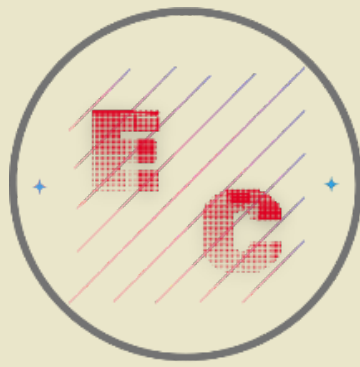




REVISTA MULTIDISCIPLINAR EPISTEMOLOGÍA DE LAS CIENCIAS

Volumen 3, Número 4
Octubre-Diciembre 2026

Edición Trimestral

CROSSREF PREFIX DOI: 10.71112

ISSN: 3061-7812, www.omniscens.com

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 3, Número 4
Octubre-Diciembre 2026

Publicación trimestral
Hecho en México

La Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias acepta publicaciones de cualquier área del conocimiento, promoviendo una plataforma inclusiva para la discusión y análisis de los fundamentos epistemológicos en diversas disciplinas. La revista invita a investigadores y profesionales de campos como las ciencias naturales, sociales, humanísticas, tecnológicas y de la salud, entre otros, a contribuir con artículos originales, revisiones, estudios de caso y ensayos teóricos. Con su enfoque multidisciplinario, busca fomentar el diálogo y la reflexión sobre las metodologías, teorías y prácticas que sustentan el avance del conocimiento científico en todas las áreas.

Contacto principal: admin@omniscens.com

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación

Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido de la publicación sin previa autorización de la Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.



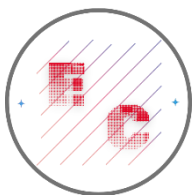
Copyright © 2026: Los autores



9773061781003

Cintillo legal

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias Vol. 3, Núm. 4, Octubre-Diciembre 2026, es una publicación trimestral editada por el Dr. Moises Ake Uc, C. 51 #221 x 16B , Las Brisas, Mérida, Yucatán, México, C.P. 97144 , Tel. 9993556027, Web: <https://www.omniscens.com>, admin@omniscens.com, Editor responsable: Dr. Moises Ake Uc. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2024-121717181700-102, ISSN: 3061-7812, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR). Responsable de la última actualización de este número, Dr. Moises Ake Uc, fecha de última modificación, 1 octubre 2026.



Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 3, Número 4, 2026, octubre-diciembre

DOI: <https://doi.org/10.71112/ve5r1659>

**LA NATURALEZA JURÍDICA DEL CONTRATO DE KNOWLEDGE PROCESS
OUTSOURCING EN EL ORDENAMIENTO JURÍDICO PERUANO**

**THE LEGAL NATURE OF THE KNOWLEDGE PROCESS OUTSOURCING
CONTRACT IN THE PERUVIAN LEGAL SYSTEM**

Mario Alejandro Seminario Costilla

Perú

La naturaleza jurídica del contrato de Knowledge Process Outsourcing en el ordenamiento jurídico peruano

The legal nature of the knowledge process outsourcing contract in the peruvian legal system

Mario Alejandro Seminario Costilla^{a,*}

mario.seminario@unmsm.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0003-1357-6308>

*Autor de correspondencia: mario.seminario@unmsm.edu.pe, ^aUniversidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

RESUMEN

La externalización de actividades empresariales ha dejado de concentrarse en tareas rutinarias para alcanzar procesos cuyo valor reside, precisamente, en el conocimiento especializado del proveedor. Cuando una empresa encarga a un tercero el análisis financiero de una inversión, una investigación jurídica compleja o determinados procesos técnicos de operación de una red de telecomunicaciones, la externalización pasa a depender, en buena medida, del conocimiento especializado del proveedor; en ese espacio se sitúa el Knowledge Process Outsourcing (KPO). El artículo analiza la naturaleza jurídica de este contrato en el ordenamiento peruano y los elementos que permiten reconocer su fisonomía propia. Mediante una investigación cualitativa de carácter jurídico-dogmático, sustentada en el examen de doctrina, legislación y literatura especializada, se sostiene que el KPO constituye un contrato

empresarial atípico, caracterizado por la externalización de procesos intensivos en conocimiento, la especialización de la prestación y la autonomía del proveedor.

Palabras clave: Knowledge Process Outsourcing; naturaleza jurídica; contratos empresariales; contratos atípicos; externalización

ABSTRACT

Business outsourcing has expanded beyond routine tasks to encompass processes whose value lies primarily in the provider's specialized knowledge. When a company entrusts a third party with the financial analysis of an investment, complex legal research, or specific technical processes involved in operating a telecommunications network, the outsourced activity becomes largely dependent on the provider's specialized expertise; this is the domain of Knowledge Process Outsourcing (KPO). This article analyzes the legal nature of this contract within the Peruvian legal system and the elements that define its distinctive contractual features. Through qualitative legal-dogmatic research based on the analysis of legal scholarship, legislation, and specialized literature, it argues that KPO constitutes an atypical business contract characterized by the outsourcing of knowledge-intensive processes, the specialized nature of the services provided, and the provider's autonomy.

Keywords: Knowledge Process Outsourcing; legal nature; business contracts; atypical contracts; outsourcing.

Recibido: 18 septiembre 2026 | Aceptado: 30 septiembre 2026 | Publicado: 1 octubre 2026

INTRODUCCIÓN

Externalizar una actividad empresarial no supone hoy necesariamente trasladar a un tercero una tarea rutinaria o periférica. Una empresa puede recurrir a otro operador porque este dispone de conocimientos, capacidades técnicas o experiencia especializada que aquella no posee internamente o que no resulta eficiente desarrollar por cuenta propia. El fenómeno se aprecia con claridad cuando lo encargado consiste en analizar información financiera para sustentar una decisión de inversión, desarrollar una investigación jurídica compleja o intervenir técnicamente en la operación de una red de telecomunicaciones. En estos casos, el interés del cliente no se agota en que el proveedor ejecute una actividad previamente definida; buena parte del valor contratado se encuentra en el conocimiento que este incorpora al proceso y en su capacidad para utilizarlo frente a problemas que requieren análisis, criterio especializado y soluciones construidas durante la propia ejecución.

Dentro de la evolución contemporánea del *outsourcing* suelen distinguirse distintas formas según el tipo de actividad externalizada. El Information Technology Outsourcing (ITO) se vinculó inicialmente con la contratación externa de servicios y funciones de tecnologías de la información, el Business Process Outsourcing (BPO) amplió esa lógica hacia procesos empresariales de soporte, entre ellos contabilidad, recursos humanos, atención al cliente o gestión administrativa. A partir de esta evolución, Sen y Shiel (2006) explicaron cómo la externalización comenzó a alcanzar procesos de mayor contenido intelectual, asociados al Knowledge Process Outsourcing (KPO) en los que adquieren mayor peso la investigación, el análisis y, en general, el conocimiento especializado aportado por el proveedor. La literatura sobre cadenas globales de servicios también distingue estos tres segmentos —ITO, BPO y KPO— atendiendo a la naturaleza de las actividades y al valor que incorporan dentro de la prestación. De ahí que la aparición del KPO no responda únicamente a una nueva denominación surgida en la práctica empresarial, pues, a medida que el conocimiento adquiere

mayor relevancia en el contenido de la prestación, también se vuelve necesario preguntarse si las categorías utilizadas para explicar las formas tradicionales de outsourcing resultan suficientes para comprender la relación contractual que se configura.

Esta evolución plantea una dificultad que el Derecho contractual todavía debe resolver, pues el KPO se desarrolló en la práctica empresarial sin contar con una categoría contractual previamente definida por el legislador, de manera que su utilidad económica y su creciente presencia en el mercado no bastan para determinar cuál es su naturaleza jurídica. La discusión doctrinal tampoco ha seguido una única dirección: para algunos autores, el outsourcing constituye una técnica de organización empresarial que puede articularse mediante contratos ya conocidos, mientras que otros encuentran en estas operaciones rasgos suficientes para reconocer una configuración contractual propia.

Echaiz Moreno (2008) ubica el outsourcing entre los contratos empresariales y reconoce su carácter atípico, mientras que Ramírez Herrera (2015), al estudiar específicamente la externalización de procesos de conocimiento, propone entenderla como una categoría contractual unitaria y relacional. Estas aproximaciones revelan un problema que va más allá de escoger una denominación, porque calificar jurídicamente el KPO supone identificar qué rasgos definen el contrato y, a partir de ellos, establecer el régimen jurídico que corresponde aplicar.

Pese a estos aportes, la dificultad permanece cuando se intenta trasladar esas construcciones al KPO dentro del ordenamiento jurídico peruano, donde esta modalidad contractual carece de una regulación específica. La ausencia de un tipo legal no impide su celebración, aunque sí obliga a precisar qué elementos permiten distinguirlo de otras formas de contratación de servicios y, especialmente, cuáles de ellos resultan jurídicamente relevantes para determinar su naturaleza. El problema adquiere particular importancia porque la intensidad del conocimiento involucrado, por sí sola, difícilmente podría convertir cualquier servicio especializado en KPO; de aceptarse un criterio tan amplio, una asesoría jurídica, un estudio

financiero o prácticamente cualquier prestación profesional compleja podrían quedar comprendidos dentro de la misma categoría. De allí surge la pregunta que guía este trabajo: ¿qué elementos jurídicamente relevantes permiten determinar la naturaleza del contrato de KPO y delimitar su régimen aplicable en el ordenamiento jurídico peruano?

A partir de esta interrogante, el objetivo consiste en determinar los elementos que configuran la naturaleza jurídica del KPO y permiten delimitar su régimen aplicable en el Derecho peruano. Se sostiene que el KPO presenta la naturaleza de un contrato empresarial atípico, cuya fisonomía se reconoce en la externalización de procesos intensivos en conocimiento, el carácter predominantemente intelectual y especializado de la prestación y la autonomía técnica y organizativa del proveedor.

METODOLOGÍA

La investigación siguió un enfoque cualitativo, de acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), y adoptó una metodología jurídico-dogmática orientada a determinar la naturaleza jurídica del contrato de KPO. Para ello, se examinaron la doctrina especializada, la legislación aplicable y las categorías de la teoría general del contrato relacionadas con su calificación jurídica. A partir de estas fuentes, el análisis tomó como referencia las características que presenta el KPO en la práctica empresarial, con el propósito de identificar aquellas que adquieren relevancia jurídica y contrastarlas posteriormente con las categorías contractuales que podrían explicar su configuración.

La revisión se organizó en torno a tres aspectos: el objeto de la externalización, las características de la prestación y la autonomía del proveedor. Sobre esa base, se contrastaron las distintas posiciones doctrinales acerca de la naturaleza del outsourcing y del KPO, prestando especial atención a su consideración como contrato empresarial, atípico y relacional. Finalmente, los criterios obtenidos fueron examinados a la luz de las reglas generales sobre

obligaciones y contratos y de las normas imperativas que pueden incidir en estas operaciones dentro del ordenamiento jurídico peruano.

RESULTADOS

Del outsourcing tradicional a la externalización de procesos intensivos en conocimiento

El outsourcing ha cambiado a medida que las empresas han ampliado el tipo de actividades que están dispuestas a confiar a terceros. Si en sus primeras manifestaciones predominaban funciones operativas que podían ejecutarse mediante procedimientos relativamente estandarizados, con el tiempo la externalización comenzó a alcanzar procesos en los que el proveedor debía aportar experiencia, capacidad de análisis y conocimiento especializado. Los autores Pahuja y Verma (2006) observaron esta evolución al advertir que el KPO se proyectaba hacia actividades situadas en niveles superiores de la cadena de valor, donde el conocimiento adquirido por el proveedor cobraba una importancia que difícilmente podía encontrarse en la ejecución de tareas rutinarias. Este cambio permite advertir una primera diferencia, porque la empresa deja de buscar únicamente a un tercero capaz de ejecutar una actividad antes desarrollada internamente y comienza a recurrir al mercado para incorporar conocimientos, capacidades y experiencia especializada que no posee o que resultaría costoso desarrollar dentro de su propia organización.

El sector financiero permite apreciar con bastante claridad lo difícil que puede ser diferenciar las distintas formas de externalización, pues Currie et al. (2008), al estudiar nueve proveedores, encontraron actividades que se movían entre servicios fuertemente sujetos a reglas y otros en los que aumentaban progresivamente la complejidad y la intensidad de conocimiento, hasta el punto de que algunos servicios eran considerados BPO por ciertos proveedores y KPO por otros. Esa falta de uniformidad resulta especialmente útil para nuestro

análisis, ya que obliga a mirar más allá del nombre con el que las partes presentan la operación y a examinar qué contenido tiene realmente la prestación asumida por el proveedor; de este modo, un contrato denominado KPO podría limitarse en la práctica a la ejecución de tareas previamente definidas, mientras que otro descrito de manera genérica como servicio especializado podría depender, en buena medida, del análisis, la experiencia y el conocimiento que el proveedor aporta para alcanzar el resultado esperado.

La diversidad de actividades vinculadas al KPO confirma esa dificultad. En ese sentido, Agarwal y Nisa (2009) incluyen ámbitos tan distintos como la investigación, el análisis financiero, la propiedad intelectual o los estudios de mercado, de modo que no parece razonable buscar la singularidad de este contrato en una determinada actividad económica. Tampoco bastaría con comprobar que intervienen profesionales altamente cualificados, ya que un abogado que realiza una búsqueda jurídica previamente delimitada o un ingeniero que aplica un protocolo técnico cerrado aportan conocimiento especializado, aunque el margen intelectual comprometido en la prestación pueda ser reducido. La cuestión cambia cuando ese conocimiento participa directamente en la elaboración del resultado, porque el proveedor debe interpretar información, valorar alternativas y aplicar su experiencia frente a circunstancias cuya respuesta no estaba enteramente definida al momento de contratar.

Por ejemplo, en la operación y mantenimiento de una red de telecomunicaciones esta diferencia puede apreciarse con bastante claridad, porque un proveedor podría limitarse a ejecutar rutinas preventivas, sustituir componentes conforme a especificaciones técnicas o atender incidencias ya clasificadas y, aun cuando para ello necesite personal especializado, buena parte de su actuación seguiría estando definida de antemano. El escenario cambia cuando ese mismo proveedor recibe información sobre el comportamiento de la red y debe relacionar datos procedentes de distintos elementos de la infraestructura para diagnosticar una degradación, identificar su causa, valorar alternativas y proponer los ajustes necesarios para

recuperar u optimizar el servicio; en ese segundo supuesto, el conocimiento deja de cumplir una función meramente instrumental y pasa a intervenir directamente en la construcción de la respuesta que espera el cliente. La infraestructura puede ser la misma y ambos contratos exigir conocimientos técnicos, pero no es igual ejecutar correctamente una solución previamente determinada que utilizar la experiencia y el criterio especializado para construirla frente a un problema concreto.

A partir de ahí, la calificación jurídica del KPO exige algo más que constatar que estamos ante un servicio complejo, tecnológico o altamente especializado, porque cualquiera de esas características puede aparecer también en otras formas de externalización. Lo que realmente interesa es identificar qué proceso ha sido confiado al proveedor, cuánto depende la prestación de la aplicación de conocimiento especializado y qué margen conserva este para utilizarlo durante la ejecución del encargo, de modo que el análisis debe desplazarse hacia el objeto de la externalización, el contenido predominantemente intelectual de la prestación y la autonomía del proveedor, elementos que, considerados conjuntamente, ofrecen una base mucho más sólida para reconocer la fisonomía jurídica del contrato de KPO.

Elementos jurídicos que permiten identificar el contrato de KPO

El análisis anterior deja una cuestión pendiente, saber en qué momento aquellas diferencias observadas en la práctica empresarial adquieren suficiente relevancia para distinguir jurídicamente al KPO de otras formas de externalización. La respuesta no puede descansar en el nombre elegido por las partes ni en la sola complejidad técnica del servicio, porque ninguno de esos datos permite, por sí mismo, conocer qué relación contractual se ha configurado. De la Puente y Lavalle (2017) vincula la determinación de la naturaleza jurídica con los elementos que conforman la institución contractual, su función económica y el régimen que disciplina sus efectos; trasladado al KPO, este criterio obliga a mirar el contrato desde

aquello que realmente se encomienda al proveedor y desde la posición que este ocupa durante su ejecución.

El primer elemento aparece en el objeto de la externalización, aunque conviene precisar qué significa realmente esa expresión en el KPO. Hablar de “externalizar conocimiento” puede resultar engañoso, porque el conocimiento no se transfiere como una cosa autónoma ni describe por sí solo aquello que una empresa encarga a otra; lo que se confía al proveedor es un proceso cuya ejecución depende, en buena medida, de la aplicación de saberes especializados. La externalización de procesos de conocimiento permite entender que bajo una misma categoría puedan reunirse actividades tan distintas como una investigación jurídica, un análisis financiero, el diseño de una solución tecnológica o el diagnóstico avanzado de una red de telecomunicaciones, siempre que en todas ellas el valor de la prestación dependa de la aplicación de conocimiento especializado por parte del proveedor (Ramírez Herrera, 2015).

A partir de esta delimitación adquiere relevancia el contenido intelectual de la obligación, ya que los procesos externalizados pueden exigir niveles muy distintos de análisis, interpretación y elaboración especializada. En esa línea, Lech (2022) advierte que, en los servicios empresariales intensivos en conocimiento, la calidad de la prestación puede resultar difícil de valorar debido a las diferencias de conocimiento entre cliente y proveedor, así como a la imposibilidad de anticipar con exactitud el resultado antes de que el trabajo haya sido desarrollado. Ese problema adquiere especial importancia en el KPO, donde una parte significativa del valor contratado depende de cómo el proveedor procesa la información disponible, relaciona los datos relevantes y aplica su experiencia para formular una respuesta útil frente al encargo recibido. Así, la dimensión intelectual de la prestación no se explica por la profesión de quien la ejecuta, pues lo determinante será el papel que desempeñan el análisis y el juicio especializado en la obtención del resultado.

Esa intervención intelectual requiere, además, un cierto espacio para que el proveedor pueda aplicar efectivamente el conocimiento por el que fue contratado; en esa misma discusión, Mudambi y Tallman (2010) muestran que la externalización de procesos de conocimiento obliga a las empresas a aprovechar capacidades externas sin perder de vista el control sobre los aspectos más sensibles del encargo, cuestión que termina proyectándose también sobre la forma en que se estructura la relación contractual. El cliente conserva la facultad de definir el encargo, fijar los resultados esperados y controlar su cumplimiento, mientras que el proveedor necesita suficiente independencia técnica y organizativa para decidir cómo empleará sus capacidades especializadas durante la ejecución. Una supervisión intensa no elimina esa autonomía cuando se concentra en verificar el resultado o los estándares pactados; el problema aparece cuando la intervención del cliente alcanza el propio razonamiento técnico que debía aportar el proveedor.

Esta idea se entiende mejor si volvemos al ejemplo de las telecomunicaciones, en un servicio de análisis del desempeño de una red, el cliente puede fijar niveles de disponibilidad, tiempos de atención y objetivos técnicos, además de mantener una supervisión exigente sobre la ejecución del contrato. Aun así, el diagnóstico de una degradación, la identificación de su causa y la elección de la respuesta técnica pueden seguir descansando en el conocimiento del proveedor. Por eso, la autonomía no desaparece porque exista control, ya que ambos pueden convivir mientras la supervisión se concentre en verificar lo acordado y deje al proveedor el espacio necesario para aplicar su criterio técnico.

A partir de estos elementos, la identificación jurídica del KPO puede plantearse con mayor claridad, porque el objeto permite saber qué proceso ha sido realmente externalizado, mientras que el contenido intelectual muestra hasta qué punto la prestación depende del conocimiento especializado y la autonomía permite apreciar el espacio que conserva el proveedor para aplicarlo durante la ejecución. Cuando estos rasgos aparecen de manera

concurrente, el KPO comienza a diferenciarse de otros servicios profesionales o formas de externalización en los que también existe especialización, aunque esta ocupa un lugar menos decisivo dentro de la prestación.

En ese sentido, los elementos jurídicos que permiten identificar el contrato de KPO se concentran en tres aspectos que deben apreciarse de manera conjunta y comprenden el objeto de la externalización, el carácter predominantemente intelectual de la prestación y la autonomía técnica y organizativa con la que actúa el proveedor durante su ejecución. La concurrencia de estos rasgos permite diferenciar el KPO de otras formas de externalización y ofrece una base más firme para pasar del plano descriptivo a la cuestión propiamente jurídica de su calificación contractual.

Sobre esa base, corresponde ahora examinar qué categoría contractual permite explicar mejor su configuración jurídica.

La calificación del KPO como contrato empresarial atípico

Identificados los elementos que permiten reconocer al KPO, queda por determinar qué categoría contractual explica mejor esa configuración. La cuestión exige separar dos planos que suelen aparecer juntos en la doctrina, aunque responden a problemas distintos, pues la condición empresarial permite ubicar el contrato dentro de las relaciones que las empresas establecen para organizar su actividad y desenvolverse en el mercado, mientras que la atipicidad se refiere a otro aspecto, relacionado con la ausencia de un modelo contractual específicamente regulado por el legislador.

La condición empresarial puede entenderse a partir de la evolución de la contratación mercantil, y en esa línea, Garrigues (1987) al abordar la distinción tradicional entre contratos civiles y mercantiles, atendía a elementos como los sujetos que intervienen, el ámbito en el que se desarrolla la operación y la finalidad económica perseguida. Esa construcción pertenece a la teoría general de la contratación mercantil y no fue formulada pensando en el KPO; sin

embargo, ofrece un punto de partida para comprender por qué una operación de esta naturaleza se inserta en el tráfico empresarial. En el KPO intervienen organizaciones jurídicamente independientes y una de ellas recurre a la otra para incorporar capacidades especializadas a su actividad, de manera que su carácter empresarial se explica mejor por la función que cumple dentro de la organización y del mercado que por una rígida separación entre contratación civil y mercantil.

Al pasar al segundo calificativo cambia la pregunta, pues ya no se trata de ubicar el KPO dentro del tráfico empresarial, sino de comprobar si el ordenamiento ofrece un modelo contractual que reproduzca su estructura. En ese marco, Salvador Coderch et al. (2004) recuerdan que el Derecho privado no funciona con un *numerus clausus* de contratos y admite tanto la combinación de tipos conocidos como la aparición de nuevas configuraciones negociales creadas por los particulares. Esa apertura resulta especialmente útil para comprender el KPO, porque una práctica empresarial puede consolidarse y adquirir rasgos propios antes de que el legislador decida reconocerla mediante una regulación específica.

La atipicidad del KPO se entiende mejor cuando se observa que la práctica empresarial puede consolidar operaciones reconocibles antes de que el legislador les asigne una disciplina propia y, desde la teoría general del contrato, Messineo (1986), al estudiar los contratos innominados y mixtos, muestra que la realidad negocial produce configuraciones que toman elementos de figuras conocidas y los articulan de una manera distinta, lo que resulta especialmente sugerente para el KPO, porque en este contrato pueden aparecer prestaciones que recuerdan a la locación de servicios, a la obra o a otras formas de colaboración empresarial y, aun así, conservar una lógica común vinculada con la externalización de un proceso intensivo en conocimiento. La dificultad aparece justamente cuando se intenta forzar toda la operación dentro de una sola categoría previamente existente, pues esa lectura puede

terminar explicando cada obligación por separado y perder de vista la función que cumple el contrato como conjunto.

Si tomamos como ejemplo un contrato para optimización de una red de telecomunicaciones podemos advertirlo con claridad, ya que el proveedor puede analizar grandes volúmenes de información técnica, diagnosticar degradaciones, formular alternativas y acompañar la implementación de una solución durante varios meses, de modo que algunas prestaciones recordarán a una locación de servicios y otras podrían acercarse a una obra cuando exista un resultado individualizado. Sin embargo, fraccionar el negocio para encajar cada actividad en un contrato distinto terminaría ocultando la razón por la cual fueron contratadas conjuntamente, ya que el cliente no busca una suma de tareas aisladas, sino la intervención especializada del proveedor sobre un proceso cuya ejecución depende de la integración de conocimientos, análisis y decisiones técnicas.

Es justamente esa unidad económica y funcional la que, a nuestro juicio, permite defender la calificación del KPO como contrato atípico. Las figuras contractuales conocidas pueden aportar soluciones para problemas concretos y servir de referencia al momento de interpretar determinadas obligaciones, aunque ninguna de ellas explica por sí sola la operación en su conjunto cuando la externalización recae en un proceso de conocimiento, la ejecución exige una aportación intelectual especializada y el proveedor conserva autonomía técnica suficiente para aplicar su conocimiento en la obtención del resultado esperado. De ahí que la atipicidad permita describir con mayor precisión la posición del KPO dentro del sistema contractual, mientras que su carácter empresarial explica el ámbito en el que surge y la finalidad económica que cumple. Ambas categorías operan, por tanto, en planos distintos y se complementan al momento de comprender su configuración jurídica.

El carácter relacional y su alcance en la configuración del KPO

Entender el KPO desde la teoría de los contratos relacionales exige cierta cautela, porque esa categoría resulta especialmente útil para explicar cómo se desarrolla el vínculo durante su ejecución, aunque no necesariamente permita identificar qué hace que un contrato sea KPO desde el momento de su celebración. Lo expuesto guarda relación con el planteamiento de Macneil (1978), quien, al estudiar relaciones económicas prolongadas, muestra que el contrato difícilmente puede anticipar desde su celebración todas las circunstancias que surgirán durante la ejecución, razón por la cual la cooperación, la adaptación y la continuidad terminan adquiriendo un papel cada vez más relevante. En el KPO esta aproximación resulta particularmente sugerente cuando el proveedor acompaña durante un periodo prolongado procesos sujetos a cambios técnicos, regulatorios o empresariales, pues el conocimiento requerido al comienzo de la relación puede no ser exactamente el mismo que resulte necesarios meses o años después.

En la ejecución cotidiana de este tipo de relaciones, el contrato convive con decisiones y ajustes que difícilmente pueden quedar previstos desde el inicio, de manera que la comunicación entre las partes y la búsqueda de soluciones frente a problemas concretos terminan formando parte del funcionamiento normal del vínculo. Esta dinámica permite entender que una regulación contractual detallada no excluye espacios de coordinación durante la ejecución ni resta fuerza a lo pactado, pues ambas dimensiones pueden coexistir mientras cada ajuste se mantenga dentro del marco del acuerdo y contribuya a preservar su utilidad económica (Macaulay, 1963).

Un servicio de ciberseguridad puede servir de ejemplo para apreciar con mayor claridad esta característica, supongamos que una empresa puede contratar durante tres años a un proveedor especializado para analizar vulnerabilidades, investigar incidentes y formular medidas de respuesta, estableciendo desde el inicio niveles de criticidad, tiempos máximos de

atención, obligaciones de reporte y determinados estándares técnicos; Sin embargo, ninguna cláusula podrá anticipar con exactitud todas las amenazas que puedan surgir durante ese periodo, como un ataque de ransomware, una campaña de phishing o el acceso no autorizado a información sensible. Frente a situaciones de esa naturaleza, las partes tendrán que intercambiar información, revisar prioridades y ajustar ciertos procedimientos conforme evolucione el riesgo, porque la respuesta adecuada dependerá de las características concretas del incidente y del conocimiento disponible en ese momento.

Esta circunstancia tampoco permite concluir que la dimensión relacional sustituya al contrato escrito, porque la coordinación entre las partes puede convivir con una regulación contractual detallada y, de hecho, ambas formas de gobernanza tienden a complementarse en determinadas relaciones empresariales (Poppo & Zenger, 2002). En estudios más recientes sobre servicios externalizados, Ye et al. (2022) observaron que, a medida que aumenta la complejidad de la tarea y resulta más difícil valorar su desempeño, también cambia la forma en que las partes organizan el control y seguimiento del contrato durante su ejecución. Aplicado al KPO, ello permite sostener que, cuanto más difícil sea anticipar o valorar una prestación intensiva en conocimiento, mayor relevancia adquieren los mecanismos que conectan lo pactado con la coordinación posterior entre cliente y proveedor.

A nuestro juicio, este recorrido permite delimitar mejor el alcance de la categoría, el carácter relacional puede presentarse con especial intensidad en contratos de KPO de larga duración, sujetos a incertidumbre técnica y a una coordinación frecuente entre las partes, pero no constituye un elemento indispensable para reconocer esta modalidad contractual. Un encargo puntual de investigación especializada o de diagnóstico técnico puede reunir los elementos propios del KPO sin llegar a desarrollar una relación prolongada de cooperación. Por ello, la relacionalidad permite comprender mejor cómo puede desenvolverse el vínculo durante su ejecución, especialmente cuando la prestación exige coordinación, ajustes y una relación

prolongada entre las partes. La identificación del KPO, en cambio, sigue dependiendo de aquello que fue externalizado, del peso que tiene la aportación intelectual del proveedor y del margen de autonomía con el que este aplica su conocimiento durante el encargo.

Régimen jurídico aplicable en el ordenamiento peruano

La ausencia de una regulación específica para el KPO no deja el contrato fuera del sistema jurídico peruano, porque el propio Código Civil contempla la existencia de negocios que no responden a un tipo previamente diseñado por el legislador. El artículo 1353 somete a las reglas generales de la contratación privada incluso a los contratos innominados, siempre que esas disposiciones resulten compatibles con su configuración, mientras que los artículos 1354 y 1356 reconocen a las partes un amplio margen para determinar el contenido del acuerdo y atribuyen carácter supletorio a las normas contractuales que no sean imperativas. En este escenario, la atipicidad plantea principalmente un problema de determinación e integración del régimen aplicable, aspecto que Gutiérrez Camacho (1999) aborda desde la función que cumplen las reglas generales frente a contratos no regulados expresamente. Por su parte, Ortega-Piana (2001) permite profundizar en la manera en que la autonomía privada y las normas supletorias intervienen en la configuración de estas relaciones contractuales.

Este punto cobra especial importancia en el KPO, porque buena parte de su disciplina nace del propio diseño del contrato. La autonomía privada permite que las empresas definan el proceso que será externalizado, distribuyan responsabilidades, precisen los resultados esperados y establezcan la forma en que deberán coordinarse durante la ejecución, aunque esa libertad se ejerce dentro de los límites que impone el ordenamiento. Precisamente por ello, la autonomía contractual no puede entenderse como un espacio ajeno al Derecho, pues su fuerza regulatoria proviene del propio sistema y encuentra allí también sus límites (Leyva Saavedra, 2011).

En la práctica, el régimen del KPO se construye a partir de distintas capas que aparecen según la operación concreta, pensemos en una empresa de telecomunicaciones que encarga a un proveedor especializado el análisis del desempeño de su red y la formulación de soluciones frente a degradaciones recurrentes. El contrato determinará el alcance del análisis, los entregables, las responsabilidades y los mecanismos de coordinación, aunque esas estipulaciones convivirán con las reglas generales sobre obligaciones y contratos y con aquellas normas imperativas que resulten pertinentes por razón de la actividad desarrollada. Si durante el servicio se accede a información protegida, se desarrollan soluciones susceptibles de protección intelectual o se desplaza personal hacia las instalaciones del cliente, aparecerán reglas especiales que incidirán sobre aspectos concretos de la relación.

De este modo, la atipicidad no conduce a buscar una única norma capaz de resolver todos los problemas del KPO, pues su disciplina se completa conforme aparecen las distintas dimensiones jurídicas involucradas. Una lógica semejante puede encontrarse en el tratamiento de otros contratos modernos utilizados en la práctica empresarial peruana, cuya falta de regulación integral no impide identificar las reglas que resultan aplicables a cada operación (Soria Aguilar & Osterling Letts, 2014).

Una precisión adicional resulta necesaria en el ordenamiento peruano debido a la cercanía terminológica entre outsourcing y tercerización laboral. La Ley 29245 regula los servicios de tercerización y exige, entre otros elementos, que la empresa contratista actúe por su cuenta y riesgo, disponga de recursos propios, responda por los resultados y mantenga bajo su exclusiva subordinación a sus trabajadores, prohibiéndose la simple provisión de personal.

Estas exigencias pueden incidir sobre un contrato de KPO cuando la forma concreta en que se ejecuta la operación lo coloque dentro del ámbito de dicha legislación, pero ello no significa que la naturaleza contractual del KPO pueda reducirse a la regulación laboral de la tercerización. La diferencia se aprecia con facilidad en un servicio de análisis especializado

desarrollado íntegramente desde las instalaciones del proveedor y otro en el que un equipo permanente es desplazado al establecimiento del cliente, donde comienza a adquirir especial importancia determinar quién organiza el trabajo y ejerce efectivamente la subordinación sobre ese personal. La frontera entre trabajo dependiente, prestación independiente y tercerización exige atender a la realidad en la que se ejecuta la relación y no únicamente al nombre utilizado en el contrato (Neves Mujica, 2018).

En ese marco, resulta necesario considerar también la evolución reciente del tratamiento jurisprudencial de la tercerización en el Perú, particularmente respecto de la prohibición de externalizar actividades pertenecientes al denominado “núcleo del negocio”. En la Sentencia 170/2025, recaída en el Expediente 03097-2024-PA/TC, el Tribunal Constitucional consideró que dicha restricción no vulneraba, en el caso analizado, las libertades de contratación y de empresa, al entender que encontraba justificación en la protección de los derechos laborales; sin embargo, respecto del cuestionamiento basado en el principio de jerarquía normativa, declaró improcedente ese extremo al señalar que correspondía examinarlo mediante un proceso de control normativo.

Ese examen se produjo posteriormente en la Acción Popular 30989-2023 Lima, donde la Sala de Derecho Constitucional y Social Permanente de la Corte Suprema, mediante sentencia de 27 de marzo de 2026, concluyó que el Decreto Supremo 001-2022-TR había excedido lo previsto en la Ley 29245 al introducir una restricción para la tercerización del núcleo del negocio que la ley no contemplaba, razón por la cual declaró su nulidad por ilegalidad e inconstitucionalidad.

Como consecuencia, las modificaciones introducidas por aquel decreto supremo dejaron de integrar el régimen vigente de tercerización, que continúa sustentándose en la Ley 29245, el Decreto Legislativo 1038 y las disposiciones reglamentarias que resulten aplicables, dentro de las cuales siguen siendo relevantes la autonomía empresarial del contratista, su

responsabilidad por los resultados y la prohibición de utilizar la tercerización como simple provisión de trabajadores.

En consecuencia, el régimen jurídico del KPO se construye a partir de las estipulaciones válidamente acordadas, las reglas generales sobre obligaciones y contratos y las normas imperativas aplicables a cada operación. Esta integración resulta coherente con su naturaleza de contrato empresarial atípico y permite diferenciar su configuración contractual de los efectos laborales, regulatorios o sectoriales que puedan surgir durante la ejecución.

DISCUSIÓN

Los rasgos identificados permiten reconocer al KPO como una figura contractual con fisonomía propia dentro del ámbito empresarial, aun cuando algunas de sus prestaciones guarden semejanza con contratos regulados. Esta cercanía no impide diferenciarlo, porque su atipicidad responde a la ausencia de una disciplina legal específica en el ordenamiento peruano, mientras que su identidad se explica por la función económica que articula toda la operación y por la concurrencia de elementos que, valorados en conjunto, lo distinguen de otras modalidades de prestación de servicios (Echaiz Moreno, 2008). Por ello, el análisis debe determinar si las actividades comprendidas bajo la denominación KPO forman realmente parte de un proceso intensivo en conocimiento o si ese término se ha utilizado para presentar como novedosos servicios que, por su contenido y forma de ejecución, responden a una configuración contractual diferente.

A partir de esta precisión, sostenemos que la identidad del KPO depende de la concurrencia de tres elementos: la externalización de un proceso intensivo en conocimiento, el contenido predominantemente intelectual de la prestación y la autonomía técnica y organizativa del proveedor. Su valoración conjunta permite distinguir esta figura de otros servicios especializados, pues lo relevante no es únicamente la cualificación profesional requerida, sino

la función que cumple el conocimiento y el margen del que dispone el proveedor para analizar información, valorar alternativas y elaborar la respuesta contratada.

La propuesta guarda relación con el planteamiento de Ramírez Herrera (2015), quien concibe la externalización de procesos de conocimiento como una categoría contractual unitaria y relacional. Coincidimos en que las actividades asumidas por el proveedor responden a una misma operación y adquieren sentido por su intervención especializada sobre el proceso externalizado, la relacionalidad puede ser relevante en servicios prolongados o sujetos a una coordinación frecuente, aunque no resulta indispensable para identificar el KPO, pues también existen encargos puntuales de investigación, diagnóstico o análisis que reúnen sus elementos característicos. Por esta razón, consideramos que la relacionalidad ayuda a explicar cómo se ejecutan determinados contratos de KPO, pero no constituye un elemento indispensable para reconocerlos.

Esta precisión no desconoce la importancia que suelen adquirir la cooperación y el intercambio de información en los servicios empresariales intensivos en conocimiento. Vinogradov et al. (2018), advierten que, en esta clase de servicios, la interacción entre cliente y proveedor puede acompañar las distintas etapas de la prestación, especialmente cuando el conocimiento necesario para desarrollarla se encuentra distribuido entre ambas organizaciones. Sin embargo, una característica frecuente en la práctica no se convierte necesariamente en un elemento definitivo del contrato; en nuestra propuesta, la cooperación permite comprender mejor la ejecución de aquellos KPO que requieren ajustes sucesivos, aprendizaje compartido o una coordinación constante, mientras que su identificación jurídica continúa dependiendo del proceso externalizado, del contenido intelectual de la prestación y de la autonomía con la que el proveedor aplica su conocimiento.

La dificultad para delimitar el KPO también aparece en la práctica empresarial, donde las categorías BPO y KPO no siempre se utilizan con un significado uniforme. Currie et al.

(2008), al estudiar servicios externalizados en el sector financiero, encontraron actividades que algunos proveedores presentaban como BPO y otros identificaban como KPO, pese a que su contenido era semejante. Esta falta de uniformidad confirma que el nombre atribuido a la operación ofrece una referencia inicial, pero no permite determinar por sí mismo la naturaleza del contrato. Tampoco resultaría adecuado reemplazar ese criterio por una lista cerrada de actividades, debido a que un análisis financiero, una investigación jurídica o la optimización de una red de telecomunicaciones pueden exigir grados muy distintos de elaboración intelectual. Por ello, consideramos que la calificación debe atender a la forma en que se ejecuta el proceso y, particularmente, al papel que desempeña el conocimiento del proveedor en la construcción de la respuesta contratada.

El contraste con estas posiciones permite trasladar los criterios propuestos a una relación contractual concreta; para ello, resulta útil, a modo de ejemplo, comparar dos formas de ejecutar un servicio de operación y mantenimiento de una red de telecomunicaciones, debido a que ambas pueden requerir personal especializado y desarrollarse sobre la misma infraestructura, aunque el conocimiento aportado por el proveedor cumpla una función distinta en cada caso.

Tabla 1

Criterios para identificar un contrato de KPO en un servicio de operación y mantenimiento de una red de telecomunicaciones

Proceso	¿Qué actividad	Ejecución de	Análisis del desempeño de la
externalizado	ha sido confiada al proveedor?	mantenimientos	red, diagnóstico de
		preventivos, sustitución	degradaciones y formulación
		de componentes y	de soluciones orientadas a
		atención de incidencias	recuperar u optimizar el
		mediante procedimientos	servicio.

		previamente establecidos.	
Contenido intelectual de la prestación	¿Qué función cumple el conocimiento especializado durante la ejecución?	El conocimiento técnico permite aplicar correctamente protocolos y soluciones definidas con anterioridad.	El proveedor relaciona datos, interpreta el comportamiento de la red, identifica las causas del problema y construye una respuesta técnica.
Autonomía técnica y organizativa	¿Qué margen conserva el proveedor para aplicar su conocimiento?	La actuación se encuentra delimitada por instrucciones, procedimientos y respuestas determinadas por el cliente.	El cliente establece los objetivos y resultados esperados, mientras el proveedor selecciona la metodología de análisis y formula la solución técnica.
Calificación resultante	¿Los elementos concurren dentro de una misma función contractual?	No concurren los tres elementos: Aunque el servicio requiere conocimiento técnico, la actividad se ejecuta mediante procedimientos previamente definidos y el proveedor dispone de un margen limitado para construir la respuesta. En consecuencia, no	Concurren los tres elementos: Se externaliza un proceso intensivo en conocimiento, la prestación tiene un contenido predominantemente intelectual y el proveedor conserva autonomía para elaborar la respuesta técnica. En consecuencia,

corresponde calificarlo como KPO	corresponde calificarlo como contrato de KPO.
-------------------------------------	--

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse, la complejidad de la infraestructura y la participación de personal especializado están presentes en ambos supuestos, de modo que ninguno de esos datos permite resolver por sí mismo la calificación. La diferencia aparece en la función que asume el conocimiento durante la ejecución: en el primer caso, el proveedor lo utiliza para aplicar procedimientos y soluciones previamente definidos; en el segundo, debe analizar la información disponible, identificar el origen del problema y elaborar una respuesta a partir de su propio criterio técnico. Por ello, sostenemos que un servicio de operación y mantenimiento podrá ser calificado como KPO cuando los tres elementos concurren dentro de una misma operación y expliquen, en conjunto, aquello que el cliente ha confiado al proveedor.

Esta forma de identificar el KPO también ayuda a entender su cercanía con los contratos de locación de servicios y de obra, pues algunas de las actividades asumidas por el proveedor pueden recordar a esas figuras. Sin embargo, cuando el análisis de información, la elaboración del diagnóstico y la formulación de una solución han sido contratados como partes de un mismo proceso, examinarlos por separado puede hacer que se pierda de vista la finalidad del negocio. Por ello, consideramos que la calificación debe respetar la unidad del negocio y la finalidad que comparten sus prestaciones, sin impedir que las reglas de contratos afines se utilicen para resolver cuestiones específicas cuando resulten compatibles con la configuración del KPO (Gutiérrez Camacho, 1999).

La propuesta formulada debe entenderse dentro de los límites del método utilizado, pues el análisis jurídico-dogmático permite construir criterios de calificación a partir de la doctrina, la legislación y la teoría general del contrato, pero no determina con qué frecuencia aparecen estos elementos en la práctica empresarial peruana. Por ello, los criterios planteados orientan el examen de cada operación y deberán ser contrastados posteriormente mediante el análisis de contratos pertenecientes a sectores intensivos en conocimiento.

CONCLUSIONES

El análisis desarrollado nos permite sostener que el KPO posee la naturaleza de un contrato empresarial atípico con fisonomía propia, pues las distintas actividades asumidas por el proveedor se integran alrededor de la externalización de un proceso cuyo valor depende de la aplicación de conocimiento especializado; esta unidad funcional permite distinguirlo de una simple agrupación de servicios y explica por qué su calificación debe atender a la finalidad económica perseguida y al contenido real de la prestación.

Para reconocer un contrato de KPO es necesario examinar de manera conjunta el proceso que se externaliza, la función que tiene la actividad intelectual dentro de la prestación y la autonomía con la que actúa el proveedor, ya que la complejidad del servicio o la cualificación de quienes lo ejecutan no bastan cuando su intervención se reduce a seguir instrucciones previamente definidas; La relación puede prolongarse en el tiempo y requerir una coordinación frecuente entre las partes, aunque estos rasgos corresponden a la manera en que se ejecuta el contrato y no bastan para identificarlo como KPO.

La atipicidad del contrato de KPO no lo sitúa fuera del ordenamiento jurídico, pues su régimen se determina a partir de las estipulaciones válidamente acordadas por las partes, las disposiciones generales del Código Civil aplicables a las obligaciones y a los contratos, y las normas imperativas que correspondan según las características de cada operación; en este

marco, la Ley N° 29245 y su Reglamento intervienen respecto de los efectos jurídico-laborales de la tercerización cuando concurren sus presupuestos, sin definir ni agotar la naturaleza contractual del KPO dentro del Derecho empresarial.

Declaración de conflicto de interés

El autor declara no tener ningún conflicto de interés relacionado con esta investigación.

Declaración de contribución a la autoría

Mario Alejandro Seminario Costilla: conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, supervisión, validación, redacción del borrador original, revisión y edición de la redacción

Declaración de uso de inteligencia artificial

El autor no utilizó inteligencia artificial en ninguna parte del manuscrito.

REFERENCIAS

- Agarwal, R., & Nisa, S. (2009). Knowledge process outsourcing: India's emergence as a global leader. *Asian Social Science*, 5(1), 82–92. <https://doi.org/10.5539/ass.v5n1p82>
- Currie, W. L., Michell, V., & Abanishe, O. (2008). Knowledge process outsourcing in financial services: The vendor perspective. *European Management Journal*, 26(2), 94–104. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.11.002>
- Corte Suprema de Justicia de la República. (2026). Acción Popular N° 30989-2023-Lima. Sala de Derecho Constitucional y Social Permanente.
- Decreto Legislativo N° 295. Código Civil. Diario Oficial El Peruano, 25 de julio de 1984.
- Decreto Legislativo N° 1038. Decreto Legislativo que precisa los alcances de la Ley N° 29245. Diario Oficial El Peruano, 25 de junio de 2008.

Decreto Supremo N° 001-2022-TR. Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley N° 29245 y del Decreto Legislativo N° 1038. Diario Oficial El Peruano, 23 de febrero de 2022.

Decreto Supremo N° 006-2008-TR. Reglamento de la Ley N° 29245 y del Decreto Legislativo N° 1038. Diario Oficial El Peruano, 12 de septiembre de 2008.

De la Puente y Lavalle, M. (2017). *El contrato en general* (Tomo I). Palestra Editores.

Echaiz Moreno, D. (2008). *El contrato de outsourcing*. Boletín Mexicano de Derecho Comparado, 41(122), 763-793. <https://doi.org/10.22201/ij.24484873e.2008.122.3990>

Garrigues, J. (1987). *Curso de derecho mercantil* (7.ª ed., Vol. 4). Editorial Temis.

Gutiérrez Camacho, W. (1999). *Los contratos atípicos*. Ius et Praxis, 30, 115–134. <https://doi.org/10.26439/iusetpraxis1999.n030.3610>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Lech, P. (2022). *Knowledge-intensive business service projects – Characteristics and implications for project management – A preliminary study*. Procedia Computer Science, 207, 176–185. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.050>

Ley N° 29245. Ley que regula los servicios de tercerización. Diario Oficial El Peruano, 24 de junio de 2008.

Leyva Saavedra, J. (2011). Autonomía privada y contrato. Revista Oficial del Poder Judicial, 6(6/7), 267–290. <https://doi.org/10.35292/ropj.v6i6/7.204>

Macaulay, S. (1963). *Non-contractual relations in business: A preliminary study*. American Sociological Review, 28(1), 55–67. <https://doi.org/10.2307/2090458>

Macneil, I. R. (1978). Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, 72(6), 854–905.

- Messineo, F. (1986). *Doctrina general del contrato* (3.^a ed., Vol. 1). Ediciones Jurídicas Europa-América.
- Mudambi, S. M., & Tallman, S. (2010). Make, buy or ally? Theoretical perspectives on knowledge process outsourcing through alliances. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1434–1456. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00944.x>
- Neves Mujica, J. (2018). *Introducción al derecho del trabajo* (4.^a ed.). Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ortega-Piana, M. A. (2001). *Contratos nominados e innominados, típicos y atípicos, y su relación con las normas legales*. *Ius et Praxis*, 32, 97–110. <https://doi.org/10.26439/iusetpraxis2001.n032.3636>
- Pahuja, A., & Verma, R. (2006). *Knowledge process outsourcing: A value proposition*. *The Icfai Journal of Management Research*, 5(7), 7–16.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?* *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725. <https://doi.org/10.1002/smj.249>
- Ramírez Herrera, R. E. (2015). *La naturaleza jurídica de la externalización (outsourcing) de procesos de conocimiento como contrato unitario relacional* [Tesis doctoral, Universidad de Alicante]. Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante. <https://hdl.handle.net/10045/62415>
- Salvador Coderch, P., Fernández Crende, A., & Azagra Malo, A. (2004). Autonomía privada, fraude de ley e interpretación de los negocios jurídicos. *InDret: Revista para el Análisis del Derecho*, (3), Working Paper 229.
- Sen, F., & Shiel, M. (2006). *From business process outsourcing (BPO) to knowledge process outsourcing (KPO): Some issues*. *Human Systems Management*, 25(2), 145–155. <https://doi.org/10.3233/HSM-2006-25207>

Soria Aguilar, A. F., & Osterling Letts, M. (2014). Contratos modernos: Elementos esenciales y reglas aplicables para acuerdos comerciales. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Tribunal Constitucional. (2025, 16 de septiembre). *Sentencia N.° 170/2025, Exp. N.° 03097-2024-PA/TC* (Lima Airport Partners S.R.L.).

Ye, Y., Peng, X. D., Fan, R. L., & Narayanan, A. (2022). An empirical investigation of governance mechanism choices in service outsourcing. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(9), 1467–1496.

<https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2022-0025>

Vinogradov, D., Shadrina, E., & Doroshenko, M. (2018). KIBS for public needs. *Journal of Industrial and Business Economics*, 45, 443–473. <https://doi.org/10.1007/s40812-018-0106-0>