



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática

Unidad de Posgrado

**Factores de gestión de conocimiento para optimizar los
tiempos de respuesta de los requerimientos de TI de
una entidad financiera con un enfoque de alineamiento
estratégico**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Ingeniería de
Sistemas e Informática con mención en Gestión de Tecnología de
Información y Comunicaciones

AUTOR

Sulla Rocío CAJACURI PACHECO

ASESOR

Dr. Hugo Froilán VEGA HUERTA

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

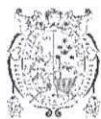
Referencia bibliográfica

Cajacuri, S. (2026). *Factores de gestión de conocimiento para optimizar los tiempos de respuesta de los requerimientos de TI de una entidad financiera con un enfoque de alineamiento estratégico* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Sulla Rocío Cajacuri Pacheco
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	43363820
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-8175-7931
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Hugo Froilán Vega Huerta
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06147737
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-4268-5808
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Frank Edmundo Escobedo Bailón
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	41671087
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	William Martín Enriquez Maguiña
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06179457
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Luis Angel Guerra Grados
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	15644548
Datos de investigación	
Línea de investigación	C.0.3.20. Gestión de los Sistemas informáticos y de Información
Grupo de investigación	No aplica.

Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Universidad Nacional Mayor de San Marcos País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Cercado de Lima Latitud: -12.055926 Longitud: -77.083469
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2021 - 2026
URL de disciplinas OCDE	Ingeniería de sistemas y comunicaciones https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.02.04 Otras ingenierías y tecnologías https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.11.02



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática
Vicedecanato de Investigación y Posgrado
Unidad de Posgrado

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA CON MENCIÓN EN
GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**

A los dieciocho (18) días del mes de marzo de 2026, siendo las 12:00 pm., se reunieron en el Auditorio Alfredo Celso Alva Bravo, el Jurado de Tesis conformado por los siguientes docentes:

Dr. Frank Edmundo Escobedo Bailón (Presidente)
Mg. William Martín Enriquez Maguiña (Miembro)
Mg. Luis Angel Guerra Grados (Miembro)
Dr. Hugo Froilán Vega Huerta (Miembro Asesor)

Se inició la Sustentación invitando a la candidata a Magíster **SULLA ROCÍO CAJACURI PACHECO** para que realice la exposición oral de la tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Ingeniería de Sistemas e Informática con mención en Gestión de Tecnología de Información y Comunicaciones, siendo la Tesis intitulada:

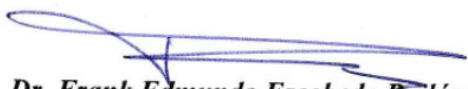
**“FACTORES DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA OPTIMIZAR LOS TIEMPOS DE
RESPUESTA DE LOS REQUERIMIENTOS DE TI DE UNA ENTIDAD FINANCIERA CON UN
ENFOQUE DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO”**

Concluida la exposición, los miembros del Jurado de Tesis procedieron a formular sus preguntas que fueron absueltas por el graduando; acto seguido se procedió a la evaluación correspondiente, habiendo obtenido la siguiente calificación:

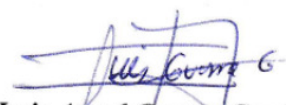
DIECISIETE (17) Muy BUENO

Por tanto, el presidente del Jurado, de acuerdo con el Reglamento General de Estudios de Posgrado, otorga a la Bachiller **SULLA ROCÍO CAJACURI PACHECO** el grado académico de Magíster en Ingeniería de Sistemas e Informática con mención en Gestión de Tecnología de Información y Comunicaciones.

Siendo las **13:15** horas, el presidente del Jurado de Tesis, da por concluido el acto académico de Sustentación de Tesis.


Dr. Frank Edmundo Escobedo Bailón
(Presidente)


Mg. William Martín Enriquez Maguiña
(Miembro)


Mg. Luis Angel Guerra Grados
(Miembro)


Dr. Hugo Froilán Vega Huerta
(Miembro Asesor)



CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Hugo Froilán Vega Huerta en mi condición de asesor acreditado con Dictamen N° 000218-2021-UPG-VDIP-FISI/UNMSM de la tesis de investigación, cuyo título es “Factores de gestión de conocimiento para optimizar los tiempos de respuesta de los requerimientos de TI de una entidad financiera con un enfoque de alineamiento estratégico”, presentado por la ingeniera **Sulla Rocío Cajacuri Pacheco** para optar el grado académico de Magíster en Ingeniería de Sistemas e Informática con mención en Gestión de Tecnología de Información y Comunicaciones, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 9% de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional**.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado académico de Magíster en Ingeniería de Sistemas e Informática con mención en Gestión de Tecnología de Información y Comunicaciones.

Lima, 28 de enero de 2026

Firma del Asesor

Nombres y Apellidos del asesor: Hugo Froilán Vega Huerta

DNI 06147737

DEDICATORIA

A mi madre, esposo e hija que son mi sistema de soporte y principal fuente de motivación, quienes con su apoyo incondicional y ánimo constante me permitieron culminar este trabajo y a todos aquellos amigos y colegas que me aportaron con sus conocimientos, consejos y palabras de ánimo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos aquellos que de alguna manera han contribuido en el desarrollo de la presente tesis, a mi asesor por su seguimiento y revisión, y a mis profesores que con sus conocimientos contribuyeron en mi formación académica.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
ÍNDICE GENERAL.....	IV
LISTA DE TABLAS	VII
LISTA DE FIGURAS	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Situación Problemática	2
1.2. Formulación del Problema	6
Problema General:	7
Problema Específico 1:	7
Problema Específico 2:	8
Problema Específico 3:	8
Problema Específico 4:	8
Problema Específico 5:	8
Problema Específico 6:	9
Problema Específico 7:	9
1.3. Justificación de la Investigación	9
Justificación Teórica	9
Justificación Práctica	10
Justificación Metodológica	11
1.4. Objetivos de la Investigación.....	11
1.4.1. Objetivo General.....	11
1.4.2. Objetivos Específicos	11
Objetivo Específico 1	11
Objetivo Específico 2	11
Objetivo Específico 3	12
Objetivo Específico 4	12
Objetivo Específico 5	12

Objetivo Específico 6	12
Objetivo Específico 7	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Marco Filosófico o epistemológico de la investigación.....	13
2.1.1. Eficacia de la Gestión del Conocimiento.....	13
2.1.2. Alineación Estratégica de TI.....	14
2.1.3. Presión en la Gestión del Tiempo	15
2.2. Antecedentes de investigación	15
2.2.1. Factores de Éxito en la Gestión del Conocimiento.....	15
2.2.2. Lecciones Aprendidas y Gestión del Desempeño.....	21
2.3. Bases Teóricas	25
2.3.1. Gestión del conocimiento	25
Transferencia del conocimiento	27
Aprendizaje organizacional.....	29
2.3.2. Gestión de proyectos de TI.....	30
Dirección de Proyectos y Gestión del Tiempo.....	31
Aplicaciones web 2.0 y redes sociales	33
2.3.3. Alineamiento Estratégico.....	35
Gobierno de TI	37
Gestión de TI.....	38
2.4. Resumen.....	39
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	40
3.1. Hipótesis general.....	40
3.2. Hipótesis específicas	40
Hipótesis Específica 1:.....	40
Hipótesis Específica 2:.....	40
Hipótesis Específica 3:.....	40
Hipótesis Específica 4:.....	41
Hipótesis Específica 5:.....	41
Hipótesis Específica 6:.....	41
Hipótesis Específica 7:.....	41
3.3. Identificación de las variables	42
Variable independiente	42
Variable dependiente.....	42
3.4. Operacionalización de las variables	43
3.5. Matriz de consistencia.....	45
3.6. Metodología y diseño de la investigación.....	48

Tipo y diseño de investigación	48
Unidad de análisis	48
Población y muestra	49
Técnicas de recolección de Datos	50
Confiabilidad de datos	50
3.7. Resumen	50
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	51
4.1. Análisis e interpretación	51
4.2. Pruebas de hipótesis	55
Hipótesis General	55
Hipótesis Específica 1:	56
Hipótesis Específica 2:	56
Hipótesis Específica 3:	57
Hipótesis Específica 4:	57
Hipótesis Específica 5:	57
Hipótesis Específica 6:	58
Hipótesis Específica 7:	58
4.3. Presentación de resultados y discusión	58
4.4. Resumen	59
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Criterios de evaluación de éxito.....	5
Tabla 2 Factores que desarrollan y materializan la GC e Innovación.....	17
Tabla 3 Factores críticos de éxito en mejora de procesos.....	18
Tabla 4 Clasificación de Factores Potenciales de Éxito en GC.....	20
Tabla 5 Procesos en la GC considerando las TIC.....	21
Tabla 6 Áreas e indicadores de la Gestión del Desempeño.....	23
Tabla 7 Modelo de Madurez de sistemas de GC.....	24
Tabla 8 Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento.....	32
Tabla 9 Modelos de servicio Web 2.0.....	34
Tabla 10 Variable Independiente.....	43
Tabla 11 Variable Dependiente.....	43
Tabla 12 Factores con sus interrogantes.....	44
Tabla 13 Matriz de consistencia.....	45
Tabla 14 Alfa de Cronbach.....	50
Tabla 15 Resultados del análisis de fiabilidad 1.....	51
Tabla 16 Resultados del análisis de elemento 1.....	51
Tabla 17 Resultados del análisis de fiabilidad 2.....	52
Tabla 18 Resultados del análisis de elemento 2.....	52
Tabla 19 Categorías de los Factores MGCE.....	53
Tabla 20 Categorías de STARTI.....	53
Tabla 21 Análisis regresión logística ordinal EPCC, PGTCO, TIGI, HMINA, HMCOL, RCMAFA, PRAE y STARTI.....	54
Tabla 22 Regresión ordinal ajuste del modelo MGCE y STARTI.....	55
Tabla 23 Prueba ómnibus MGCE con STARTI.....	55
Tabla 24 Pseudo R cuadrado MGCE con STARTI.....	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Tasa de éxito de estudios según criterios de The Standish Group.....	3
Figura 2 Tasa de éxito de estudios con criterios diferentes a los de The Standish Group	3
Figura 3 Vínculo de la creación y aplicación de conocimiento con la innovación....	16
Figura 4 Clasificación de Problemas en la gestión de servicios de TI.....	19
Figura 5 Dimensiones que guían las prácticas de GC.....	20
Figura 6 Proceso de lecciones aprendidas.....	22
Figura 7 Ciclo integrado de GC	27
Figura 8 Transición de estados mediante un Proyecto.....	31
Figura 9 Componentes COBIT de un sistema de gobernanza	38
Figura 10 Variables MGCE y STARTI	42

RESUMEN

La presente Tesis tiene como fin determinar factores importantes según su significancia que deben tenerse en cuenta en un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico (MGCE) que aporten a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú, para esto se aplicó un cuestionario a 31 especialistas quienes conformaron la muestra del área de sistemas de la entidad en estudio, empleando un enfoque cuantitativo mediante el análisis estadístico de regresión logística ordinal se concluyó que los factores con mayor importancia de un MGCE que aportan al nivel de STARTI por su significancia y orientación positiva son el factor de tecnología y gestión de información (TIGI) y el factor estrategia: personas, conocimiento y cultura (EPCC), factores que deben considerarse dentro de un MGCE.

ABSTRACT

The present thesis purpose to determine the important factors according to their significance that should be taken into account in a knowledge management with strategically aligned model (SKM Model) that contribute to the satisfaction of the attention times of the information technology requirements (SATITR) of a financial institution in Lima-Peru, for this, a questionnaire was administered to 31 specialists who made up the sample of the systems area of the entity under study, using a quantitative approach through statistical analysis of ordinal logistic regression, it was concluded that the most important factors of a SKM Model that contribute to the level of SATITR due to their significance and positive orientation they are the technology and the information management factor (ITIM) and the strategy factor: people, knowledge and culture (SFPKC), factors that should be considered within a SKM Model.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El crecimiento acelerado de las organizaciones conlleva a la búsqueda de generación de ventaja competitiva de manera más rápida considerando como uno de los activos importantes de una organización al conocimiento, en consecuencia ha sido una preocupación creciente a través del tiempo la gestión del conocimiento (GC), siendo su estudio abordado en múltiples investigaciones que buscan la mejor manera de gestionarla, para que, el conocimiento como componente valioso y estratégico llegue a las personas adecuadas en el momento preciso (Cajacuri Pacheco et al., 2024) para esto, un sistema de GC debe brindar un flujo continuo de conocimiento permitiendo mejorar en la productividad del equipo.

Por otro lado, existe la preocupación por el éxito de los proyectos de TI, que son los principales impulsores en la generación de ventaja competitiva, donde se tiene factores de fracasos como las malas especificaciones, la mala comunicación, la falta de liderazgo, entre otros, en contraste a ello, se agrega factores de éxito como el apoyo de la alta gerencia, objetivos claros, retroalimentación afectiva, entre otros, pero a pesar de estos factores de éxito, la preocupación se mantiene porque uno de los factores importantes que considera si el proyecto es exitoso o no es la satisfacción del cliente que vendría a ser la percepción de los usuarios hacia los resultados, por lo cual los proyectos de TI deben estar alineados con los objetivos del negocio, por ende la selección congruente y priorización de los proyectos alineados a la estrategia del negocio es importante.

El presente trabajo analiza como un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico (MGCE) se vincula con la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI), con el fin de determinar según su significancia factores importantes de un MGCE que aporten en la STARTI en una entidad financiera en Lima-Perú, desarrollados en cuatro capítulos, donde el primer capítulo consta del contexto del problema que comprende la situación y formulación, en este capítulo también se tiene las justificaciones y los objetivos de la investigación, como segundo capítulo se tiene la base y el sustento teórico de la investigación que comprende los marcos, antecedentes y bases teóricas.

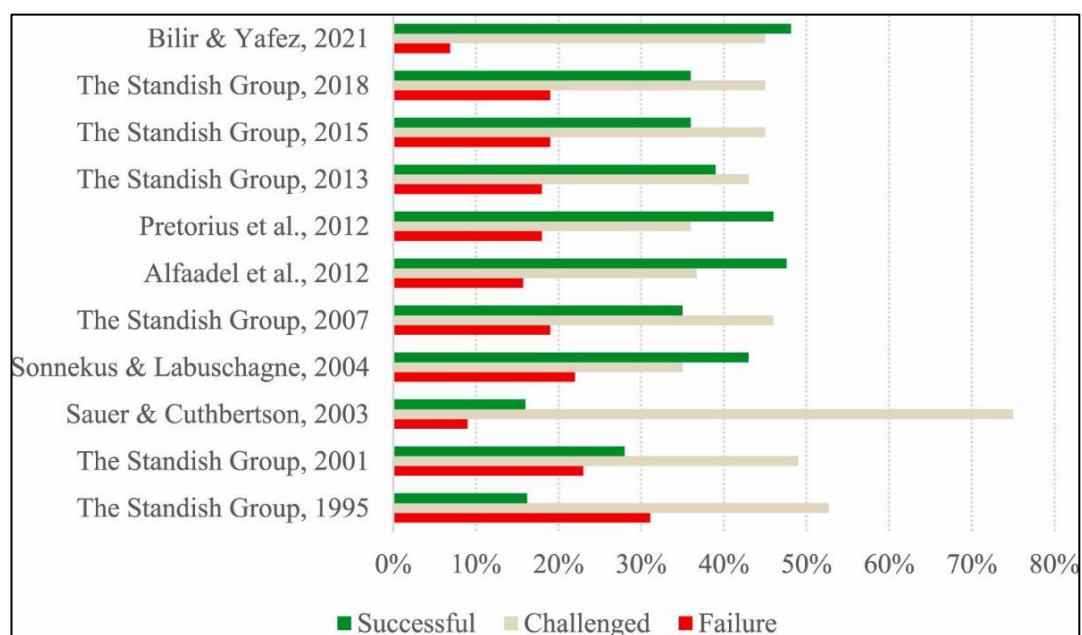
Continuando, el capítulo tercero contempla la metodología, el cual está compuesto por la hipótesis general, las hipótesis específicas, identificación de las variables, operacionalización de las variables, la matriz de consistencia, la metodología y diseño de la investigación, prosiguiendo con el cuarto capítulo donde se tiene a los resultados y discusión, el cual está compuesto por el análisis e interpretación, pruebas de hipótesis, presentación de resultados y discusión, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

1.1. Situación Problemática

Las organizaciones enfrentan cada día nuevos retos, siendo cada vez mayor la necesidad de sacar adelante proyectos de tecnologías de la información (TI) exitosos y alineados a sus objetivos estratégicos, al ser los sistemas de información (SI) fundamentales para llevar a cabo las estrategias comerciales que permitan a las organizaciones lograr ventajas competitivas, para (Loureiro et al., 2024) un SI organizacional es la combinación de las decisiones adoptadas por los usuarios con el uso de las TI, conllevando a la complejidad y desafío de la gestión de proyectos de SI porque durante su evolución se podrían dar cambios en los objetivos, prioridades y hasta en la composición de los equipos, siendo la percepción del usuario quien define su éxito o fracaso, para algunos podría ser exitoso según sus objetivos personales y para otros podría ser considerado un fracaso.

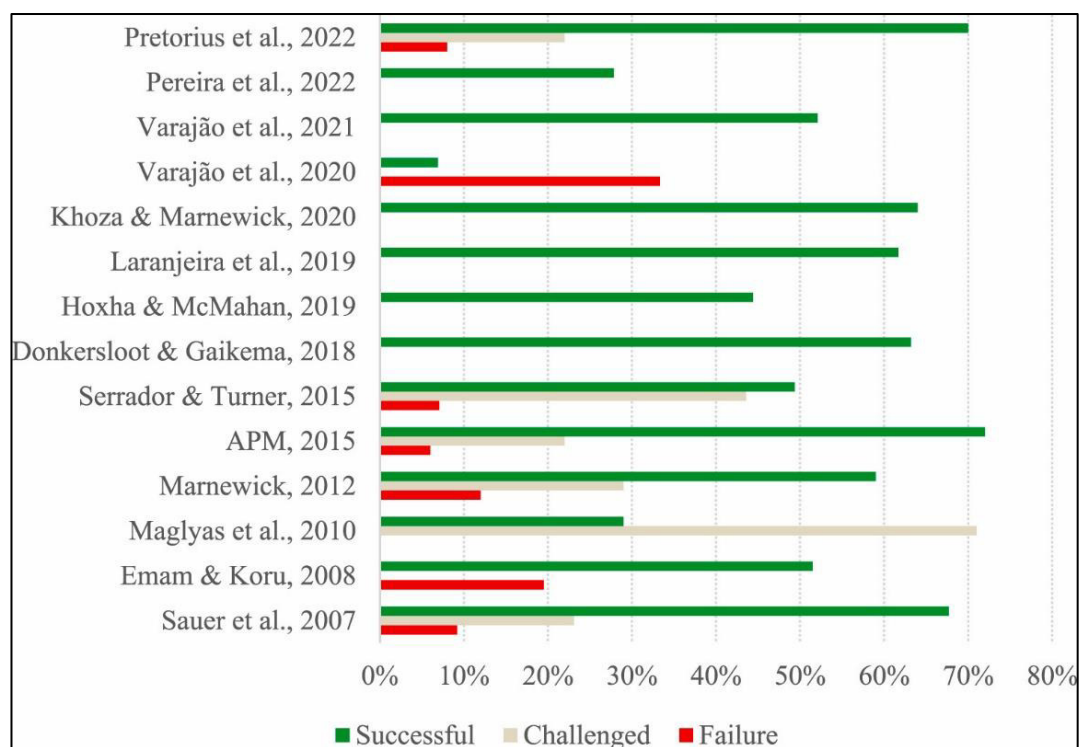
Ante esto, la preocupación por el éxito de los proyectos de TI ha sido abordada por varios estudios, debido a que, las cifras de fracasos de proyectos siguen existiendo a pesar de esfuerzos realizados para garantizar su éxito. Del trabajo de (Loureiro et al., 2024) se obtuvo dos figuras que muestran las tasas de éxito reportadas en los trabajos que revisaron, donde se aprecia las bajas tasas de éxito de los proyectos como en la Figura 1 que muestra tasas de éxitos inferiores al 50% y en la Figura 2 que muestra tasas inferiores al 70%, lo que refuerza que los proyectos de SI aún son complicados y con tasas de éxito inferiores a los esperados.

Figura 1 Tasa de éxito de estudios según criterios de The Standish Group



Fuente: Figura tomada del trabajo de (Loureiro et al., 2024)

Figura 2 Tasa de éxito de estudios con criterios diferentes a los de The Standish Group



Fuente: Figura tomada del trabajo de (Loureiro et al., 2024)

Igualmente, según el análisis realizado sobre los informes Chaos por (Hassani & El Bouzekri, 2020) se encontró que los principales factores recurrentes que derivan en fallos provocando el fracaso de los proyectos informáticos son: problemas en la definición del proyecto que se enfocan en el ¿qué? y el ¿cómo? dejando olvidado a la razón de ser del proyecto que responde a la pregunta el ¿por qué?, la falta de criterios de medición que provocan el incumplimiento de plazos, las malas especificaciones hacen que no se refleje la necesidad real del proyecto, una mala identificación de responsables hace que los objetivos generales del proyecto no se traten correctamente, una deficiente gestión del riesgo una vez que los proyectos son lanzados a producción, la aplicación de pruebas en entornos diferentes al de producción, una mala comunicación en el equipo, retrocesos innecesarios entre la etapa de desarrollo y certificación contribuyen a que los proyectos no sean exitosos.

De igual forma, para (Lam & Rivas Peña, 2023) entre los factores de fracaso de los proyectos se tiene a la falta de compromiso, el liderazgo efectivo, el conocimiento, las habilidades, la comunicación entre otros, por otro lado, según (Aranyossy et al., 2018) inicialmente la escala del éxito del proyecto en la gestión de proyectos se medía considerando el tiempo, costo y calidad, conocido como el triángulo del proyecto o como el triángulo de hierro (Loureiro et al., 2024) , con el pasar del tiempo se consideró también el criterio de eficacia, donde se evalúa si el proyecto logró sus objetivos, así como, la satisfacción del cliente y de los interesados, siendo este criterio complejo al abarcar las distintas interpretaciones y/o definiciones que puedan dar los interesados.

En el trabajo de (Loureiro et al., 2024) como se puede apreciar en la Tabla 1 se encuentran los criterios de evaluación de éxito, como el cumplimiento de plazos, cronogramas y plazos; cumplimiento de presupuestos y costos; cumplimiento de alcance; satisfacción del usuario final y de los usuarios; satisfacción del cliente y satisfacción del patrocinador entre otros.

Tabla 1 Criterios de evaluación de éxito.

	The Standish Group, 1995 [6]	The Standish Group, 2001 [63]	Sauer & Cuthbertson, 2003 [64]	Sonnekus & Labuschagne, 2004 [65]	Sauer et al., 2007 [66]	The Standish Group, 2007 [67]	Emam & Koru, 2008 [68]	Varajão et al., 2008 [69]	Maglyas et al., 2010 [70]	Alfaudel et al., 2012 [48]	Marnewick, 2012 [57]	Pretorius et al., 2012 [41]	The Standish Group, 2013 [71]	Varajão et al., 2014 [72]	Association of Project Management, 2015 [8]	Serrador & Turner, 2015 [7]	The Standish Group, 2015 [62]	Donkersloot & Gaikema, 2018 [73]	Frączkowski et al., 2018 [74]	The Standish Group, 2018 [75]	Hoxha & McMahan, 2019 [76]	Laranjeira et al., 2019 [77]	Khoza & Marnewick, 2020 [78]	Varajão et al., 2020 [79]	Bilir & Yafez, 2021 [80]	Varajão et al., 2021 [29]	Pereira et al., 2022 [5]	Pretorius et al., 2022 [81]
Time/ Schedule/ Deadlines compliance	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X		
Budget/ Cost compliance	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X		
Scope compliance	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X		
End-user/ User satisfaction							X									X						X						
Customer satisfaction																X		X										
Funder/ Sponsor satisfaction															X	X												
Other							X							X	X			X					X					
Not specified										X										X	X					X	X	

Fuente: Tabla tomada del trabajo de (Loureiro et al., 2024)

Cabe agregar que en otros trabajos tenemos como factores que determinan el éxito de los proyectos de TI, al apoyo de la alta gerencia, objetivos claros, cronogramas realistas, comunicación y retroalimentación efectiva, el compromiso, la motivación del equipo y la participación del usuario final entre otros (Lam & Rivas Peña, 2023), aun así, considerando todos estos factores los proyectos de TI presentan demoras o fracasan, debido a que uno de estos factores no están siendo considerados o gestionados con la importancia que implican.

El hecho de no seleccionar de manera correcta un portafolio de proyectos que sea congruente con la estrategia del negocio podría generar que el proyecto sea un fracaso porque no está cumpliendo en satisfacer los objetivos de negocio, si la ejecución de los proyectos se realiza de manera aislada sin considerar que exista relación entre estas podría generar un desaprovechamiento de la sinergia entre proyectos.

De manera que, el alineamiento estratégico en los proyectos de TI tiene que estar presente, así mismo, para (Patterson, 2020) un factor que contribuye a que los proyectos de TI no generen el valor deseado es la falta de comunicación entre los directivos y los especialistas de TI generando así una brecha entre estos, lo cual no permitirá que se ejecuten requerimientos alineados a los objetivos estratégicos de la organización.

1.2. Formulación del Problema

Actualmente las organizaciones consideran a la TI como una herramienta fundamental para obtener ventaja competitiva y satisfacer las necesidades de los interesados (Ngqame et al., 2024), siendo el objetivo principal de su gestión la creación de valor a partir de la tecnología como un recurso estratégico (Pashutan et al., 2022), esto no es ajeno a las organizaciones del sector financiero que se encuentran en una continua carrera con el fin de poder brindar servicios que generen valor a sus clientes, por ende, necesitan contar con sistemas robustos, fáciles de adaptar y orientados a sus planes estratégicos y a la atención del día a día, lo que conlleva a fomentar la atención a los requerimientos de TI con entregas céleres y frecuentes, considerando a las implementaciones exitosas como un factor de éxito para la organización.

Sumado a ello, se debe considerar que la atención a los requerimientos de TI involucra muchos procesos, que al ser consideradas actividades centradas en las personas son propensos a problemas (Choras et al., 2020), razón por la cual se debe procurar una cultura de confianza entre los miembros de los equipos, ya que, la falta de confianza, una baja motivación, la poca voluntad, el limitado conocimiento de las herramientas de comunicación y colaboración suelen ser barreras para que la información fluya fácilmente (Hossain et al., 2022; Soroka-Potrzebna, 2022) lo que podría provocar que la atención de los requerimientos se vean afectados tanto en su manejo como en la satisfacción del usuario final y de los interesados.

Junto a la utilización de las tecnologías, es necesario tener en cuenta la importancia del conocimiento, al ser un factor considerado entre los factores de fracaso de los proyectos, además, el conocimiento tiene un gran valor en la economía globalizada, por lo que, su gestión eficaz es un potente impulsor del crecimiento organizacional permitiendo la creación, el intercambio, la distribución y el uso eficiente de la

información y conocimientos (An et al., 2022; Naprawski, 2021) que también conlleva a un positivo impacto en el uso de las tecnologías (Al-Emran et al., 2020; De Freitas & Yaber, 2015), siendo las tecnologías quienes transforman el conocimiento en un componente valioso y estratégico (Santos et al., 2020) es imprescindible que las organizaciones consideren a la gestión del conocimiento (GC) para convertirla así en un recurso estratégico de mucha importancia.

Problema General:

En respuesta a la preocupación del área de sistemas de brindar atenciones oportunas en beneficio de la entidad financiera en estudio, el presente trabajo analiza como un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico (MGCE) se vincula con la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) planteando atender la interrogante central:

¿Cuáles son los factores importantes según su significancia que deben tenerse en cuenta en un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico (MGCE) que aporten a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú?

Problema Específico 1:

La percepción de los involucrados hacia los proyectos puede indicar si estos fueron exitosos o representaron un fracaso, de modo que, tanto la persona como el conocimiento son factores contribuyentes en el resultado del proyecto, por ende, se espera dar respuesta al primer problema específico que se plantea a continuación:

¿El factor Estrategia: personas, conocimiento y cultura (EPCC) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú?

Problema Específico 2:

Siendo los procesos de GC y el uso de la tecnología factores considerados en el éxito o fracaso de proyectos, se pretende responder la interrogante:

¿El factor Procesos de gestión de tecnología y conocimiento (PGTCO) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú?

Problema Específico 3:

Por otro lado, la tecnología a implantar para la dirección y gestión de la información es considerado un factor que podría contribuir en el éxito o fracaso de los proyectos, generando así la siguiente interrogante:

¿El factor Tecnología y gestión de información (TIGI) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú?

Problema Específico 4:

La empleabilidad de las herramientas colaborativas de intercambio y agregación podrían influir de igual forma en el éxito o fracaso de los proyectos, por lo tanto, se tiene la siguiente interrogante:

¿El factor Herramientas de los modelos de intercambio y agregación (HMINA) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú?

Problema Específico 5:

Con la misma intención se tiene las herramientas del modelo colaborador y libertador que se consideran planteando la siguiente interrogante:

¿El factor Herramientas de los modelos de colaboración y liberación (HMCOL) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú?

Problema Específico 6:

Además, las relaciones entre los colaboradores, la colaboración en sí, la motivación, las habilidades individuales y colectivas como las actitudes podrían generar barreras para que el conocimiento tenga que llegar a las personas indicadas en los momentos oportunos se plantea la siguiente interrogante:

¿El factor Relaciones, Colaboración, Motivación, Actitud, Flexibilidad y Adaptabilidad en equipo e individual (RCMAFA) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú?

Problema Específico 7:

Al mismo tiempo, la correspondencia entre los requerimientos de TI con la estrategia de la organización podría influir en el éxito o fracaso de los proyectos, así que se tiene la siguiente interrogante:

¿El factor Priorización alineada a la estrategia organizacional (PRAE) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú?

1.3. Justificación de la Investigación

Justificación Teórica

En diversos estudios se considera al conocimiento como el activo intangible más importante dentro de una organización, considerado también como el elemento vital para obtener ventaja competitiva (Sobaih et al., 2025), razón por la cual, su gestión toma relevancia para el logro de los objetivos dentro de una organización, según (De Freitas & Yaber, 2015) el éxito de una organización depende de cómo se puede identificar, codificar, almacenar, utilizar, crear e intercambiar el conocimiento de manera eficaz.

Además, la creación y uso del conocimiento concediendo mayor importancia a las personas estimula la productividad en los equipos (Kianto et al., 2019; Pacheco et al., 2022) y la adopción del liderazgo del conocimiento fomenta la innovación considerando el efecto sinérgico entre las personas y la tecnología para generar valor (Ali et al., 2024; Chaithanapat et al., 2022; Zhang et al., 2019), por ello el efecto más significativo de la GC es la generación de valor por medio de equipos comprometidos con los objetivos estratégicos de la organización, siendo esta la justificación para la presente investigación la cual pretende contribuir con el conocimiento teórico de factores importantes de un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico (MGCE) que aporten a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de la entidad financiera en Lima-Perú.

Justificación Práctica

Según (Pitafi et al., 2023; Yang et al., 2021) la mejora en la toma de decisiones se debe a la transferencia del conocimiento por el efecto que tiene en el desempeño de los trabajadores, permitiéndolos interactuar de forma conveniente, evitando tiempos de espera innecesarios y evitando volver hacer el mismo trabajo, mejorando así la eficiencia laboral, en ese sentido, para (Escrivão & Da Silva, 2019) se debe prestar suficiente atención a la cultura organizativa como un factor clave para la gestión del conocimiento (GC).

Debido a que la atención de los requerimientos es dada por personas las cuales deben estar alineadas al logro de los objetivos estratégicos de la organización contando con herramientas que faciliten el flujo de conocimiento, con ello la investigación se justifica con la identificación de factores importantes de un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico (MGCE) que aporte con los usuarios de la entidad financiera en Lima-Perú en la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI).

Justificación Metodológica

Al tratar en la presente investigación la relación de un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico (MGCE) con la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI), se justifica la contribución al desarrollo metodológico en el campo de estudio, abordando un enfoque cuantitativo y con el análisis de regresión logística ordinal como método estadístico, que permiten justificar la relación de las variables investigadas, que junto con las herramientas estadísticas empleadas permitirán comprender los resultados obtenidos.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

El objetivo general de la presente investigación es determinar factores importantes según su significancia que deben tenerse en cuenta en un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico (MGCE) que aporten a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.

1.4.2. Objetivos Específicos

Objetivo Específico 1

Identificar el aporte del factor Estrategia: personas, conocimiento y cultura (EPCC) a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.

Objetivo Específico 2

Identificar el aporte del factor Procesos de gestión de tecnología y conocimiento (PGTCO) a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.

Objetivo Específico 3

Identificar el aporte del factor Tecnología y gestión de información (TIGI) a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.

Objetivo Específico 4

Identificar el aporte del factor Herramientas de los modelos de intercambio y agregación (HMINA) a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.

Objetivo Específico 5

Identificar el aporte del factor Herramientas de los modelos de colaboración y liberación (HMCOL) a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.

Objetivo Específico 6

Identificar el aporte del factor Relaciones, Colaboración, Motivación, Actitud, Flexibilidad y Adaptabilidad en equipo e individual (RCMAFA) a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.

Objetivo Específico 7

Identificar el aporte del factor Priorización alineada a la estrategia organizacional (PRAE) a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta el marco filosófico o epistemológico de la investigación, los antecedentes encontrados en estudios relacionados y bases teóricas sobre gestión del conocimiento, gestión de proyectos de TI y alineamiento estratégico.

2.1. Marco Filosófico o epistemológico de la investigación

Para (Hofer & Pintrich, 1997) “La epistemología es un área de la filosofía que se ocupa de la naturaleza y la justificación del conocimiento humano” (p.88), trata de cómo las personas llegan a conocer las teorías y creencias que tienen sobre el conocimiento y como estos influyen en los procesos del razonamiento focalizándose en el juicio reflexivo.

Considerando ello, el presente trabajo de investigación analizó como un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico (MGCE) se vincula con la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú, siendo una investigación de carácter relacional no experimental, empleando el método cuantitativo para el análisis de variables.

2.1.1. Eficacia de la Gestión del Conocimiento

Dado que, entre las medidas para el logro de los objetivos se tiene a la productividad de los colaboradores y la satisfacción de los usuarios e interesados se debe considerar que la Gestión del Conocimiento (GC) de manera eficaz es vital para el éxito de las organizaciones (Sobaih et al., 2025), cuyo objetivo principal es brindar herramientas y técnicas que permitan gestionar la información mejorando la eficacia del aprendizaje con el fin lograr ventaja competitiva.

De manera correspondiente la transferencia del conocimiento inmersa en la GC tiene repercusiones significativas para promover la innovación organizacional y mejorar la satisfacción laboral, ya que, cuando los colaboradores transfieren sus conocimientos al realizar sus labores incrementan su satisfacción por su trabajo, lo que conlleva a facilitar el flujo de conocimiento en la organización (Hyun et al., 2025), además se debe considerar capacitaciones de alta calidad para motivar a los colaboradores a

compartir sus conocimientos adquiridos en sus experiencias mejorando así el desempeño organizacional.

Del mismo modo, recordemos que la innovación es una preocupación de las organizaciones que buscan generar valor para sus clientes, de manera que, según (Shamim et al., 2025) el éxito de una organización está vinculada a la gestión de la innovación que tiene dentro de sus prácticas clave a la GC, la gestión de ideas, gestión de portafolios, el liderazgo, la cultura organizacional, las relaciones externas, la tecnología, entre otras.

2.1.2. Alineación Estratégica de TI

En el trabajo de (Shamim et al., 2025) encontramos que la alineación estratégica de TI trata de la congruencia entre las funciones de TI y la del negocio para respaldar los objetivos del negocio, implicando las capacidades de los líderes para trabajar en una dirección estratégica unificada considerando el uso de las TI para mejorar el rendimiento, por ende, es necesario considerar la alineación estratégica de TI a corto plazo para que una organización pueda enfrentar los retos que se presenten de manera fortuita en el ese lapso de tiempo.

Por consiguiente las organizaciones deben estar preparadas para cambios inesperados en corto tiempo, para esto (Shamim et al., 2025) definen la alineación estratégica a corto plazo como “la capacidad de una empresa para alinear rápidamente las estrategias de TI y de negocio para responder a una crisis temporal con un modelo de negocio impulsado por la crisis”, además, para (Patterson, 2020) la estrategia de TI debe integrarse con la estrategia de negocio global para que las TI aporten valor.

Debido a ello es fundamental la participación de la alta dirección y de los especialistas de TI en el diseño, implementación, ejecución y revisión de las soluciones de TI para que éstas contribuyan en el logro de objetivos estratégicos, en esa misma línea, el aprovechamiento de las oportunidades está relacionada con la priorización de actividades, con fomentar la colaboración e intensificar los esfuerzos, siendo la comunicación entre la alta dirección y los especialistas de TI importante para contribuir en la generación de valor por medio de los proyectos de TI.

2.1.3. Presión en la Gestión del Tiempo

Para (Govindaras et al., 2023) la obtención de beneficios de los proyectos está estrechamente ligada a la conclusión exitosa de éstos sin eludir las limitaciones de cronograma, alcance y presupuesto, así que no es raro encontrar proyectos que no desarrollan un entorno sostenible para la permanencia de los miembros del equipo o este entorno sostenible es reducido a lo largo del tiempo por la escasa participación de las partes interesadas, por la gestión del alcance, del cronograma y la gestión de recursos generando la pérdida de personal por desgaste profesional, ocasionando un impacto negativo en los proyectos, aumentando el porcentaje de proyectos que no cumplen sus objetivos de tiempo, coste y calidad.

En el mismo sentido, para (Kuuttila et al., 2020) los problemas que afrontan los proyectos que conduce a desviaciones del plan inicial, incluyen a cronogramas extensos, experiencia insuficiente, datos históricos insuficientes, retrasos en el cronograma, volatilidad de requisitos, solicitudes de cambio, estimaciones incorrectas, subestimación del proyecto y motivaciones comerciales para plazos más tempranos, lo cual genera la presión en la atención de los proyectos, lo que afecta a la comunicación y a la coordinación dentro y fuera de la organización, lo que implica una barrera para la transferencia de conocimiento.

Aunado a esto, para (Gilal et al., 2023) el éxito de los proyectos puede verse obstaculizado por la presión del tiempo, produciendo una disminución en la productividad, un riesgo en la calidad y un mayor riesgo de fracaso, siendo necesario, establecer canales de comunicación claros y fomentar un entorno propicio de trabajo, donde exista la colaboración entre las partes interesadas en el establecimiento de las mejores prácticas.

2.2. Antecedentes de investigación

2.2.1. Factores de Éxito en la Gestión del Conocimiento

Según (Palacios Osma et al., 2020) la gobernanza de la organización debe comprender y facilitar los procesos de apertura e intercambio de conocimiento e información, por consiguiente, debe contar con modelos de gestión de conocimiento marcadas por el

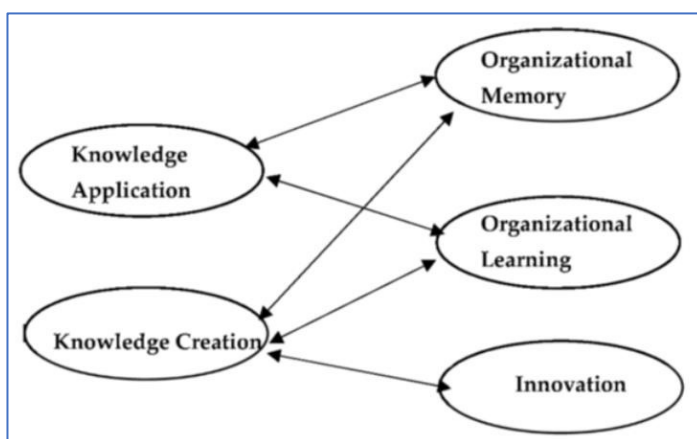
intercambio descentralizado de información con el fin de lograr competitividad por medio de la innovación.

En virtud de lo anterior, se debe tener cuidado con la falta de liderazgo ejecutivo, con procesos y tecnología inadecuados, con la falta de comprensión y la falta de participación en todos los niveles de la organización que son razones de fracaso de las iniciativas de GC (van Zyl et al., 2022), porque una GC insuficiente puede provocar que el rendimiento organizacional, la innovación, la prestación de servicios hacia los clientes y los ingresos disminuyan, por ende, la gestión eficaz del conocimiento es fundamental.

Para (Romero-Hidalgo et al., 2021) una organización saludable es aquella que genera conocimiento y lo utiliza, cuanto más conocimiento se comparta en la organización mayor será la capacidad de innovación, porque el aprendizaje organizacional es un facilitador de la innovación que se logra con la combinación de conocimientos previos con nuevos conocimientos buscando la generación de valor para la organización.

En el trabajo de (Romero-Hidalgo et al., 2021) se encuentra la Figura 3 que muestra el vínculo de la creación, aplicación del conocimiento con la innovación como una estrategia central en los procesos de integración tecnológica y de conocimiento, considerando fundamental el alto nivel de integración organizacional y tecnológica, debido a que la tecnología por sí sola no genera innovaciones, se necesitan de los vínculos y acciones de los colaboradores de la organización creando comunidades y redes de innovación.

Figura 3 Vínculo de la creación y aplicación de conocimiento con la innovación



Fuente: Figura tomada del trabajo de (Romero-Hidalgo et al., 2021)

Así mismo, (Romero-Hidalgo et al., 2021) consideran los siguientes factores que se muestran en la Tabla 2, los cuales desarrollan y materializan la GC y la innovación apoyando a la toma de decisiones que contribuyen al mejor uso de los recursos y la productividad.

Tabla 2 Factores que desarrollan y materializan la GC e Innovación

Factor	Descripción	Componentes
Humano	Todos los elementos que se centran en la colaboración y participación conjunta que hagan posible la GC y la innovación.	-Confianza y cooperación. -Cultura organizacional: valores, principios y procedimientos. -Capacitación y desarrollo: actitud de aprendizaje.
Organización	Los procesos, procedimientos y metodologías para recabar, utilizar, reutilizar el conocimiento y las innovaciones de la organización.	-Documentación para resguardar la memoria organizacional. -Metodologías alineadas con los objetivos estratégicos. -Procesos y procedimientos claros para su medición y mejora continua.
Infraestructura	Recursos tecnológicos que se utilizan para la GC y la innovación.	-Infraestructura física. -Soluciones basadas en tecnologías de la información y la comunicación que apoyan a la GC.
Estrategia	Recursos vinculados con la GC y la innovación.	-Estrategia GC: Objetivos de la GC y su medición. -Estrategia innovación: Objetivos de innovación para evitar fallos comunes.

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de (Romero-Hidalgo et al., 2021)

En esa misma línea, para (Paavola et al., 2004) los modelos que abarcó en su estudio hicieron hincapié en los procesos dinámicos de transformación de los conocimientos caracterizando al aprendizaje como adquisición de conocimientos, donde es necesario identificar a los tipos de conocimiento existentes: tácito/explicito, donde el segundo es el que más fácil se articula y se expresa formalmente en términos claros, mientras que el primero es de mayor importancia en la creación de conocimiento por ende en las innovaciones, ya que este tipo de conocimiento implica factores intangibles como son la experiencia individual, las creencias personales y los valores, además se busca la reflexión de las actividades mutuas que se realizan en la organización con el fin de construir colectivamente una visión del futuro de la organización y aplicar una serie de cambios prácticos.

Por otro lado, (Melendez-Llave & Dávila-Ramón, 2018) consideran los siguientes modelos de gestión de servicios de TI: ITIL con el cual se definen las condiciones, capacidades y actividades que permitan la gestión de las TI estableciendo directrices para la gestión a lo largo del ciclo de vida del servicio; ISO/IEC 20000 que proporciona un marco de gestión de servicios de TI que apoya a que los procesos de TI se encuentren alineados a las exigencias del negocio; COBIT que brinda prácticas y

principios de gestión y gobierno de las TI, que ayudan a alinear la tecnología con los objetivos de negocio y CMMI-SVC al ser un modelo de mejora de procesos que se centra en la calidad y la eficiencia, asimismo consideraron factores críticos de éxito en la mejora de procesos de software que obtuvieron de diferentes fuentes que algunos de ellos se exponen en la Tabla 3:

Tabla 3 Factores críticos de éxito en mejora de procesos

Factores	Fuentes
Apoyo y Compromiso de la alta dirección o de la alta gerencia	Niazi y otros Trujillo y otros
Alineación con la estrategia de negocios y objetivos	Bayona y otros Bayona-Oré y otros
Formación del personal / Aprendizaje organizacional / Motivación del personal / Experiencia del personal	Niazi y otros Trujillo y otros Bayona y otros Bayona-Oré y otros
Satisfacción del cliente	Niazi y otros
Asignación de recursos y Disponibilidad de recursos	Niazi y otros Trujillo y otros
Roles y responsabilidades bien definidas en el proyecto	Bayona y otros
Conciencia / Compromiso del personal / Comunicación / Habilidades / Colaboración	Niazi y otros Trujillo y otros Bayona y otros Bayona-Oré y otros
Herramientas automatizadas / Herramientas de apoyo a los procesos	Niazi y otros Trujillo y otros
Cultura de la empresa / Cultura del trabajo en equipo / Cultura organizacional / Visión corporativa	Niazi y otros Trujillo y otros Bayona y otros
Enfoque a procesos / Definición de procesos	Trujillo y otros Bayona y otros Bayona-Oré y otros

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de (Melendez-Llave & Dávila-Ramón, 2018)

Por otra parte, consideran que los problemas más resaltantes en la gestión de los servicios de TI se encuentran en la categoría de Organización, Personas y procesos como se puede visualizar en la Figura 4.

Figura 4 Clasificación de Problemas en la gestión de servicios de TI



Fuente: Figura tomada del trabajo de (Melendez-Llave & Dávila-Ramón, 2018)

Comprendiendo dentro de la categoría de Organización a la falta y/o limitación de recursos tanto de tiempo como financieros, la falta de conocimientos del negocio lo cual obstaculiza el aprendizaje de las experiencias y dificulta la transferencia de conocimientos para impulsar el aprendizaje institucional, dentro de la categoría Personas se tiene el poco compromiso de la dirección, la escases de competencias y habilidades, falta de entrenamiento y la falta de motivación y por último en la categoría de Procesos se tiene la ausencia de indicadores de medición de resultados, la ausencia de estándares y la falta de entrenamiento.

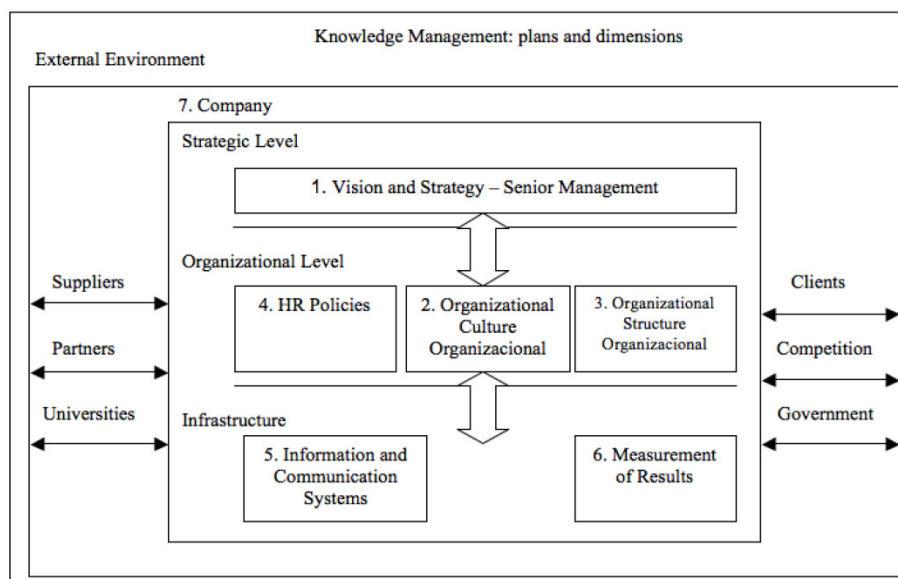
De manera similar, para (De Freitas & Yaber, 2015) la identificación, la codificación, el almacenamiento y la forma como se utiliza, crea e intercambia conocimiento de manera eficaz entre el equipo fomenta el éxito de una organización, de modo que, es necesario identificar los factores que inciden en el proceso de GC con la finalidad de aprovechar el potencial que se logra con la GC, a continuación, se muestra la Clasificación de Factores Potenciales de Éxito en GC según el trabajo de (De Freitas & Yaber, 2015) que es expuesta en la Tabla 4, así mismo, consideran que estos factores forman parte de un sistema, porque no deben ser tratados de manera aislada, por el contrario, deben ser tratados de forma holística en la implementación del Sistema de GC.

Tabla 4 Clasificación de Factores Potenciales de Éxito en GC

Factores Potenciales de Éxito en GC		
Humanos	Involucramiento / Apoyo y Compromiso de la Alta Dirección o Gerencia Liderazgo Habilidades (conocimiento, experiencia, competencia y capacidades) Disposición a compartir información y conocimiento	
Organizacionales	Cultura Organizacional Asignación de Recursos Estrategia Comunicacional Plan de GC Motivación Equipo de Soporte de GC Tamaño de la organización Infraestructura Organizacional Benchmarking de activos de conocimiento	Estrategia de GC Gestión de Recursos Mecanismos de Recompensa Estructura Organizacional Métricas de Éxito / Medición de resultados Efecto en los Procesos del Negocio Objetivos de GC alineados con objetivos del negocio Procesos de GC
Tecnológicos	Tecnología de la Información Contenido del SGC Redes Sociales	Infraestructura Tecnológica Calidad del SGC Facilidad de Uso

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de (De Freitas & Yaber, 2015)

Igualmente, para (Lopes Ferreira & Alberto Pilatti, 2013) los elementos críticos en la GC son la gestión de recursos humanos, la estructura organizacional, valores y cultura organizacional, sistemas de información y comunicación, el aprendizaje a través del entorno, los factores estratégicos, el rol de la alta dirección y la medición de resultados, considerando que el conocimiento se origina en las personas y que el intercambio de éste requiere confianza, en el trabajo de Lopes y Pilatti se encuentra la Figura 5 Dimensiones que guían las prácticas de GC.

Figura 5 Dimensiones que guían las prácticas de GC

Fuente: Figura tomada del trabajo de (Lopes Ferreira & Alberto Pilatti, 2013)

Por otro lado, las TIC representan un papel importante en GC, ya que, debido a ellas, se puede lograr en una organización la eficacia y la gestión de activos de conocimiento, por lo cual, diversas herramientas TIC podrán ayudar a la captura, creación de conocimiento, aumentando la transmisión y la velocidad de respuesta dentro de la organización, para (Vangala Kumar et al., 2017) se debe considerar cuatro procesos en la GC considerando las TIC que se pueden observar en la Tabla 5.

Tabla 5 Procesos en la GC considerando las TIC

Proceso	Descripción
Adquisición y creación de conocimientos	En este proceso se obtiene, recopila y se crea los conocimientos necesarios y útiles para realizar las actividades laborales, considerando los conocimientos tácitos y explícitos. Dentro de este proceso los programas de capacitación, seminarios, talleres son medios para adquirir y crear conocimientos.
Organización y almacenamiento del conocimiento	Este proceso abarca la codificación, el almacenamiento, la evaluación y actualización de los conocimientos en el repositorio existente, el conocimiento debe ser validado y evaluado para que se pueda poner un formato útil antes de que éste pueda ser utilizado. Las herramientas TIC que apoyan este proceso son los sistemas de documentos, de imágenes, entre otros.
Intercambio/difusión de conocimientos	Este proceso consiste en el intercambio de conocimientos entre las personas y grupos, con el fin de promover el aprendizaje y la creación de nuevo conocimiento, es en este proceso donde se difunden los conocimientos ya sean tácitos o explícitos. Los impulsores del intercambio de conocimiento pueden ser de distintos enfoques como formales, informales y personales. Este proceso se da en reuniones, por medio de redes sociales, colaboración entre individuos e interacciones, mediante chats y conversaciones. Las herramientas TIC que apoyan a este proceso se encuentran los correos electrónicos, el groupware y las herramientas colaborativas.
Aplicación de conocimientos	Este proceso consiste en hacer uso del conocimiento adoptando las mejores prácticas en el trabajo diario. La aplicación efectiva del conocimiento impulsa la eficiencia, ayuda a los procesos de decisión y a la resolución de problemas que pueden generar creación de conocimiento.

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de (Vangala Kumar et al., 2017)

2.2.2. Lecciones Aprendidas y Gestión del Desempeño

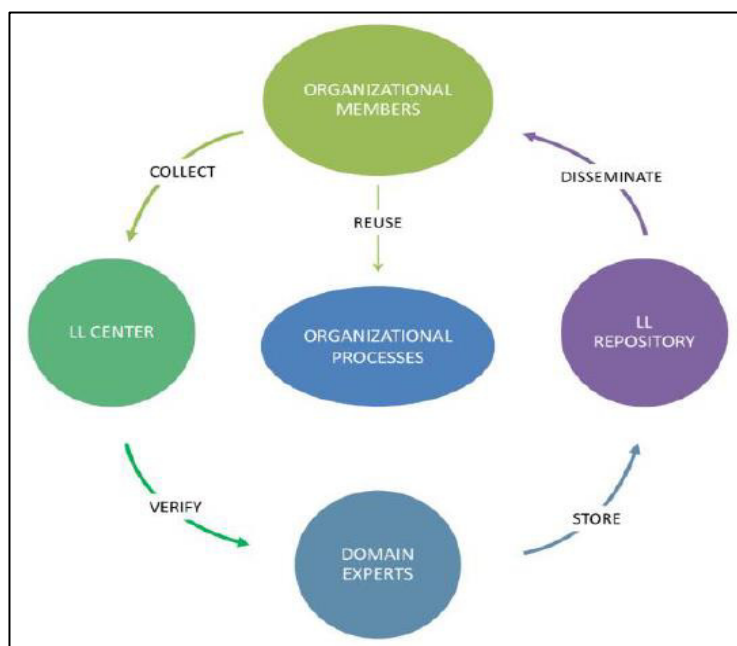
Las lecciones aprendidas que generalmente son recopiladas y documentadas por el jefe o gerente del proyecto son bases de información históricas del resultado de proyectos anteriores, en el que se documenta problemas, riesgos y soluciones que surjan durante un proyecto, las cuales se actualizan en todas las etapas del proyecto, estas proporcionan información útil proporcionando comentarios sobre proyectos ya implementados que ayuden a la gestión de los proyectos dentro de una organización. Según (Project Management Institute, 2017) los artefactos de lecciones aprendidas se pueden usar dentro y fuera de áreas de conocimiento de integración del proyecto, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisición

y partes interesadas, como un artefacto de entradas y salidas, y puede ser actualizada en todas las etapas del proyecto.

Para (Chaves et al., 2016) las lecciones aprendidas son un tema complejo que involucra personas, procesos y tecnología, sus principales desafíos a los cuales se enfrenta es el poco incentivo, la falta de estructura para el aprendizaje organizacional, así mismo, si se tuviera la estructura adecuada aún falta madurar la cultura en los equipos de proyecto para que se utilice el conocimiento almacenado de otros proyectos, este problema puede abordarse con una gestión adecuada de las lecciones aprendidas.

Por tanto, las lecciones aprendidas es un mecanismo de la GC que comprende al conocimiento adquirido por experiencias positivas y negativas que sirven de guía para un mejor desempeño, mediante un sistema de lecciones aprendidas se recopila y proporciona lecciones que puedan beneficiar a otros con el objetivo de mejorar su rendimiento, según (Chaves et al., 2016) los procesos de un sistema de lecciones aprendidas son: recopilar, verificar, almacenar y difundir como se muestra en la Figura 6.

Figura 6 Proceso de lecciones aprendidas



Fuente: Figura tomada del trabajo de (Chaves et al., 2016)

Donde recopilar es el proceso por el cual se realiza la recopilación de las lecciones aprendidas, puede ser por medio de formularios (recopilación pasiva), por medio de entrevistas (recopilación reactiva), luego de realizado el proyecto (recopilación posterior) y durante el proyecto (recopilación activa), el proceso verificar es donde se valida las lecciones de acuerdo con la redundancia, la coherencia y la relevancia, el proceso almacenar es el almacenamiento en sí, donde se indexa, se da formato y se almacena y por el último el proceso difundir que es importante para promover la reutilización de las lecciones aprendidas.

Por otro lado, para la medición y gestión del desempeño individual y el trabajo en equipo (Škec et al., 2017) consideraron los siguientes indicadores que se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6 Áreas e indicadores de la Gestión del Desempeño

Área de medición	Descripción	Categorías de indicadores para aspectos intangibles
Motivación Laboral	La suma de fuerzas de origen individual para dar comienzo a un comportamiento relacionado con el trabajo determinando sus características como modo, objetivo, intensidad y duración.	Motivación y satisfacción
Relaciones interpersonales Capacidad de colaboración.	Capacidad de los actores para desarrollar y administrar relaciones basadas el compromiso, la comunicación y en la confianza mutua.	Difusión y transmisión de información
Capacidades y actitudes Formación y fortalecimiento de competencias.	La formación de competencias es una capacidad propia del individuo para incrementar su nivel y número de competencias a lo requerido.	Desarrollo de competencias y conocimientos.
Capacidad creativa	La creatividad surge de la integración de las facultades intelectuales con el conjunto de rasgos de personalidad de cada individuo.	Desarrollo de competencias y conocimientos; capacidad de innovación e ideación.
Trayectoria/Experiencia	Mediante la práctica se desarrolla las habilidades y conocimientos especializados en un campo determinado de estudio lo que conlleva a formar la experiencia.	Adquisición y perfeccionamiento de capacidades y conocimientos.
Agilidad / Flexibilidad individual y de equipo	El dinamismo a nivel individual y colectivo representan capacidades de adaptación a situaciones nuevas e inesperadas y de superación ante dificultades en el entorno laboral.	Desarrollo de competencias y conocimientos; comunicación e intercambio de información
Capacidad de aprendizaje	La capacidad de aprendizaje es la capacidad de asimilar conocimiento (por imitación)	Desarrollo de competencias y conocimientos.
Capital estructural Actividades de I + D (innovadoras)	Las actividades de I + D se definen como trabajo creativo sistemático y planificado cuyo propósito es aumentar el stock de conocimiento individual y organizacional	Innovación y capacidad de ideación
Cultura organizacional	Son el conjunto de valores, convicciones y suposiciones comunes que influye en el comportamiento y percepción de los empleados.	Comunicación e intercambio de información.
Organización estructural	La estructura de una organización comprende la naturaleza de la formalización, los niveles jerárquicos, el grado de integración, la centralización de la autoridad donde se toman las decisiones y los canales de comunicación.	Comunicación e intercambio de información.
Aprendizaje/Desarrollo organizacional	El crecimiento profesional lo que conlleva al crecimiento organizacional es un proceso mediante el cual los trabajadores aprenden gradualmente en el contexto laboral a través de la combinación de la experiencia, la reflexión sobre la práctica laboral y la colaboración con colegas.	Desarrollo de competencias y conocimientos; Comunicación e intercambio de información.

Fuente: Tabla elaborada en base al trabajo de (Škec et al., 2017)

Ahora bien, para (Ramírez-Mora et al., 2020) la comunicación, la coordinación, el equilibrio de aportes, el esfuerzo, la reciprocidad y la cohesión entre los integrantes del equipo, son aspectos grupales que afectan la eficacia y la eficiencia en la construcción de software, más, la comunicación, la toma de decisiones y la resolución

de problemas son habilidades consideradas como parte de la madurez grupal, al identificar los aspectos más relevantes de la madurez grupal, las personas podrían administrarlos individualmente para incrementar el rendimiento y los resultados del equipo porque la gestión en aspectos individuales suele ser más fácil que gestionarlos de manera grupal.

Además, la mejora del rendimiento, la competitividad y el logro efectivo de objetivos puede llevarse a cabo mediante la implementación eficiente de la GC aprovechando los beneficios de la generación y uso del conocimiento y que un modelo de madurez de GC según (De Freitas, 2017) puede contribuir en el análisis del desempeño de la organización y las oportunidades de mejora con el fin de alcanzar el nivel más elevado de madurez de GC, por ende, la madurez en la GC nos permite conocer el grado en que la organización gestiona y explota sus activos de conocimiento, el modelo de madurez de sistemas de GC de (De Freitas, 2017) consta de cinco niveles y seis áreas de rendimiento que se puede observar en la Tabla 7, mediante el cual se puede identificar el nivel de madurez de la organización en la GC.

Tabla 7 Modelo de Madurez de sistemas de GC

NIVEL DE MADUREZ	ÁREAS DE PROCESOS CLAVE					
	Estrategia de GC	Personas	Procesos de GC	Tecnología	Redes	Gestión de la Información
1. INICIAL Poca intención de utilizar el conocimiento existente.	El personal organizacional aún no reconoce la importancia de contar con una estrategia de GC.	No se comprende la importancia de la GC y no se es consciente de su necesidad.	Carencia de procesos de GC.	No se cuenta con infraestructura ni tecnología como soporte específico de la GC.	Existe redes, pero sin políticas de uso.	Escasa o nula disposición hacia la GI.
2. CONSCIENTE Se reconoce la importancia del conocimiento organizacional, aunque aún se carece de un enfoque de gestión.	Se reconoce la importancia de establecer una estrategia de GC.	Existe reconocimiento de la necesidad de la GC.	Se recaba en documentos el conocimiento imprescindible de las actividades rutinarias.	Inicio de proyectos de infraestructura y tecnología para el soporte de GC.	Se entiende sobre la función de las redes dentro de la organización.	Con disposición para la GI.
3. DEFINIDO Se cuenta con una infraestructura básica que respalda la GC.	Presencia de una estrategia de gestión del conocimiento claramente definida.	Se comprende y reconoce la importancia de la GC, se establecen roles y se pone en marcha una estrategia inicial.	Se formaliza procesos para la GC.	Se cuenta con infraestructura y tecnología básica como soporte de la GC.	Disponibilidad de políticas establecidas y comunicadas.	Se ha oficializado la gestión de los procesos de GI.
4. GESTIONADO Desarrollo de los planes de GC y consolidación de las iniciativas de GC.	La GC se integra dentro de la estrategia general de la organización.	Se orienta a la normalización de la GC, integrándola en la estrategia general de la organización.	Evaluación de los procesos de GC haciendo uso de métricas.	Sistemas de GC en funcionamiento razonable.	Los estándares de la organización incluyen las políticas de redes.	Se ha consolidado adecuadamente las iniciativas de GI.
5. OPTIMIZADO La GC está institucionalizada en la organización, incorporándose de manera sistemática en todos los procesos y sujeta a mejora continua.	La estrategia se encuentra arraigada en la organización y se somete a procesos de revisión y mejora continua.	Se ha institucionalizado una cultura de colaboración y compartición de conocimiento.	Revisión permanente de los procesos de GC para la implementación de mejoras.	Se mejora continuamente la infraestructura y la tecnología que soporta la GC.	Se mejora continuamente las políticas de redes.	Integración de la GI en procesos fundamentales y se considera su mejora continua.

Fuente: Tabla elaborada en base al trabajo de (De Freitas, 2017)

En definitiva, el uso de las lecciones aprendidas comprende un elemento crítico que conlleva al logro del proyecto (Tomomitsu et al., 2018) y por lo general es

responsabilidad del gerente de proyecto documentarlos y difundirlos con el fin de crear comunidades colaborativas donde se compartan conocimientos y aprendizajes.

2.3. Bases Teóricas

2.3.1. Gestión del conocimiento

El conocimiento deriva de las experiencias individuales acumuladas, se relaciona con la información que corresponde a un contexto particular, de manera que es específico del contexto, es fundamental en la creación y mantenimiento de las capacidades y rendimiento a largo plazo de la una organización constituyendo recursos singulares y capacidades distintivas empleadas para impulsar la innovación y generar valor.

Agregando a lo anterior, el conocimiento es un activo valioso que puede mejorar la productividad, eficiencia y eficacia con el fin de que una organización siga siendo sostenible y competitiva en el tiempo (Urban & Matela, 2022), lo que conlleva a preocuparse en su gestión, considerando personas, procesos definidos e infraestructura y tecnología (Twum-Darko & Harker, 2017) que permitan el logro de los objetivos del negocio.

Para (Dalkir Elsevier, 2005) la gestión del conocimiento (GC) está en un campo altamente multidisciplinario lo que hace que sea complicado definirla, porque trata tanto al conocimiento como a la información donde los datos son contenido observable y verificable, la información es contenido de datos analizados y el conocimiento como la forma más subjetiva que se basa en valores, percepciones y experiencias.

Por ende, desde la perspectiva empresarial la GC es una actividad comercial, desde el enfoque colaborativo es el procesamiento de activos intelectuales, como proceso es la conversión de información en conocimiento utilizable, desde un enfoque sistemático es un flujo continuo de conocimiento a las personas adecuadas en el momento adecuado.

En esa misma línea, según (Palacios Osma et al., 2020) la GC es un proceso de generación y transferencia de conocimiento mediante la colaboración de los integrantes de una organización, donde el pre requisito es la capacidad de absorber conocimiento para luego difundirla a través de los involucrados para la creación de

soluciones, comprendiendo así la transferencia de conocimiento que lleva la perspectiva individual a una perspectiva colaborativa promoviendo la innovación abierta.

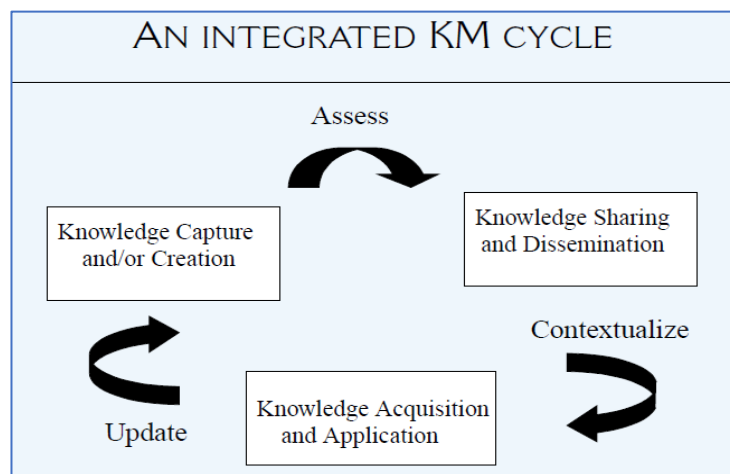
Por otro lado, según (De Freitas, 2017) la GC se describe como “la formulación y aplicación de la estrategia que permite combinar el conocimiento tácito (personas) y el conocimiento explícito (facilitado por la Tecnología de Información (TI)) [sic], en los procesos de la organización”, en el mismo sentido, según (Pitafi et al., 2019; Priestley & McGrath, 2019) los datos que se extraen, analizan y se convierten en información llegando a ser nuevo conocimiento lleva a la GC ser una fuente sostenible de ventaja competitiva al ser el conocimiento la suma de estos datos que apoyándose de herramientas digitales permiten interactuar y compartir conocimientos fomentando la agilidad centrada en la colaboración.

Además, para (Masadeh et al., 2019) las infraestructuras tecnológicas y culturales de la GC tienen un impacto positivo en la satisfacción laboral, puesto que la tecnología como una de las herramientas facilita la creación de nuevo conocimiento eliminando las barreras de comunicación al vincular los sistemas de información y comunicación, por medio de estas herramientas se facilita las tareas de la organización que junto a una cultura de trabajo en equipo, confianza y liderazgo promueven oportunidades mejorando así la satisfacción laboral.

Igualmente, para (Urban & Matela, 2022) la GC favorece el rendimiento corporativo de forma significativa, donde existe una relación complementaria entre el conocimiento tácito y el codificado que se refuerzan y permiten mejorar mutuamente con el fin de crear valor para el cliente mediante las tecnologías de información.

Para (Dalkir Elsevier, 2005) el ciclo de GC que se muestra en la Figura 7 contempla tres etapas: la etapa de captura y/o creación de conocimiento, la etapa de intercambio de conocimientos y difusión y la etapa de adquisición y aplicación de conocimientos.

Figura 7 Ciclo integrado de GC



Fuente: Figura tomada del trabajo de (Dalkir Elsevier, 2005)

Por lo tanto, la GC se puede constituir como una disciplina y como campo de práctica porque trata tanto al conocimiento como a la información (Dalkir Elsevier, 2005) considerando a los datos como contenido observable y verificable, a la información como contenido que representa datos analizados y al conocimiento como la forma más subjetiva de conocimiento, que se basa en valores, percepciones y experiencias.

Transferencia del conocimiento

Dentro de los procesos de GC se tiene a la creación del conocimiento, donde se crea conocimiento nuevo en base a conocimiento existente y a la exploración de nuevas habilidades donde interactúa el conocimiento tácito y el explícito, este nuevo conocimiento debe ser capturado, organizado, refinado y puesto a disposición facilitando el aprendizaje, por ello, se debe fomentar su intercambio aunque resulte retador, ya que los empleados deben estar dispuestos a compartir sus conocimientos con sus colegas porque el conocimiento cobra importancia cuando se utiliza y aplica para crear valor.

Para (Al Ahbabi et al., 2019) la utilización del conocimiento aumenta la experiencia en un ámbito de acción y convierte al usuario en experto mediante la práctica repetitiva lo que lo lleva a responder con mayor eficacia a los cambios del entorno empleando una base de conocimientos relevante en la toma de decisiones, además, según (Le & Lei, 2019) el proceso de compartir e intercambiar experiencias y conocimiento

comprende la transferencia del conocimiento como medio entre el liderazgo transformacional y la capacidad de innovación.

Por consiguiente el líder transformacional por sus características de carisma, motivación y estimulación alientan positivamente a los empleados a comunicarse y compartir conocimientos entre sí, considerando que la capacidad de transformar y aplicar el conocimiento determina el grado de innovación de productos y procesos, en esa misma línea, para (Sun et al., 2019) la transferencia efectiva del conocimiento se da cuando se tiene una preparación adecuada proporcionando suficiente tiempo y oportunidades para el intercambio de conocimientos con el fin de que el receptor del conocimiento asimile el conocimiento adquirido.

Por eso, es importante la confianza entre los miembros del equipo que influirá positivamente en la disposición de los proveedores y receptores de conocimiento donde la comunicación frecuente favorece al intercambio de información y conocimiento, por ende, se debe promover una cultura de cooperación fomentando un ambiente de aprendizaje continuo, aunado a esto, el intercambio de conocimientos ejerce un rol de mediación entre la innovación colaborativa y el desempeño innovador de la empresa siendo un hilo conductor de los procesos de GC que crean oportunidades para generar soluciones que aporten valor.

Porque cuando el conocimiento es compartido eficazmente entre los miembros del equipo, estos son más propensos a utilizarlos para desarrollar nuevos productos (Wang & Hu, 2020), la transferencia de conocimiento al no ser un proceso totalmente automático es un proceso complejo que tiene como fin internalizar el conocimiento difundido, siendo también considerado como un mecanismo que ayuda a materializar los beneficios del conocimiento, mejorando la eficiencia y logro de resultados fomentando la innovación colaborativa.

Por ello, se debe prestar atención tanto a los facilitadores individuales como la motivación, oportunidad de compartir, la confianza, las creencias, la autoeficacia y la experiencia, así como al ámbito organizacional como procesos y estrategias y al ámbito tecnológico que influyen al intercambio de conocimiento aprovechando el máximo potencial, para ello según (Twum-Darko & Harker, 2017) debe existir al

menos una red de intereses alineados dentro de la organización para influir en el intercambio de conocimiento, por tanto las políticas, normas y procedimientos sirven como medios para garantizar este intercambio.

De igual manera, se debe considerar según (Scuotto et al., 2020) que la confianza, la actitud, la autoeficacia son factores que afectan al intercambio de conocimiento, que a su vez, para (Abubakar et al., 2019) el liderazgo, la colaboración, el soporte de las tecnologías de información que facilitan la adquisición, difusión y almacenamiento del conocimiento tienen un impacto significativo en los procesos de creación de conocimiento y en el desempeño organizacional donde la interpretación del conocimiento depende de las personas generando el aprendizaje, por ende la transferencia de conocimiento es una actividad valiosa dentro de la organización.

Aprendizaje organizacional

Según (Urban & Matela, 2022) el aprendizaje organizacional es un proceso social interactivo que junto al aprendizaje individual y a la GC proveen a una organización el potencial para innovar a través de la conversión del conocimiento, la interacción y la visibilidad de la comunicación que afecta a los principales factores como la creatividad, aprendizaje y rendimiento (Ahmad & Karim, 2019) lo que conduce al aprendizaje organizativo mediante el procesamiento de datos, información, conocimiento y sabiduría para lograr modificar el comportamiento organizacional (Jennex & Bartczak, 2013).

Es por ello que, el conocimiento consiste en las percepciones, las comprensiones y los conocimientos prácticos que todos poseemos, siendo el recurso principal que permite funcionar de manera inteligente, este permitirá aumentar la efectividad al ser usada de manera apropiada como resultado de la experiencia acumulada, encontrando aprendizaje en la transferencia del conocimiento.

Para (Abubakar et al., 2019) la confianza entre el equipo es importante porque la colaboración entre ellos influye en su rendimiento, porque aprender nuevas cosas requiere de comunicación y participación, las organizaciones necesitan proporcionar un entorno de trabajo orientado al aprendizaje organizacional que brinde oportunidad

de dialogar, compartir conocimientos y alinearse con la visión de la organización, porque un entorno de aprendizaje genera confianza en el logro de los objetivos.

Por ende, el aprendizaje organizacional es la competencia basada en la experiencia con el fin de mantener y mejorar el rendimiento porque las organizaciones que aprenden mejoran su competencia estratégica, en tal sentido, se puede lograr un aprendizaje organizacional mediante el coaching laboral que según (Bozer & Jones, 2018) es una intervención de aprendizaje y desarrollo personalizado que utiliza la relación colaborativa, centrándose en la experiencia y proporcionando el tiempo, el apoyo y la orientación para comprender y aplicar la información disponible de manera eficaz.

Además, se debe considerar que la cultura organizacional al ser un componente esencial en la GC puede ser un facilitador o un obstáculo en la transferencia de conocimiento que depende del grado de confianza de los colaboradores (Fullwood et al., 2019; Scuotto et al., 2020), por lo tanto, se debe dar importancia a la cultura organizacional basada en la construcción de la confianza porque ésta podría ser un inhibidor para compartir conocimientos entre los colaboradores.

2.3.2. Gestión de proyectos de TI

Para (Abubakar et al., 2019) las TI son un elemento clave para un proceso de conocimiento eficaz y eficiente porque agilizan la recopilación, el almacenamiento y el intercambio de conocimiento, eliminando las barreras de comunicación en la organización, así mismo, las TI desempeñan un papel fundamental en la GC sobre proyectos realizados y los que se realizarán (Tomomitsu et al., 2018) porque permiten obtener la información necesaria en el momento deseado.

Al considerarse un proyecto de TI como un producto o servicio enmarcado en la tecnología que cumple objetivos específicos con duración limitada, urgencia y singularidad, su gestión busca poner herramientas de TI a disposición de los usuarios que deben cubrir las necesidades definidas por los interesados considerando su complejidad y sus riesgos.

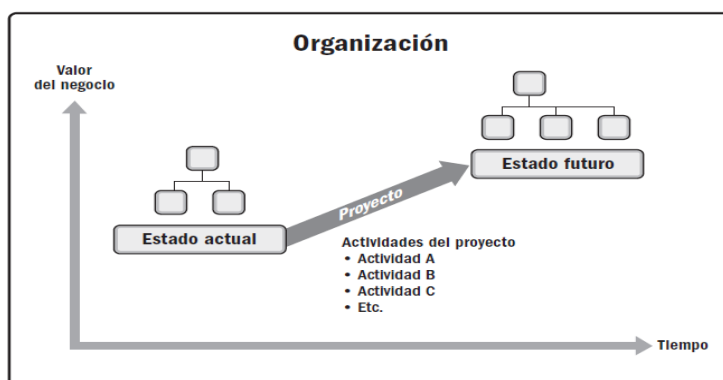
Por ello, para (Hassani & El Bouzekri, 2020) “la gestión de proyectos de TI, es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas, técnicas y métodos de gestión de las actividades de un proyecto con el fin de satisfacer una necesidad estratégica de negocio a través de un producto o servicio en el ámbito de las tecnologías de la información”, siendo importante la dirección de proyectos y las herramientas que permitan promover la distribución de conocimiento con el fin de cumplir con la implementación de estos.

Dirección de Proyectos y Gestión del Tiempo

Según (Project Management Institute, 2017) un proyecto es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”, que tienen como razón de ser el cumplimiento de objetivos y posiciones estratégicas, teniendo como fin cuando se cumplen los objetivos o cuando se ve que ya no se podrá cumplir o cuando los recursos ya no están disponibles o cuando se terminó el financiamiento o su razón de ser.

Por ende, la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para cumplir los requisitos de un proyecto, así mismo, se debe considerar que un proyecto mueve a la organización de un estado a otro con el fin de lograr objetivos específicos como se muestra en la Figura 8, por ello los proyectos hacen posible la creación de valor, que para PMI es un beneficio cuantificable tangible o intangible.

Figura 8 Transición de estados mediante un Proyecto



Fuente: Figura tomada de (Project Management Institute, 2017)

La dirección y gestión de proyectos debería considerarse como una competencia estratégica en las empresas, tratando de alinear los resultados de los proyectos a los objetivos que creen valor y que permitan a la empresa a responder ante escenarios inesperados que impacten al negocio.

Por ello, para (Project Management Institute, 2017) la dirección de proyectos se encuentra agrupado en 5 grupos: Procesos de Inicio, Procesos de Planificación, Procesos de Ejecución, Procesos de Monitoreo y Control, y Procesos de Cierre, además, considera 10 áreas de conocimiento, dentro de las cuales se tiene a la GC como se muestra en la Tabla 8, la cual se encuentra en el Grupo de Procesos de Ejecución y en el área de conocimiento de Gestión de la Integración del Proyecto, razón por la cual en la gestión de proyectos se debe considerar relevante a la GC.

Tabla 8 Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Fuente: Tabla tomada de (Project Management Institute, 2017)

Por otro lado, para (Randal, 2015) unos de los componentes para un plan general de gestión de proyectos es comprender todos los componentes necesarios para desarrollar un cronograma general del proyecto, que comprende la gestión del tiempo, que (Project Management Institute, 2017) renombró a la gestión del tiempo como gestión del cronograma del proyecto con el propósito de destacar que el cronograma es formulado y administrado a lo largo del proyecto.

Por ende, el cronograma general del proyecto debe considerar la gestión del tiempo del director, del personal y de actividades no relacionadas con el proyecto, el cual proporcionará un plan minucioso que especifique cómo y cuándo el proyecto proporcionará los resultados definidos en el alcance, como son los productos o servicios.

Así mismo, para (Project Management Institute, 2017; Randal, 2015) los proyectos exitosos son los que procuran cumplir con los costos y recursos, cronogramas, alcance y calidad que son considerados las restricciones de los proyectos, para esto el proyecto debe procurar iniciar con información precisa y relevante para que se pueda definir la entrega del proyecto, debe considerar incluir flexibilidad a largo plazo para que pueda adaptarse al conocimiento adquirido y comprender los riesgos.

De igual forma, se debe considerar las herramientas para la gestión del tiempo que según (Randal, 2015) es el plan de gestión de horarios, la recopilación e información identificando qué se debe recopilar, quién puede apoyar y cómo utilizar la información recopilada, siendo de suma importancia la experiencia del director del proyecto y el apoyo de expertos en la materia, haciendo uso de proyectos organizacionales pasados que constituyan la base para la recopilación de información.

Aplicaciones web 2.0 y redes sociales

En el trabajo de (Chaves et al., 2016) se tiene cuatro modelos de servicios para la creación de conocimiento por medio de las aplicaciones Web 2.0 que se muestra en la Tabla 9, estos aprovechan las ventajas de esta plataforma el cual permite acceder y actualizar contenido de manera compartida, intercambiando ideas y conocimiento organizacional.

Tabla 9 Modelos de servicio Web 2.0

Modelo	Descripción	Aplicaciones
Intercambiador	Facilita que el conocimiento se socialice y externalice mediante un mecanismo que requiere un bajo control.	VOIP llamadas, chat, correos electrónicos.
Agregador	Permite el ciclo de creación de conocimiento desde la socialización hasta la externalización. Se da la posibilidad de compartir y aportar información mediante diversas formas incluyendo texto, sonido y video.	Marcadores, RSS, redes sociales, Blogs.
Colaborador	Permite el ciclo completo de creación de conocimiento. Los usuarios pueden recrear contenido y aplicaciones. Contiene procesos de retroalimentación.	Aplicaciones de oficina, juegos, Wikis, lenguajes de programación.
Libertador	Permite el ciclo completo de creación de conocimiento. En esta plataforma, el código fuente está abierto a los usuarios para que puedan mejorarlo continuamente.	Sistemas operativos, herramientas Web 2.0, juegos, lenguajes de programación.

Fuente: Tabla elaborada en base al trabajo de (Chaves et al., 2016)

Además, para (Narazaki et al., 2020) el uso de redes sociales en la GC trae como beneficio la colaboración basada en las contribuciones de los usuarios lo que guía al aprendizaje, pero se requiere una sólida relación entre los miembros del equipo y una motivación organizacional, así mismo, identificaron seis dimensiones donde las redes sociales desempeñan un papel en la GC.

Como son: los fundamentos ideológicos y tecnológicos que son acciones que inspiran colaboración y conexión con la infraestructura como herramienta de adopción, el esfuerzo como fuerzas que contribuyen a participar en la GC, los procesos de GC que por medio de las redes sociales puede brindar valor, la infraestructura como solución tecnológica como base a la GC, la sistematización como estructura para gestionar herramientas y procesos de organización del conocimiento y la aplicación de las redes sociales, con los cuales se puede aplicar la recopilación de las lecciones aprendidas que más adelante puedan ser usadas por otros proyectos.

En esa misma línea, para (Hosen et al., 2021) las redes sociales se han convertido en una herramienta útil para el aprendizaje por sus funciones para compartir conocimientos, permitiendo a los usuarios interactuar entre ellos dando posibilidad de reforzar el aprendizaje y mejorar la tolerancia, teniendo como factores impulsores para una buena reputación a la imagen social, la retroalimentación y la popularidad, lo que anima a los usuarios a compartir conocimiento en una comunidad virtual.

Por ello, los líderes deben centrarse en la Web 2.0 para facilitar el intercambio de conocimientos ya que facilitan el mantenimiento de las lecciones aprendidas de la organización y la experiencia del personal (Abdelwhab Ali et al., 2019), con ello se puede conservar conocimientos de expertos y que estos puedan llegar a colaboradores

más jóvenes, pero hay que tener cuidado en su uso porque un uso excesivo puede generar conflictos entre el uso de la tecnología y la demanda laboral (Cao & Yu, 2019) lo que podría disminuir el desempeño laboral de los colaboradores porque su tiempo y energía se vería ocupado en el uso de estos cuando debe enfocarse a las tareas laborales.

2.3.3. Alineamiento Estratégico

Para (Martinsuo & Anttila, 2022) el alineamiento estratégico es la correspondencia del portafolio de proyectos con los lineamientos estratégicos organizacionales, siendo uno de los criterios de selección o un indicador para evaluar el éxito, así mismo, no solo aborda la implementación de la estrategia sino también puede impulsar la renovación.

Para esto es necesario el compromiso de los directivos dando a conocer la estrategia que se sigue como organización fortaleciendo la cultura organizacional enfocada en la estrategia de la misma, se debe considerar, que los proyectos se seleccionan y priorizan buscando una alineación estratégica óptima manteniendo la capacidad de respuesta a los cambios en el entorno siendo una actividad continua a lo largo del tiempo.

Según (Haniff & Galloway, 2022) la alineación estratégica está influenciada por la gobernanza eficaz del proyecto y el liderazgo que garantizan que un proyecto se mantenga alineado con la estrategia prevista del cliente, para esto el conocimiento y comprensión de los objetivos estratégicos de una organización es importante porque respaldan la toma de decisiones durante todas las etapas del proyecto.

Complementando, según (Huygh et al., 2018; Pesce & Neirotti, 2023) las empresas que obtienen una mayor rentabilidad son las que utilizan las TI para respaldar las estrategias de la organización impulsando la diferenciación mediante el potencial generador de las nuevas tecnologías.

De la misma manera para (Sha et al., 2020) el alineamiento estratégico es la adaptación armoniosa de las TI y los objetivos del negocio para ayudar a una organización a crear ventajas competitivas al emplear de manera eficaz los recursos de TI considerando a su vez que el alineamiento estratégico es un proceso continuo de adaptación a las estrategias emergentes donde se requiere la reconfiguración de los recursos de TI y del negocio.

Continuando en ese contexto, se requiere un equipo de alta dirección que promueva, apoye y guíe las funciones de TI para mejorar el impacto que tiene el alineamiento estratégico en el rendimiento, porque el apoyo del equipo de alta dirección crea un entorno donde se fomente la generación de nuevas ideas de negocio y avances tecnológicos.

Además, en el trabajo de (Shamim et al., 2025) encontramos que la alineación estratégica con las TI permite aprovechar las TI para el rendimiento empresarial garantizando respaldo hacia los objetivos empresariales, ya que, las organizaciones generan valor desde sus tecnologías cuando se alinean con sus capacidades fomentando integración y motivando a los colaboradores a la adopción de nuevas estrategias.

De manera similar implica la capacidad de los líderes de TI y del negocio para trabajar en una dirección estratégica unificada, sobre todo en momentos de crisis donde entre a tallar la alineación estratégica de TI a corto plazo que permite sincronizar las estrategias de TI y de negocio rápidamente para satisfacer las necesidades temporales, por otro lado, la alineación estratégica de TI a largo plazo requiere la integración social y estructural.

Igualmente, para (Sha et al., 2020) se debe considerar a la alineación social la cual contempla la existencia de valores, visiones, conocimientos y comprensión compartida entre los actores de TI y del negocio para aceptar el cambio y trabajar en los beneficios fomentando la motivación de la comunicación durante los procesos de planificación empresarial y de TI.

Las personas con sus habilidades y competencias son esenciales para la toma de decisiones, para la ejecución de acciones correctivas y la culminación exitosa de todas las actividades, por eso la cultura, la ética y el comportamiento de las personas y de la empresa deben considerarse factores clave para el éxito de las actividades de gobernanza y gestión (ISACA, 2018).

Según (Maciá Pérez et al., 2021) la alineación estratégica es uno de los mecanismos de gobernanza menos tangibles y más complejos que garantiza que los servicios de TI estén alineados con los objetivos y procesos de negocio, para lograrlo, el proceso debe involucrar a los distintos niveles de estructuras, directrices y operaciones de la

organización, siendo el liderazgo, la cooperación y la comunicación sus factores esenciales.

Asu vez, en el trabajo de (Huygh et al., 2018) encontramos que la gobernanza y la gestión de TI buscan garantizar que las inversiones en TI se ajusten a las necesidades del negocio, motivo por el cual, en el alineamiento estratégico se debe distinguir entre gobernanza y gestión, ya que son disciplinas que abarcan actividades diferentes.

Gobierno de TI

El gobierno corporativo comprende la Gobernanza Empresarial de la Tecnología y la Información, con el cual se supervisa las definiciones e implementaciones de procesos, estructuras y mecanismos que permiten al personal de negocio y de TI cumplir con sus responsabilidades apoyando la alineación entre el negocio y las TI, y la creación de valor (ISACA, 2018).

Considerando que el valor de las TI es la prestación de soluciones adecuadas dentro del tiempo y presupuesto estimado, teniendo como fin generar beneficios financieros, ésta debe estar alineada con los valores centrales de la organización, para lo cual, la alineación estratégica y la medición de rendimiento son fundamentales para que se garantice que los objetivos tanto de TI como empresariales estén alineados.

Para (ISACA, 2018) la gobernanza debe comprenderse e implementarse, ya que garantiza que se analice y valore la situación y los requerimientos de los interesados con el fin de determinar objetivos consensuados, la dirección de estos se establece mediante las prioridades y la gestión de decisiones, y su supervisión se logra a través del desempeño y la consecución de los objetivos acordados.

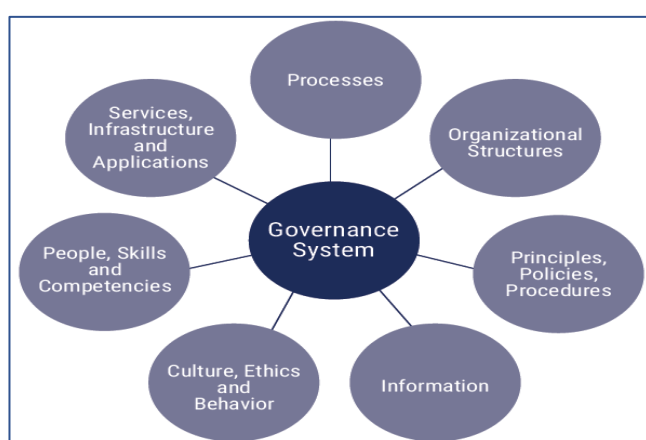
Un sistema de gobernanza cubre toda la empresa incluyendo la función de TI, la tecnología y el procesamiento de la información para el cumplimiento de sus objetivos, proporciona valor a las partes interesadas adaptándose a las necesidades empresariales, proporciona un enfoque holístico, una gobernanza de extremo a extremo, dinámica y distinguida de la gestión.

Siendo sus procesos, la organización interna, los lineamientos, las directrices, los conocimientos, los valores, los principios éticos, las habilidades y competencias de las

personas, la infraestructura, los servicios y las aplicaciones componentes principales e importantes que se muestran en la Figura 9.

Además, para (Zhen et al., 2021) la gobernanza de TI proporciona un instrumento eficaz para que se pueda aprovechar los recursos y las prácticas de TI para mejorar la agilidad organizacional, considerando que la gobernanza de TI debe implementarse como un conjunto holístico que comprenda estructuras, procesos y mecanismos relacionales (Huygh et al., 2018) con el objetivo de cumplir las expectativas de las partes interesadas orientadas al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Figura 9 Componentes COBIT de un sistema de gobernanza



Fuente: Figura tomada de (ISACA, 2018)

Gestión de TI

Para (ISACA, 2018) la gestión de TI desarrolla, implementa y da seguimiento a actividades conforme a lo establecido por el órgano de gobierno con el fin de lograr los objetivos organizacionales, para la gestión los objetivos comprenden alinear, planificar, organizar, construir, adquirir e implementar herramientas de TI que se integren con los procesos de negocio, abarcando entregas operativas, el soporte de las herramientas de TI incluyendo la monitorización del rendimiento de TI, la seguridad y la conformidad de TI con los objetivos de control interno y externo.

Para (Shamim et al., 2025) es esencial comprender el papel de la efectividad operativa de TI que permite mejorar las operaciones comerciales mediante las mejoras de rendimiento impulsadas por TI que enfatiza el uso eficaz de los recursos de TI para optimizar las operaciones, porque las herramientas y plataformas digitales permiten a

las empresas adaptarse a los entornos cambiantes rápidamente, mejorando la comunicación, la colaboración y la agilización de los procesos de innovación.

Con la misma intención, en el trabajo de (Korachi & Bounabat, 2022) encontramos que la gestión de TI se centra en el suministro eficaz de servicios y productos de TI, utilizando la tecnología para diseñar nuevas aplicaciones buscando que la organización sea eficiente y eficaz, lo cual conlleva a decidir cuánto invertir en TI, por otro lado, para (Huang, 2024) la evolución de la tecnología de comunicación informática impacta tanto en la gestión de la información y su valor porque tiene el potencial de mejorar la eficiencia laboral, reduciendo la carga de trabajo, la gestión de TI desempeña un papel importante en el funcionamiento de la función de servicio del sistema de gestión.

2.4. Resumen

Después de revisar este capítulo se puede indicar que se cuenta con la base teórica sobre factores de gestión de conocimiento y como estos contribuyen en la gestión de los proyectos de TI.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En el actual capítulo se presenta la hipótesis general, las hipótesis específicas, la identificación y operacionalización de las variables, la matriz de consistencia, la metodología y diseño de la investigación que abarca el tipo y diseño de investigación, la unidad de análisis, la población y muestra, las técnicas de recolección de datos y la confiabilidad de datos.

3.1. Hipótesis general

Un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico (MGCE) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú cuando contempla la tecnología, la gestión de la información, la estrategia: personas, conocimiento y cultura, los procesos de gestión de la tecnología y el conocimiento, las herramientas de colaboración de los modelos de intercambio, agregación, colaboración, liberación y la priorización alineada a las estrategias del negocio como factores importantes.

3.2. Hipótesis específicas

Hipótesis Específica 1:

El factor Estrategia: personas, conocimiento y cultura (EPCC) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.

Hipótesis Específica 2:

El factor Procesos de gestión de tecnología y conocimiento (PGTCO) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.

Hipótesis Específica 3:

El factor Tecnología y gestión de información (TIGI) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.

Hipótesis Específica 4:

El factor Herramientas de los modelos de intercambio y agregación (HMINA) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.

Hipótesis Específica 5:

El factor Herramientas de los modelos de colaboración y liberación (HMCOL) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.

Hipótesis Específica 6:

El factor Relaciones, Colaboración, Motivación, Actitud, Flexibilidad y Adaptabilidad en equipo e individual (RCMAFA) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.

Hipótesis Específica 7:

El factor Priorización alineada a la estrategia organizacional (PRAE) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.

3.3. Identificación de las variables

Las variables identificadas en el presente trabajo se muestran en la Figura 10 y son:

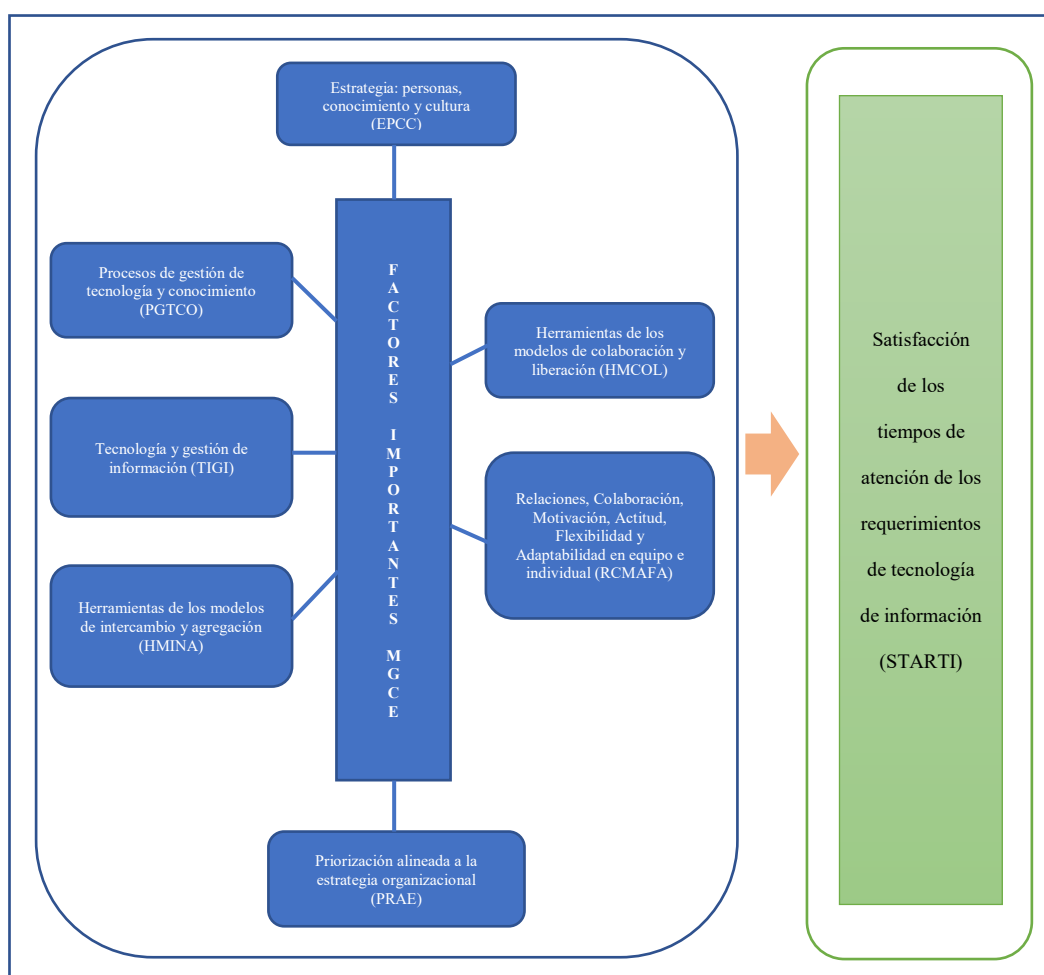
Variable independiente

- Factores importantes de un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico (MGCE).

Variable dependiente

- Satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI).

Figura 10 Variables MGCE y STARTI



Fuente: Elaboración propia en base a datos tomados de (Cajacuri Pacheco et al., 2024; Chaves et al., 2016; De Freitas, 2017; Škec et al., 2017)

3.4. Operacionalización de las variables

En el presente trabajo se aplicó un cuestionario con interrogantes que consideraron los factores encontrados en el modelo de evaluación de madurez propuesto por (De Freitas, 2017), las herramientas colaborativas de los modelos de servicios mediante aplicaciones web 2.0 para la creación de conocimiento de (Chaves et al., 2016), las áreas de medición que aseguran el nexo de los indicadores individuales con el desempeño según (Škec et al., 2017) y el nivel de alineamiento estratégico según la priorización de los requerimientos según (Martinsuo & Anttila, 2022) como se muestra en la Tabla 10 y se muestra en la Tabla 11.

Tabla 10 Variable Independiente

Variable Independiente	Factores		Indicador	Ítem
Factores importantes de un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico (MGCE).	Del trabajo de (De Freitas, 2017) se consideró los factores de su modelo de evaluación de madurez.	Estrategia: personas, conocimiento y cultura (EPCC).	Nivel de incorporación.	A.1.
		Procesos de gestión de tecnología y conocimiento (PGTCO).	Nivel de integración	A.2.
		Tecnología y gestión de información (TIGI).	Nivel de incorporación.	A.3.
	Del trabajo de (Chaves et al., 2016) se consideró las herramientas colaborativas mediante aplicaciones web 2.0 para la creación de conocimiento.	Herramientas colaborativas del modelo intercambiador y modelo agregador (HMINA).	Nivel de uso	B.1.
		Herramientas de los modelos de colaboración y liberación (HMCOL).	Nivel de uso	B.2.
	Del trabajo de (Škec et al., 2017) se consideró áreas de medición que aseguran el nexo de los indicadores individuales con el desempeño.	Relaciones, Colaboración, Motivación, Actitud, Flexibilidad y Adaptabilidad en equipo e individual (RCMAFA).	Nivel de motivación y adaptabilidad.	C.1.
	Del trabajo de (Martinsuo & Anttila, 2022) se consideró el alineamiento estratégico.	Priorización alineada a la estrategia organizacional (PRAE).	Nivel de alineamiento.	D.1.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11 Variable Dependiente

Variable Dependiente	Indicador	Ítem
Satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI)	Nivel de satisfacción.	E.1.

Fuente: Elaboración propia.

El cuestionario constó con las siguientes interrogantes que se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12 Factores con sus interrogantes

Factor	Ítem	Interrogante	Respuestas
EPCC	A.1.	A.1.1. El área de TI ha incorporado la gestión del conocimiento en sus planes considerando herramientas de gestión del conocimiento antes, durante y después de las iniciativas.	Señale el nivel de incorporación. 1=Nada / 2=Poco / 3=Medio / 4=Alto / 5=Muy alto
		A.1.2. El área de TI ha incorporado incentivos para alentar el intercambio de conocimiento entre los miembros del equipo dando lugar a una cultura de intercambio de conocimiento.	Señale el nivel de incorporación. 1=Nada / 2=Poco / 3=Medio / 4=Alto / 5=Muy alto
PGTCO	A.2.	A.2.1. Los procesos existentes de gestión del conocimiento y el sistema de información de gestión están estrechamente integrados a los procesos del área, apoyan sus funciones y se pueden adoptar fácilmente a las nuevas necesidades del área.	Señale el nivel de integración. 1=Nada / 2=Poco / 3=Medio / 4=Alto / 5=Muy alto
		A.2.2. El mejoramiento continuo de los sistemas existentes de gestión del conocimiento está estrechamente integrado en los planes del área.	Señale el nivel de integración. 1=Nada / 2=Poco / 3=Medio / 4=Alto / 5=Muy alto
TIGI	A.3.	A.3.1. El área de TI ha incorporado tecnología en la creación de redes y comunidades para el intercambio de conocimientos.	Señale el nivel de incorporación. 1=Nada / 2=Poco / 3=Medio / 4=Alto / 5=Muy alto
		A.3.2. El sistema de gestión de la información del área de TI es usado de forma activa y eficiente.	Señale el nivel de uso. 1=Nada / 2=Poco / 3=Medio / 4=Alto / 5=Muy alto
HMINA	B.1.	B.1.1. Nivel de uso de herramientas para socializar el conocimiento y la información mediante el uso de Gmail, Outlook, WhatsApp, Blogs, Google Drive.	Señale el nivel de uso. 1=Nada / 2=Poco / 3=Medio / 4=Alto / 5=Muy alto
HMCOL	B.2.	B.2.1. Nivel de uso de herramientas para la creación y mejora del conocimiento e información mediante Wikis, Juegos y Lenguajes de programación como herramientas que contienen procesos de retroalimentación y mejora continua.	Señale el nivel de uso. 1=Nada / 2=Poco / 3=Medio / 4=Alto / 5=Muy alto
RCMAFA	C.1.	C.1.1. Nivel de motivación para compartir tus conocimientos sin que te lo soliciten con el propósito de mejorar las relaciones con tus compañeros y mejorar tu capacidad de colaboración.	Señale el nivel. 1=Nada / 2=Poco / 3=Medio / 4=Alto / 5=Muy alto
		C.1.2. Nivel de adaptabilidad según sus habilidades, experiencia y agilidad para la atención de las iniciativas.	Señale el nivel. 1=Nada / 2=Poco / 3=Medio / 4=Alto / 5=Muy alto
PRAE	D.1.	D.1.1. La priorización de los requerimientos refleja el nivel de alineamiento con los objetivos estratégicos de la organización.	Señale el nivel de alineamiento. 1=Nada / 2=Poco / 3=Medio / 4=Alto / 5=Muy alto
STARTI	E.1.	E.1.1. Nivel de satisfacción de los usuarios con los tiempos de atención de los requerimientos de TI.	Señale el nivel. 1=Bajo / 2=Medio / 3=Alto

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Matriz de consistencia

La matriz de consistencia que se consideró en el trabajo se muestra en la Tabla 13.

“FACTORES DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA OPTIMIZAR LOS TIEMPOS DE RESPUESTA DE LOS REQUERIMIENTOS DE TI DE UNA ENTIDAD FINANCIERA CON UN ENFOQUE DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO”

Tabla 13 Matriz de consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
GENERAL	¿Cuáles son los factores importantes según su significancia que deben tenerse en cuenta en un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico (MGCE) que aporten a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú?	Determinar factores importantes según su significancia que deben tenerse en cuenta en un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico (MGCE) que aporten a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.	Un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico (MGCE) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú cuando contempla la tecnología, la gestión de la información, la estrategia: personas, conocimiento y cultura, los procesos de gestión de la tecnología y el conocimiento, las herramientas de colaboración de los modelos de intercambio, agregación, colaboración, liberación y la priorización alineada a las estrategias del negocio como factores importantes.	Variable Independiente Factores importantes de un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico (MGCE). Dimensiones -Estrategia: personas, conocimiento y cultura (EPCC). -Procesos de gestión de tecnología y conocimiento (PGTCO). -Tecnología y gestión de información (TIGI). -Herramientas de los modelos de intercambio y agregación (HMINA). -Herramientas de los modelos de colaboración y liberación (HMCOL). -Relaciones, Colaboración, Motivación, Actitud, Flexibilidad y Adaptabilidad en equipo e individual (RCMAFA). -Priorización alineada a la estrategia organizacional (PRAE). Indicadores -Nivel de incorporación. -Nivel de integración. -Nivel de uso. -Nivel de	1.Tipo de Investigación La presente investigación pretende analizar como un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico se vincula con la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información, siendo así una investigación de carácter Relacional. 2.Nivel de Investigación Será una investigación no experimental. 3.Metodología de la Investigación En la presente investigación se empleó un enfoque cuantitativo con el método estadístico de análisis de regresión logística ordinal 4.Diseño de la Investigación El presente estudio, dada la naturaleza de las variables materia de investigación, responde al de una investigación no experimental. 5.Población La población estuvo conformada por el área de sistemas de una entidad financiera en Lima-Perú. 6.Muestra La muestra estuvo conformada por un

				motivación y adaptabilidad. -Nivel de alineamiento.	número de especialistas que se obtuvieron en el cálculo del tamaño de muestra en base a la población.
ESPECÍFICO	<u>Problema Específico 1</u> ¿El factor Estrategia: personas, conocimiento y cultura (EPCC) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú?	<u>Objetivo Específico 1</u> Identificar el aporte del factor Estrategia: personas, conocimiento y cultura (EPCC) a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.	<u>Hipótesis Específica 1</u> El factor Estrategia: personas, conocimiento y cultura (EPCC) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.	<u>Variable Dependiente</u> Satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI). <u>Dimensiones</u> -Satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI).	<u>7.Técnicas</u> Entrevistas, aplicación de cuestionario y el análisis de la recolección de datos fueron las principales técnicas que se ha empleado en la investigación. <u>8.Instrumentos</u> El Análisis de regresión logística ordinal y el análisis de confiabilidad mediante el análisis del Alfa de Cronbach fueron los instrumentos aplicados en la investigación.
	<u>Problema Específico 2</u> ¿El factor Procesos de gestión de tecnología y conocimiento (PGTCO) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú?	<u>Objetivo Específico 2</u> Identificar el aporte del factor Procesos de gestión de tecnología y conocimiento (PGTCO) a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.	<u>Hipótesis Específica 2</u> El factor Procesos de gestión de tecnología y conocimiento (PGTCO) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.	<u>Indicadores</u> -Nivel de satisfacción.	
	<u>Problema Específico 3</u> ¿El factor Tecnología y gestión de información (TIGI) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú?	<u>Objetivo Específico 3</u> Identificar el aporte del factor Tecnología y gestión de información (TIGI) a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.	<u>Hipótesis Específica 3</u> El factor Tecnología y gestión de información (TIGI) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.		
	<u>Problema Específico 4</u> ¿El factor Herramientas de los modelos de intercambio y agregación (HMINA) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información	<u>Objetivo Específico 4</u> Identificar el aporte del factor Herramientas de los modelos de intercambio y agregación (HMINA) a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información	<u>Hipótesis Específica 4</u> El factor Herramientas de los modelos de intercambio y agregación (HMINA) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información		

	(STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú?	(STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.	(STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.		
	<u>Problema Específico 5</u> ¿El factor Herramientas de los modelos de colaboración y liberación (HMCOL) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú?	<u>Objetivo Específico 5</u> Identificar el aporte del factor Herramientas de los modelos de colaboración y liberación (HMCOL) a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.	<u>Hipótesis Específica 5</u> El factor Herramientas de los modelos de colaboración y liberación (HMCOL) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.		
	<u>Problema Específico 6</u> ¿El factor Relaciones, Colaboración, Motivación, Actitud, Flexibilidad y Adaptabilidad en equipo e individual (RCMAFA) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú?	<u>Objetivo Específico 6</u> Identificar el aporte del factor Relaciones, Colaboración, Motivación, Actitud, Flexibilidad y Adaptabilidad en equipo e individual (RCMAFA) a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.	<u>Hipótesis Específica 6</u> El factor Relaciones, Colaboración, Motivación, Actitud, Flexibilidad y Adaptabilidad en equipo e individual (RCMAFA) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.		
	<u>Problema Específico 7</u> ¿El factor Priorización alineada a la estrategia organizacional (PRAE) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú?	<u>Objetivo Específico 7</u> Identificar el aporte del factor Priorización alineada a la estrategia organizacional (PRAE) a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.	<u>Hipótesis Específica 7</u> El factor Priorización alineada a la estrategia organizacional (PRAE) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú.		

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de (Cajacuri Pacheco et al., 2024)

3.6. Metodología y diseño de la investigación

Considerando que la investigación es un proceso con el cual se genera conocimiento de la realidad con la intención de comprenderla y explicarla haciendo uso de metodologías que tienen la finalidad de resolver problemas bajo reglas de validez y aceptación (Sánchez Molina & Murillo Garza, 2021) se consideró los siguientes puntos:

Tipo y diseño de investigación

La presente investigación pretende analizar la vinculación de los factores de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico que aporten a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de la información, siendo así una investigación de carácter relacional no experimental, además se consideró un enfoque cuantitativo, por ser una metodología donde la cuantificación de los datos conforma el procedimiento para alcanzar la objetividad donde la pretensión explicativa es su característica (Sánchez Molina & Murillo Garza, 2021), de manera análoga, al ser la variable dependiente del estudio una variable ordinal se aplicó como método estadístico el análisis de regresión logística ordinal.

Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo conformada por especialistas del área de sistemas de una entidad financiera en Lima- Perú, que según (Ley N° 26702, Ley General Del Sistema Financiero y Del Sistema de Seguros y Orgánica de La Superintendencia de Banca y Seguros, 1996) y la (Actualización del capital social mínimo de las empresas supervisadas correspondientes al trimestre enero - marzo de 2024, 2024) cumple con el capital social mínimo de S/ 16,873,743.00 para ser considerada una entidad financiera, además tiene llegada a todas las regiones del Perú con sus oficinas, atiende aproximadamente a más de 700,000 clientes con productos de ahorros, créditos y depósitos, su área de sistemas está integrada por las dependencias de Producción, Aseguramiento de Calidad, Sistemas, Tecnologías y Explotación, en promedio mensualmente recibe 20 requerimientos de proyectos nuevos y 70 tickets de atención, entre las cuales se tiene tickets de incidencias y errores, efectúa 40 pases a producción

y considera proyectos con duración entre 10 y 30 días como requerimientos de envergadura mediana según la complejidad.

Población y muestra

La población estuvo conformada por 55 especialistas del área de sistemas de la entidad financiera en Lima- Perú, para determinar el tamaño de la muestra se empleó la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Donde:

n = número de la muestra poblacional a obtener.

N = número total de elementos de la población.

σ = Desviación estándar poblacional, se considera el valor de 0.5 porque no se conoce este dato.

Z = valor obtenido mediante niveles de confianza.

1.58 corresponde el valor más alto (99%)

1.65 corresponde al valor mínimo aceptado (90%)

e = nivel tolerable de error muestral, se considera el límite máximo de 0.1 (10%).

Quedando la fórmula de la siguiente manera:

$$n = \frac{1.65^2 * 0.5^2 * 55}{0.1^2 * (55 - 1) + 1.65^2 * 0.5^2}$$

Donde: N=55, σ =0.5, Z=1.65, e=0.1

Obteniendo que el número de la muestra poblacional fue de 31 (n=31).

Por lo consiguiente, la muestra estuvo constituida por los miembros del área de sistemas de las dependencias indicadas en la unidad de análisis quienes fueron 31 especialistas según el resultado de la fórmula aplicada.

Cabe indicar que si bien el tamaño de la muestra es reducido el presente estudio es de carácter relacional no experimental, por lo que, los resultados que más adelante se detallan deben interpretarse como tendencias y no como generalizaciones.

Técnicas de recolección de Datos

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de investigación basada en entrevistas con aplicación de cuestionario como instrumento de recolección de datos para el análisis de las variables en estudio, los pasos que se realizaron para la recolección fueron:

- Selección de los integrantes de la muestra considerando los años de experiencia y cargo actual.
- Elaboración del cuestionario indicado en el punto 3.4.
- Entrevista y aplicación del cuestionario.

Confiabilidad de datos

El instrumento de recolección de datos fue evaluado mediante la técnica de confiabilidad Alfa de Cronbach debido a que el instrumento emplea entre sus alternativas de respuesta la escala de Likert y considerando según (Saidi & Siew, 2019) a los valores de alfa que se encuentran en la Tabla 14, cuando a medida que el valor de alfa se acerque a 1 mayor es la consistencia, por consiguiente, el valor de alfa mayor a 0.70 es considerado aceptable.

Tabla 14 Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach (Valor entre 0 y 1)	Interpretación de Consistencia
Mayor o igual a 0.90	Excelente
Mayor o igual a 0.80 y menor a 0.90	Buena
Mayor o igual a 0.70 y menor a 0.80	Aceptable
Mayor o igual a 0.60 y menor a 0.70	Cuestionable
Mayor o igual a 0.50 y menor a 0.60	Pobre
Menor 0.50	Inaceptable

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de (Saidi & Siew, 2019)

3.7. Resumen

Una vez revisado este capítulo se puede conocer las variables consideradas en el estudio, el tipo de investigación de carácter relacional no experimental que es el estudio, el método estadístico aplicado de análisis de regresión logística ordinal según la variable dependiente y la técnica de evaluación de confiabilidad que se consideró.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A lo largo de este capítulo se desarrolla el análisis e interpretación del estudio, así como las de pruebas de la hipótesis general y las hipótesis específicas, además se presenta los resultados y discusión.

4.1. Análisis e interpretación

Mediante la aplicación de las técnicas estadísticas se pretende comprender la relación de las variables en el presente estudio, para esto primero se obtuvo la confiabilidad del instrumento con el análisis de Alfa de Cronbach, el cual fue realizado mediante la herramienta SPSS, considerando inicialmente las interrogantes indicadas en la Tabla 12, con el cual se obtuvo un alfa de 0.742 (ver Tabla 15 y ver Tabla 16).

Tabla 15 Resultados del análisis de fiabilidad 1

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.742	0.808	12

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 16 Resultados del análisis de elemento 1

Interrogante	Media	Desv. Desviación	N
A.1.1.	3.29	1.243	31
A.1.2.	3.45	1.387	31
A.2.1.	2.90	1.446	31
A.2.2.	2.71	1.395	31
A.3.1.	3.32	0.979	31
A.3.2.	3.68	1.166	31
B.1.1.	3.06	1.611	31
B.2.1.	2.65	1.226	31
C.1.1.	3.87	0.763	31
C.2.1.	4.00	0.632	31
D.1.1.	2.42	1.608	31
E.1.1.	2.65	0.551	31

Fuente: Elaborado por el autor

Luego con la operabilidad de los ítems se puede obtener un alfa de 0.842 (ver Tabla 17 y ver Tabla 18), esto a comparación del alfa obtenido en el trabajo de (Cajacuri Pacheco et al., 2024) se está considerando además la interrogante D.1.1., de este modo, el valor de alfa obtenido tanto de 0,742 como 0,842 son valores aceptables según la Tabla 14 por ser valores superiores a 0.70.

Tabla 17 Resultados del análisis de fiabilidad 2

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.842	0.870	10

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 18 Resultados del análisis de elemento 2

Interrogante	Media	Desv. Desviación	N
A.1.1.	3.29	1.243	31
A.1.2.	3.45	1.387	31
A.2.1.	2.90	1.446	31
A.2.2.	2.71	1.395	31
A.3.1.	3.32	0.979	31
A.3.2.	3.68	1.166	31
C.1.1.	3.87	0.763	31
C.2.1.	4.00	0.632	31
D.1.	2.42	1.608	31
E.1.	2.65	0.551	31

Fuente: Elaborado por el autor

Continuando, según (Bürkner & Vuorre, 2019; Heredia et al., 2014; Stewart et al., 2019) las categorías de una variable ordinal tienen un orden natural por ende la regresión logística ordinal fue el análisis estadístico adecuado que se utilizó, este análisis comprendió a la variable dependiente STARTI que considera las categorías que representan el nivel de satisfacción de los usuarios en el nivel Bajo representado por el valor 1, en el nivel Medio representado por el valor 2 y en el nivel Alto representado por el valor 3 como se puede observar en la Tabla 20, además, el uso frecuente en el análisis de variables independientes de naturaleza numérica y categórica de la regresión logística ordinal (Heredia et al., 2014) y al ser una técnica apropiada para el análisis del impacto de varias variables explicativas en una variable respuesta de escala ordinal (Berhanu et al., 2023) la hizo adecuada.

Considerando ello, mediante la herramienta SPSS se realizó el análisis estadístico de regresión logística ordinal con el fin de determinar los factores importantes según su significancia que deben tenerse en cuenta en un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico (MGCE) que aporten a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú, considerando las siguientes categorías que se muestran en la Tabla 19 y se muestra en la Tabla 20.

Tabla 19 Categorías de los Factores MGCE

Factores MGCE	Indicador	Categorías
EPCC	Nivel de incorporación	Primer nivel - Nada, representado por el valor 1 Segundo nivel - Poco, representado por el valor 2 Tercer nivel - Medio, representado por el valor 3 Cuarto nivel - Alto, representado por el valor 4 Quinto nivel – Muy alto, representado por el valor 5
PGTCO	Nivel de integración	
TIGI	Nivel de incorporación	
HMINA	Nivel de uso	
HMCOL	Nivel de uso	
RCMAFA	Nivel de motivación / adaptabilidad	
PRAE	Nivel de alineamiento	

Fuente: Elaborado por el autor con datos tomados de (Cajacuri Pacheco et al., 2024)

Tabla 20 Categorías de STARTI

Variable Dependiente	Indicador	Categorías
STARTI	Nivel de satisfacción	Primer nivel - Bajo, representado por el valor 1 Segundo nivel - Medio, representado por el valor 2 Tercer nivel - Alto, representado por el valor 3

Fuente: Elaborado por el autor con datos tomados de (Cajacuri Pacheco et al., 2024)

Con el cual se obtuvo los valores que se muestran en la Tabla 21, que mediante el valor de significancia se puede identificar a los factores importantes, como el factor Tecnología y gestión de información (TIGI) que presenta el valor de significancia de p igual a 0.036 y el factor Estrategia: personas, conocimiento y cultura (EPCC) que presenta el valor de significancia de p igual a 0.042, de la misma forma, el factor Herramientas de los modelos de intercambio y agregación (HMINA) con p igual a 0.046 y el factor Procesos de gestión de tecnología y conocimiento (PGTCO) con p igual a 0.047 son relevantes, pero entre estos se diferencian por la orientación que muestran sus coeficientes.

Tabla 21 Análisis regresión logística ordinal EPCC, PGTCO, TIGI, HMINA, HMCOL, RCMAFA, PRAE y STARTI

Factores MGCE	B(ES)	Wald	P	95% IC para OR		
				Odd Ratios	Inferior	Superior
EPCC	3.26 (1.60)	4.132	0.042	25.96	1.128	597.380
PGTCO	-3.11 (1.57)	3.935	0.047	0.05	0.002	0.957
TIGI	6.58 (3.14)	4.395	0.036	718.92	1.562	330975.842
HMINA	-1.93 (0.97)	3.961	0.046	0.15	0.022	0.969
HMCOL	-0.49 (0.83)	0.352	0.553	0.61	0.121	3.092
RCMAFA	-1.48 (1.62)	0.843	0.358	0.23	0.010	5.377
PRAE	0.12 (0.55)	0.044	0.833	1.12	0.381	3.309

Fuente: Elaboración propia con factores de MGCE y STARTI

Tanto TIGI como EPCC presentan orientación positiva indicando que por cada incremento de un punto en la escala de cada una de ellas se asocia a una mayor posibilidad de mejorar el nivel de STARTI en los usuarios, por otro lado, para HMINA y PGTCO la orientación es negativa indicando que por cada incremento de un punto adicional en la escala de cada una de ellas se asocia a una mayor posibilidad de disminuir una escala en el nivel de STARTI.

En cambio, los factores: Relaciones, Colaboración, Motivación, Actitud, Flexibilidad y Adaptabilidad en equipo e individual (RCMAFA), Herramientas de los modelos de colaboración y liberación (HMCOL) y Priorización alineada a la estrategia organizacional (PRAE) son pocos significativos por sus valores de significancia de p igual a 0.358, 0.553 y 0.833 correspondientemente, indicando que por cada incremento de un punto adicional en la escala de RCMAFA, HMCOL y PRAE no conlleva necesariamente al aporte del incremento del nivel de STARTI.

Asimismo, al analizar los factores de MGCE y STARTI mediante el análisis estadístico de regresión logística ordinal se alcanzó en el ajuste del modelo una significancia por debajo de 0.05 que se observa en la Tabla 22, con el cual se rechaza la hipótesis nula, porque este valor de significancia representa que el modelo es apropiado, además en relación a las variaciones identificadas en al menos uno de los factores considerados generará una reacción en STARTI.

Tabla 22 Regresión ordinal ajuste del modelo MGCE y STARTI

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	45.487			
Final	13.802	31.685	7	0.000
Función de enlace: Logit.				

Fuente: Elaboración propia con factores de MGCE y STARTI

Agregando a lo anterior, con la prueba ómnibus del valor del Chi-cuadrado de razón de verosimilitud de los factores de MGCE con STARTI donde $X^2=31.69$ con una significancia de $p<0.001$ se determinó que el modelo alcanzó significancia estadística como se observa en la Tabla 23.

Tabla 23 Prueba ómnibus MGCE con STARTI

Prueba ómnibus ^a		
Chi-cuadrado de razón de verosimilitud	gl	Sig.
31.685	7	0.000
Variable respuesta: STARTI		
Modelo: EPCC, PGTCO, TIGI, HMINA, HMCOL, RCMAFA, PRAE		

Fuente: Elaboración propia con factores de MGCE y STARTI

De igual forma, según el Pseudo R cuadrado de Nagelkerke del análisis estadístico basado en regresión ordinal, tal como se aprecia en la Tabla 24, indicó el 83.2% ($R^2=0.832$) de los niveles de STARTI teniendo en cuenta a EPCC, PGTCO, TIGI, HMINA, HMCOL, RCMAFA y PRAE factores de MGCE.

Tabla 24 Pseudo R cuadrado MGCE con STARTI

Pseudo R cuadrado	
Nagelkerke	0.832
Función de enlace: Logit.	

Fuente: Elaboración propia con factores de MGCE y STARTI

4.2. Pruebas de hipótesis

Hipótesis General

Considerando la hipótesis general de “Un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico (MGCE) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú cuando contempla la tecnología, la gestión de la información,

la estrategia: personas, conocimiento y cultura, los procesos de gestión de la tecnología y el conocimiento, las herramientas de colaboración de los modelos de intercambio, agregación, colaboración, liberación y la priorización alineada a las estrategias del negocio como factores importantes” en base al análisis estadístico realizado que se muestra en la Tabla 21 se puede indicar que los factores más importantes que aportan al nivel de STARTI según su significancia y orientación positiva de sus coeficientes fueron el factor TIGI y el factor EPCC porque al adicionar un punto en la escala de estos factores hay más posibilidad de obtener un nivel mejor del STARTI, en cambio, por la orientación negativa de los coeficientes de los factores HMINA y PGTCO se puede indicar que por cada punto adicional en la escala de estos factores hay más posibilidad de disminuir una escala en el nivel de STARTI, y con respecto a los factores RCMAFA, HMCOL y PRAE son pocos significativos lo que indica que al incrementar en una escala en estos factores no conlleva necesariamente al aporte del incremento el nivel de STARTI.

Hipótesis Específica 1:

Según la hipótesis Específica 1: “El factor Estrategia: personas, conocimiento y cultura (EPCC) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú”, y en base al análisis de regresión logística ordinal se puede indicar que el factor EPCC es uno de los factores que aporta en el incremento del nivel de STARTI por la significancia y orientación de su coeficiente que se puede observar en la Tabla 21.

Hipótesis Específica 2:

Según la hipótesis Específica 2: “El factor Procesos de gestión de tecnología y conocimiento (PGTCO) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú”, según el análisis estadístico realizado que se muestra en la Tabla 21 donde el factor PGTCO al tener una significancia de $p=0.047$ y con orientación negativa de su coeficiente se puede indicar que al adicionar en la escala de este factor hay más posibilidad de tener un nivel menor en STARTI, esto podría darse porque al incrementar el nivel de integración de los procesos, estos podrían volverse tediosos

generando así un decremento en el nivel de satisfacción de los usuarios con respecto a los tiempos de atención de los requerimientos de TI.

Hipótesis Específica 3:

Según la hipótesis Específica 3: “El factor Tecnología y gestión de información (TIGI) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú”, con los valores que se tienen en la Tabla 21, se puede indicar que el factor TIGI por la orientación de su coeficiente y el valor de su significancia de $p=0.036$ es uno de los factores que aporta en el incremento de nivel de STARTI al incrementar la escala de este factor.

Hipótesis Específica 4:

Según la hipótesis Específica 4: “El factor Herramientas de los modelos de intercambio y agregación (HMINA) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú” según los resultados que se tienen en la Tabla 21, el factor HMINA con $p=0.046$ y con orientación negativa de su coeficiente, indica que por cada punto adicional en la escala de este factor hay más posibilidad de tener una escala menor de STARTI, el cual podría darse al incremento de horas de uso de las HMINA que podrían generar distracciones en vez de aportar en atenciones más rápidas de los requerimientos.

Hipótesis Específica 5:

Según la hipótesis Específica 5: “El factor Herramientas de los modelos de colaboración y liberación (HMCOL) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú” se puede indicar que según la Tabla 21 el factor HMCOL por su $p=0.553$ al ser poco significativo no necesariamente aporta en incrementar el nivel de STARTI, ya que, al incrementar el nivel de uso de HMCOL podría generarse obstáculos en el incremento del nivel de STARTI por las distracciones que podrían darse.

Hipótesis Específica 6:

Según la hipótesis Específica 6: “El factor Relaciones, Colaboración, Motivación, Actitud, Flexibilidad y Adaptabilidad en equipo e individual (RCMAFA) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú” según el análisis estadístico realizado que se muestra en la Tabla 21 el factor RCMAFA al tener un valor de significancia de $p=0.358$ es poco significativo, por lo que, no necesariamente aporta en incrementar el nivel de STARTI, porque al incrementar el nivel de interacción entre compañeros sin que estas interacciones sean bien planificadas, orientadas y acordadas podrían generar obstáculos en STARTI.

Hipótesis Específica 7:

Según la hipótesis Específica 7: “El factor Priorización alineada a la estrategia organizacional (PRAE) aporta a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI) de una entidad financiera en Lima-Perú”, según los valores de la Tabla 21 donde el factor PRAE tiene poca significancia nos indica que al incrementar una escala en este factor no necesariamente aporta en incrementar el nivel de STARTI, ya que, la priorización es un proceso complejo, ya que, se debe considerar tanto los objetivos estratégicos de la organización y los objetivos operacionales, para que se pueda buscar incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios en la atención de los requerimientos de TI.

4.3. Presentación de resultados y discusión

Por medio de la regresión logística ordinal el presente trabajo evidenció que los factores importantes según su significancia que deben tenerse en cuenta en un Modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico (MGCE) son los factores: Tecnología y gestión de información (TIGI) y Estrategia: personas, conocimiento y cultura (EPCC), porque son factores relevantes que aportan positivamente a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI), coincidiendo con el trabajo de (Cajacuri Pacheco et al., 2024).

De igual manera, se concuerda que se debe considerar factores humanos, organizacionales, tecnológicos y el contexto al implementarse la gestión de conocimiento según (De Freitas & Yaber, 2015; Escrivão & Da Silva, 2019) debido a que, la cultura organizacional se encuentra inmersa en EPCC es importante formar una cultura organizacional en base a la confianza para poder contar con una empresa altamente cooperativa donde se motive el intercambio de conocimiento cuyo desafío recae tanto en los líderes como en los colaboradores coincidiendo así con (Ali et al., 2024; Hossain et al., 2022; Le & Lei, 2019), que al no contar con una cultura organizacional cooperativa esta podría ser una bloqueante en la gestión del conocimiento, ya que se debe considerar la integración de la gestión del conocimiento en la cultura organizacional.

Al mismo tiempo, según el análisis estadístico el factor Herramientas de los modelos de intercambio y agregación (HMINA) y el factor Procesos de gestión de tecnología y conocimiento (PGTCO) aportan al nivel de STARTI en una escala menor, lo que puede darse por el modo de uso de estas herramientas al llegar a ser más que herramientas facilitadoras a ser herramientas distractoras, aunado a esto, si los procesos son complejos y engorrosos estos generaran desmotivación para seguirlos, coincidiendo con (Cao & Yu, 2019) que el rendimiento laboral puede verse influido negativamente por el conflicto entre la tecnología y el trabajo, por eso es adecuado, controlar la madurez de un MGCE con el fin de identificar procesos que se deben mejorar o los que se deben depurar, porque es necesario mejorar la gestión de conocimiento mediante el análisis de sus niveles de madurez (De Freitas, 2017) con el fin de mejorar y madurar su gestión.

4.4. Resumen

Concluido este capítulo se conoce el análisis e interpretación realizada con los cuales se determinan los factores importantes que deben tenerse en cuenta en un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico que aporten a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información.

CONCLUSIONES

Se concluye que los factores: Tecnología y gestión de información (TIGI) y Estrategia: personas, conocimiento y cultura (EPCC) son importantes según su significancia y orientación positiva que se obtuvo en el análisis estadístico de regresión logística ordinal, en consecuencia, deben tenerse en cuenta en un modelo de gestión de conocimiento con alineamiento estratégico (MGCE) para aportar a la satisfacción de los tiempos de atención de los requerimientos de tecnología de información (STARTI).

La gestión del conocimiento (GC) al tener integrada a la transferencia de conocimiento puede verse afectada si no se logra construir una cultura de confianza, por consecuencia un MGCE debe considerar el involucramiento de los líderes que motiven al desarrollo de una cultura de confianza orientada a la maduración de la GC haciendo hincapié en la participación de cada colaborador donde se haga notar la importancia de sus conocimientos y que estos suman al conocimiento del equipo buscando influir de manera positiva al nivel de STARTI.

Un MGCE debe prestar atención a las personas, la cultura, la gestión tanto de información como de la tecnología, porque un uso indebido de las herramientas que permiten la transferencia de conocimiento puede generar conflictos con los trabajos esperados versus el rendimiento real de los equipos provocando que el nivel de STARTI sea influenciado de una manera no deseada, por lo cual, un MGCE debe considerar procedimientos claros con controles en el uso de las distintas herramientas que permitan la transferencia de conocimiento.

RECOMENDACIONES

En investigaciones futuras se recomienda incluir a los principales interesados de los proyectos como a los gestores de los mismos como parte de la muestra a quienes se les debe aplicar la herramienta de recolección de datos, de manera similar se recomienda extender el alcance del estudio a un mayor número de empresas del sistema financiero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdelwhab Ali, A., Panneer selvam, D. D. D., Paris, L., & Gunasekaran, A. (2019). Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1806–1837. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0394>
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Actualización del capital social mínimo de las empresas supervisadas correspondientes al trimestre enero - marzo de 2024, Diario Oficial El Peruano, 5 de enero 2024 (2024). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2250548-1>
- Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. In *Journal of Workplace Learning* (Vol. 31, Issue 3, pp. 207–230). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0096>
- Al Ahbabi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 351–373. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348>
- Al-Emran, M., Mezhuyev, V., & Kamaludin, A. (2020). Towards a conceptual model for examining the impact of knowledge management factors on mobile learning acceptance. *Technology in Society*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101247>
- Ali, N., Mustaffa, M. M., Alkaws, G., & Capretz, L. F. (2024). If you build it, will they come? Exploring the success factors of knowledge management systems in the Malaysian public sector. *Heliyon*, 10(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27093>
- An, L., Chua, A. Y. K., & Islam, M. A. (2022). Knowledge management and innovation. In *Data and Information Management* (Vol. 6, Issue 3). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.dim.2022.100018>
- Aranyossy, M., Blaskovics, B., & Horváth, Á. A. (2018). How universal are IT project success and failure factors? Evidence from Hungary. *Information Systems Management*, 35(1), 15–28. <https://doi.org/10.1080/10580530.2017.1416943>
- Berhanu, G., Dessalegn, B., Ali, H., & Animut, K. (2023). Determinants of nutritional status among primary school students in Dilla Town; Application of an ordinal logistic regression model. *Heliyon*, 9(3). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13928>
- Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342–361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>

- Bürkner, P. C., & Vuorre, M. (2019). Ordinal Regression Models in Psychology: A Tutorial. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 2(1), 77–101. <https://doi.org/10.1177/2515245918823199>
- Cajacuri Pacheco, S. R., Vega Huerta, H. F., & Rodriguez Rodriguez, C. (2024). Gestión de conocimiento en los tiempos de respuesta a los requerimientos de tecnología de la información. *Revista Peruana de Computación y Sistemas*, 6(2), 45–53. <https://doi.org/10.15381/rpcs.v6i2.29854>
- Cao, X., & Yu, L. (2019). Exploring the influence of excessive social media use at work: A three-dimension usage perspective. *International Journal of Information Management*, 46, 83–92. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.11.019>
- Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Khin Khin Oo, N. C., & Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(1). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100162>
- Chaves, M. S., de Araújo, C. C. S., Teixeira, L. R., Rosa, D. V., Glória Júnior, I., & Nogueira, C. D. (2016). A new approach to managing lessons learned in PMBoK process groups: The ballistic 2.0 model. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 4(1), 27–45. <https://doi.org/10.12821/ijispm040102>
- Choras, M., Springer, T., Kozik, R., Lopez, L., Martinez-Fernandez, S., Ram, P., Rodriguez, P., & Franch, X. (2020). Measuring and improving agile processes in a small-size software development company. *IEEE Access*, 8, 78452–78466. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2990117>
- Dalkir Elsevier, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier Butterworth-Heineman. <https://dianabarbosa.files.wordpress.com/2009/03/knowledge-management-kimiz-dalkir.pdf>
- De Freitas, V. (2017). Nivel de madurez en sistemas de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior: un estudio de caso desde un enfoque holístico. *Revista Internacional de Gestión Del Conocimiento y La Tecnología*, 5(1), 83–102. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6088340>
- De Freitas, V., & Yaber, G. (2015). Una Taxonomía de los Factores Clave de Éxito en la Implantación de Sistemas de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior. *Revista Internacional de Gestión Del Conocimiento y La Tecnología*, 3(1), 69–86. <https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/1195>
- Escrivão, G., & Da Silva, S. L. (2019). Knowledge management maturity models: Identification of gaps and improvement proposal. *Gestao e Producao*, 26(3). <https://doi.org/10.1590/0104-530X3890-19>
- Fullwood, R., Rowley, J., & McLean, J. (2019). Exploring the factors that influence knowledge sharing between academics. *Journal of Further and Higher Education*, 43(8), 1051–1063. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2018.1448928>
- Gilal, R., Omar, M., & Rejab, M. M. (2023). The key factors contribute to time pressure in software development projects: A review. In *International Journal*

- of Advanced and Applied Sciences* (Vol. 10, pp. 155–165). Institute of Advanced Science Extension (IASE). <https://doi.org/10.21833/ijaas.2023.10.018>
- Govindaras, B., Wern, T. S., Kaur, S., Haslin, I. A., & Ramasamy, R. K. (2023). Sustainable Environment to Prevent Burnout and Attrition in Project Management. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su>
- Haniff, A. P., & Galloway, L. (2022). Modeling strategic alignment in project networks. *International Journal of Project Management*, 40(5), 517–530. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.001>
- Hassani, R., & El Bouzekri, Y. (2020). A Framework to succeed IT Project Management in an era of Digital Transformation. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 9(1), 630–636. <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2020/88912020>
- Heredia, J. J., Rodríguez, A. G., & Vilalta, J. A. (2014). Predicción del rendimiento en una asignatura empleando la regresión logística ordinal. In *Estudios Pedagógicos* (Issue 1).
- Hofer, B. K., & Pintrich, P. R. (1997). The development of epistemological theories: Beliefs about knowledge and knowing and their relation to learning. *Review of Educational Research*, 67(1), 88–140. <https://doi.org/10.3102/00346543067001088>
- Hosen, M., Ogbeibu, S., Giridharan, B., Cham, T. H., Lim, W. M., & Paul, J. (2021). Individual motivation and social media influence on student knowledge sharing and learning performance: Evidence from an emerging economy. *Computers and Education*, 172. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104262>
- Hossain, M. B., Nassar, S., Rahman, M. U., Dunay, A., & Illés, C. B. (2022). Exploring the mediating role of knowledge management practices to corporate sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 374. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133869>
- Huang, S. (2024). Application of Computer Communication Technology in Information Management System. *Procedia Computer Science*, 243, 975–981. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.116>
- Huygh, T., Joshi, A., De Haes, S., & Van Grembergen, W. (2018). Shared Understanding in IT Governance and IT Management Implementation. *International Journal of IT/Business Alignment and Governance*, 9(1), 38–52. <https://doi.org/10.4018/ijitbag.2018010103>
- Hyun, H., Yoo, W. S., & Chen, Y. (2025). Retailing education as panaceas: Exploring the effects of knowledge transfer on organizational and employee outcomes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 84. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104259>
- ISACA. (2018). *COBIT® 2019 Implementation guide : implementing and optimizing an information and technology governance solution*. ISACA. https://community.mis.temple.edu/mis5203sec003spring2020/files/2019/01/COBIT-2019-Framework-Introduction-and-Methodology_res_eng_1118.pdf
- Jennex, M. E., & Bartczak, S. E. (2013). A revised knowledge pyramid. *International Journal of Knowledge Management*, 9(3), 19–30. <https://doi.org/10.4018/ijkm.2013070102>

- Kianto, A., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., & Ali, M. (2019). The impact of knowledge management on knowledge worker productivity. *Baltic Journal of Management*, 14(2), 178–197. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2017-0404>
- Korachi, Z., & Bounabat, B. (2022). IT Management and Governance Framework for Formulating a Digital Transformation Strategy. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 475–498. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90639-9_39
- Kuutila, M., Mäntylä, M., Farooq, U., & Claes, M. (2020). Time pressure in software engineering: A systematic review. In *Information and Software Technology* (Vol. 121). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2020.106257>
- Lam, Z., & Rivas Peña, M. (2023). Los Factores de Fracaso y Éxito en un proyecto de desarrollo de Software. *Revista Peruana de Computación y Sistemas*, 5(1), 3–12. <https://doi.org/10.15381/rpcs.v5i1.25799>
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Ley N° 26702, Ley General Del Sistema Financiero y Del Sistema de Seguros y Orgánica de La Superintendencia de Banca y Seguros, Diario Oficial El Peruano, 6 de diciembre (1996).
- Lopes Ferreira, C., & Alberto Pilatti, L. (2013). Analysis of the Seven Dimensions of Knowledge Management in Organizations. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8. <http://www.jotmi.org>
- Loureiro, E., Gomes, B., Varajão, J., & Silva, C. (2024). Information systems project success surveys - Insights from the last 30 years. In *Heliyon* (Vol. 10, Issue 23). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40619>
- Maciá Pérez, F., Berna Martínez, J. V., & Lorenzo Fonseca, I. (2021). Strategic IT alignment Projects. Towards Good Governance. *Computer Standards and Interfaces*, 76. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2021.103514>
- Martinsuo, M., & Anttila, R. (2022). Practices of strategic alignment in and between innovation project portfolios. *Project Leadership and Society*, 3. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100066>
- Masadeh, R., Almajali, D. A., Alrowwad, A., & Obeidat, B. (2019). The role of knowledge management infrastructure in enhancing job satisfaction: A developing country perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 14, 1–25. <https://doi.org/10.28945/4169>
- Melendez-Llave, K. A., & Dávila-Ramón, A. E. (2018). Adoption's problems of information technology service management models. A systematic literature review. In *DYNA (Colombia)* (Vol. 85, Issue 204, pp. 215–222). Universidad Nacional de Colombia. <https://doi.org/10.15446/dyna.v85n204.57076>
- Naprawski, T. (2021). Towards agile knowledge management in an online organization. *Procedia Computer Science*, 192, 4406–4415. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.217>
- Narazaki, R. S., Chaves, M. S., & Pedron, C. D. (2020). Social media in knowledge management: A holistic knowledge funnel based on a retrospective 10-year study in top-tier journals. *Knowledge and Process Management*, 27(2), 123–132. <https://doi.org/10.1002/kpm.1629>

- Ngqame, L., Ruxwana, N., & Seaba, T. R. (2024). The current state of agile methodology utilisation in a South African insurance company. *South African Journal of Information Management*, 26(1).
<https://doi.org/10.4102/sajim.v26i1.1802>
- Paavola, S., Lipponen, L., & Hakkarainen, K. (2004). Models of Innovative Knowledge Communities and Three Metaphors of Learning. In *Review of Educational Research* (Vol. 74, Issue 4, pp. 557–576). SAGE Publications Inc.
<https://doi.org/10.3102/00346543074004557>
- Pacheco, G. V., Castillo, A. E., Manotas, E. N., & Arevalo, O. (2022). Analysis of the knowledge management in industrial exporting SMEs. *Procedia Computer Science*, 203, 476–480. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.07.065>
- Palacios Osma, J. I., Moreno Salazar, F. L., & Morales Gómez, K. N. (2020). Knowledge Management and Industry 4.0 and Open Innovation. *Ingeniería Solidaria*, 16(2). <https://doi.org/10.16925/2357-6014.2020.02.09>
- Pashutan, M., Abdolvand, N., & Harandi, S. R. (2022). The impact of IT resources and strategic alignment on organizational performance: The moderating role of environmental uncertainty. *Digital Business*, 2(2).
<https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100026>
- Patterson, M. (2020). A structured approach to strategic alignment between business and information technology objectives. *South African Journal of Business Management*, 51(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v51i1.365>
- Pesce, D., & Neirotti, P. (2023). The impact of IT–business strategic alignment on firm performance: The evolving role of IT in industries. *Information and Management*, 60(5). <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103800>
- Pitafi, A. H., Kanwal, S., & Pitafi, A. (2019). Effect of enterprise social media and psychological safety on employee's agility: mediating role of communication quality. In *Int. J. Agile Systems and Management* (Vol. 12, Issue 1).
- Pitafi, A. H., Rasheed, M. I., Islam, N., & Dhira, A. (2023). Investigating visibility affordance, knowledge transfer and employee agility performance. A study of enterprise social media. *Technovation*, 128.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102874>
- Priestley, J., & McGrath, R. J. (2019). The evolution of data science: A new mode of knowledge production. *International Journal of Knowledge Management*, 15(2), 97–109. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2019040106>
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (6.ª ed.)*. Project Management Institute, Inc.
<https://usermanual.wiki/Document/PMBOK20Guide2020Sexta20Edicion.1680415702>
- Ramírez-Mora, S. L., Oktaba, H., & Patlán Pérez, J. (2020). Group maturity, team efficiency, and team effectiveness in software development: A case study in a CMMI-DEV Level 5 organization. *Journal of Software: Evolution and Process*, 32(4). <https://doi.org/10.1002/smr.2232>
- Randal, W. (2015). *Mastering Project Time Management, Cost Control, and Quality Management*. Pearson Education, Inc.
<https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780133839753/samplepages/9780133839753.pdf>

- Romero-Hidalgo, J. A., Isiordia-Lachica, P. C., Valenzuela, A., & Rodríguez-Carvajal, R. A. (2021). Knowledge and innovation management model in the organizational environment. *Information (Switzerland)*, 12(6).
<https://doi.org/10.3390/info12060225>
- Saidi, S. S., & Siew, N. M. (2019). Investigating the Validity and Reliability of Survey Attitude towards Statistics Instrument among Rural Secondary School Students. *International Journal of Educational Methodology*, 5(4), 651–661.
<https://doi.org/10.12973/ijem.5.4.651>
- Sánchez Molina, A. A., & Murillo Garza, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates Por La Historia*, 9(2), 147–181. <https://doi.org/https://doi.org/10.54167/debates-por-la-historia.v9i2.792>
- Santos, R. F., Bragagnolo, G., Oliveira, M., & Chaves, M. S. (2020). Exploring knowledge management within teams from a social capital perspective: A literature review. In *Gestao e Producao* (Vol. 27, Issue 2). Brazilian Institute for Information in Science and Technology. <https://doi.org/10.1590/0104-530X4907-19>
- Scuotto, V., Beatrice, O., Valentina, C., Nicotra, M., Di Gioia, L., & Farina Briamonte, M. (2020). Uncovering the micro-foundations of knowledge sharing in open innovation partnerships: An intention-based perspective of technology transfer. *Technological Forecasting and Social Change*, 152.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119906>
- Shamim, S., Acikgoz, F., Akhtar, P., Sarala, R., Zahoor, N., & Elwalda, A. (2025). Rapid innovation management capability, and crisis-driven business model innovation performance: Roles of strategic-IT-alignment, and operational-IT-effectiveness. *Journal of Business Research*, 193.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115358>
- Sha, X., Chen, J. (Elaine), & Teoh, S. Y. (2020). The dynamics of IT-business strategic alignment: evidence from healthcare information systems implementation. *Information Technology and People*, 33(5), 1465–1488.
<https://doi.org/10.1108/ITP-08-2019-0414>
- Škec, S., Cash, P., & Štorga, M. (2017). A dynamic approach to real-time performance measurement in design projects. *Journal of Engineering Design*, 28(4), 255–286. <https://doi.org/10.1080/09544828.2017.1303665>
- Sobaih, A. E. E., Gharbi, H., Ben Abdallah, M. A., & Mahmoud Hassan, O. H. (2025). Unveiling the role of knowledge management effectiveness in university's performance through administrative departments' innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1).
<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100473>
- Soroka-Potrzebna, H. (2022). Barriers of knowledge management in virtual project teams: a TISM model. *Procedia Computer Science*, 207, 800–809.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.135>
- Stewart, G., Kamata, A., Miles, R., Grandoit, E., Mandelbaum, F., Quinn, C., & Rabin, L. (2019). Predicting mental health help seeking orientations among diverse Undergraduates: An ordinal logistic regression analysis☆. *Journal of Affective Disorders*, 257, 271–280. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2019.07.058>

- Sun, J., Ren, X., & Anumba, C. J. (2019). Analysis of Knowledge-Transfer Mechanisms in Construction Project Cooperation Networks. *Journal of Management in Engineering*, 35(2). [https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000663](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000663)
- Tomomitsu, H. T. A., De Carvalho, M. M., & De Oliveira Moraes, R. (2018). A evolução da relação entre a gestão de projetos e a gestão do conhecimento: Um Estudo bibliométrico. *Gestao e Producao*, 25(2), 354–369. <https://doi.org/10.1590/0104-530x3150-16>
- Twum-Darko, M., & Harker, L. A. L. (2017). Understanding knowledge sharing in an organization: A perspective of actor-network theory. In *International Journal of Knowledge Management* (Vol. 13, Issue 1, pp. 53–74). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2017010104>
- Urban, B., & Matela, L. (2022). The nexus between innovativeness and knowledge management: A focus on firm performance in the hospitality sector. *International Journal of Innovation Studies*, 6(1), 26–34. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2021.12.002>
- Vangala Kumar, R. N., Banerjee, A., & Hiremath, B. N. (2017). An association between information and communication technology and agriculture knowledge management process in Indian milk co-operatives and non-profit organizations: an empirical analysis. *Computers and Society*. <https://doi.org/DOI:10.48550/arXiv.1702.03621>
- van Zyl, W. R., Henning, S., & van der Poll, J. A. (2022). A Framework for Knowledge Management System Adoption in Small and Medium Enterprises. *Computers*, 11(9). <https://doi.org/10.3390/computers11090128>
- Wang, C., & Hu, Q. (2020). Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance. *Technovation*, 94–95. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.002>
- Yang, X., Ye, H. (Jonathan), & Wang, X. (2021). Social media use and work efficiency: Insights from the theory of communication visibility. *Information and Management*, 58(4). <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103462>
- Zhang, Y., Zhang, M., Luo, N., Wang, Y., & Niu, T. (2019). Understanding the formation mechanism of high-quality knowledge in social question and answer communities: A knowledge co-creation perspective. *International Journal of Information Management*, 48, 72–84. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.022>
- Zhen, J., Xie, Z., & Dong, K. (2021). Impact of IT governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity. *International Journal of Accounting Information Systems*, 40. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2021.100501>