

## ***Relación entre la gestión del conocimiento y la toma de decisiones en autoridades de una universidad pública peruana***

*Relationship between knowledge management and decision-making among authorities of a peruvian public University*

*Relação entre a gestão do conhecimento e a tomada de decisões em autoridades de uma universidade pública peruana*

**Juan Valdivia Zuta**

jvaldiviaz@unac.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-3384-0706>

**Universidad Nacional del Callao. Lima, Perú**

**Arminda Tirado Rengifo**

atirado@unfv.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-2582-7181>

**Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima, Perú**

**Medalit Nieves Salcedo Rodriguez**

msalcedo@ucss.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-7790-6482>

**Universidad Católica Sedes Sapientiae. Lima, Perú**

**Edwin Collazos Paucar**

ecollazosp@unmsm.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-6148-1600>

**Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú**

**Johana Elizabeth Arango Aramburu**

jarango@unfv.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-6559-2321>

**Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima, Perú**

**Max Alejandro Huaranja Montaña**

2022032509@unfv.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-9785-1415>

**Conservación Ecológica, Socioambiental y Divulgación Científica-CECOSAM. Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima, Perú**

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.5i12.192>

Artículo recibido 5 de agosto 2025 | Aceptado 25 de septiembre 2025 | Publicado 3 de octubre 2025

### **RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre la gestión del conocimiento y la toma de decisiones en autoridades de una universidad pública peruana en el año 2025. Se utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y diseño transversal, con una muestra de 127 autoridades. Se aplicaron los cuestionarios de Gestión del Conocimiento Universitario (CEGCU) y fue adaptado el Melbourne Decision Making Questionnaire (MDMQ), ambos validados y con una confiabilidad adecuada. Los resultados mostraron que existe una correlación positiva y significativa entre la gestión del conocimiento y la toma de decisiones ( $r_s = 0.683$ ,  $p < 0.01$ ). Se determina que, a mayor gestión del conocimiento, mayor capacidad de toma de decisiones. Este resultado refuerza la necesidad de fortalecer la gestión del conocimiento a nivel directivo para mejorar los procesos de toma de decisiones y construir una gestión universitaria más eficiente y alineada con sus objetivos estratégicos.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento; Toma de decisiones; Autoridades universitarias; Universidades públicas; Gestión educativa

## ABSTRACT

The research aimed to establish the relationship between knowledge management and decision-making among authorities of a Peruvian public university in 2025. A quantitative, correlational, and cross-sectional design was used, with a sample of 127 university authorities. The University Knowledge Management Questionnaire (CEGCU) and an adapted version of the Melbourne Decision Making Questionnaire (MDMQ) were applied, both validated and with adequate reliability. The results showed a positive and significant correlation between knowledge management and decision-making ( $r_s = 0.683$ ,  $p < 0.01$ ). It was determined that the greater the knowledge management, the greater the decision-making capacity. This finding reinforces the need to strengthen knowledge management at the leadership level to improve decision-making processes and build a more efficient university management aligned with strategic objectives.

**Keywords:** Knowledge management; Decision making; University administrators; Public universities; Educational management

## RESUMO

A pesquisa teve como objetivo estabelecer a relação entre a gestão do conhecimento e a tomada de decisões por autoridades de uma universidade pública peruana no ano de 2025. Foi utilizado um enfoque quantitativo, do tipo correlacional e com delineamento transversal, com uma amostra de 127 autoridades universitárias. Foram aplicados o Questionário de Gestão do Conhecimento Universitário (CEGCU) e uma versão adaptada do Melbourne Decision Making Questionnaire (MDMQ), ambos validados e com confiabilidade adequada. Os resultados mostraram uma correlação positiva e significativa entre a gestão do conhecimento e a tomada de decisões ( $r_s = 0.683$ ,  $p < 0.01$ ). Determinou-se que quanto maior a gestão do conhecimento, maior a capacidade de tomar decisões. Esse resultado reforça a necessidade de fortalecer a gestão do conhecimento em nível diretivo para melhorar os processos decisórios e construir uma gestão universitária mais eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento; Tomada de decisão; Autoridades universitárias; Universidades públicas; Gestão educacional

## INTRODUCCIÓN

En el actual contexto universitario, marcado por el cambio permanente, la gestión del conocimiento se transforma en un elemento estratégico para mejorar la toma de decisiones. Su correcta aplicación integra los procesos informativos y estratégicos que refuerzan la capacidad institucional para abordar problemas complejos y responder eficazmente a las exigencias del entorno (Bratianu y Bolisani, 2015). Sin embargo, a pesar de su importancia, estas instituciones presentan obstáculos estructurales, culturales y tecnológicos que impiden una adecuada gestión del conocimiento.

La dispersión de los sistemas de información, la falta de protocolos y la falta de conexión entre las unidades administrativas limitan la disponibilidad de información para la toma de decisiones (Kanyundo et al., 2023; Nguyen Thi Kim et al., 2025). Además, cuando este problema se une a una pobre cultura institucional y falta de apoyo gerencial, la gestión del conocimiento se transforma en un proceso informal y poco sustentable (Alexander et al., 2020; Milena et al., 2010). Por consiguiente, la gestión del conocimiento es necesaria, puesto que favorece los estilos racionales de toma de decisiones en las autoridades, al ofrecer

evidencia institucional que reduce la incertidumbre y permite análisis individuales aplicados a contextos específicos por los responsables.

Por otro lado, en muchos casos, las universidades trabajan con prácticas no sistematizadas que dependen más del conocimiento individual que de estructuras colectivas (Brito et al., 2017). De igual modo, los modelos actuales de gestión suelen centrarse en el ámbito académico y dejan de lado al personal técnico-administrativo, a pesar de ser fundamental para el funcionamiento institucional (Veer Ramjeawon y Rowley, 2017). Ante estas restricciones, algunas instituciones han comenzado a centralizar el conocimiento a través de herramientas digitales y políticas de información compartida.

Estos ejemplos demuestran que los sistemas integrados y las normas institucionales pueden aumentar la coordinación y la coherencia de las decisiones (Pérez Gamboa et al., 2022; Alexander et al., 2020). Sin embargo, todavía existe una distancia en Latinoamérica entre los modelos teóricos de gestión del conocimiento y su aplicación. Muchas instituciones tienen dificultades para adaptar metodologías de otros países a sus propios contextos, lo que restringe la aplicabilidad del conocimiento producido (Labraña et al., 2024; Pérez-Arrau, 2023). En consecuencia, esta brecha afecta los estilos individuales de decisión de las autoridades, generando decisiones institucionales menos consistentes cuando hay ausencia de conocimiento compartido.

En cuanto al enfoque, la gestión del conocimiento es un proceso sistemático para localizar, almacenar, compartir y aplicar la información para mejorar el desempeño de la institución. Este proceso implica habilidades técnicas, interpersonales, de liderazgo y compromiso organizacional (Semertzaki, 2011). Incluso, involucra procesos como captura, organización, diseminación y aplicación del conocimiento (Stylianou y Savva, 2006; Zalk et al., 2011). Su uso apropiado se relaciona con la innovación, la eficiencia administrativa y la mejora educativa (De La Cruz Medina, 2024; Soliman et al., 2019; Farrell, 2017).

Entre los modelos más reconocidos está el propuesto por Nonaka y Takeuchi, conocido como SECI, que diferencia entre conocimiento tácito y explícito y cómo este se convierte de uno a otro a través de los procesos de socialización, externalización, combinación e internalización (Gierszewska, 2012; Attard et al., 2021). Si bien este modelo ha sido criticado por su sesgo cultural, su validez ha sido verificada en diversos contextos institucionales (Easa y Fincham, 2011; Talaskou y Belhacen, 2019). Por lo tanto, el modelo SECI apoya la toma de decisiones al convertir conocimiento tácito individual en explícito institucional, influyendo en estilos más vigilantes entre las autoridades.

En lo que respecta a la decisión, es un proceso inherente a la gestión universitaria. Implica elegir entre alternativas basadas en criterios múltiples, tales como recursos, objetivos institucionales y entorno organizacional (Diederich, 2001; Kiran, 2017; Ansel et al., 2016). Asimismo, la calidad de las decisiones

involucra factores racionales, emocionales y experienciales, y se asocia con la eficacia de la gestión (Deepa y Ganesan, 2016; Ramirez-Pedraza y Ramos, 2021; Qin et al., 2023).

Destaca el Modelo de Conflicto en la Toma de Decisiones de Janis y Mann, el cual proporciona un marco para entender cómo el estrés y la incertidumbre afectan el juicio en la toma de decisiones. Su uso permite reconocer estilos de toma de decisión, autoeficacia y consideraciones éticas que influyen en la calidad de la decisión (De Heredia et al., 2004; Phillips y Landhuis, 2022; McDevitt et al., 2007). Si bien este modelo enfatiza estilos individuales, en este estudio se aplica para examinar cómo esos estilos se manifiestan en decisiones institucionales de autoridades universitarias.

No obstante, es relevante recalcar que la capacidad de las universidades para decidir se ve afectada cuando la gestión del conocimiento no se fortalece. La burocratización y la falta de autonomía limitan la posibilidad de construir conocimiento colectivo, deteriorando la calidad académica (Van Ta y Zyngier, 2018). La falta de sistemas integrados y los datos aislados dificultan el acceso a información fiable para la toma de decisiones estratégicas (Mutula y Jacobs, 2011). A ello se añade la ausencia de liderazgo y políticas institucionales que apoyen la creación de una cultura organizacional de conocimiento (Kanyundo et al., 2023; Oumran et al., 2021).

También cuando prevalece el trabajo individual y la comunicación es pobre, disminuyen las posibilidades de colaboración y se deteriora la exactitud de las decisiones (Wróbel, 2007; Jie et al., 2023). En este contexto, son escasas las investigaciones que aborden las decisiones como parte de procesos gerenciales y administrativos que determinan la planificación, la asignación de recursos y la gestión universitaria, y no de carácter personal.

A pesar de los avances teóricos, aún quedan lagunas empíricas. La mayoría de los estudios se enfocan en el personal docente o investigador y excluyen a las autoridades, que desempeñan un papel operativo en la dirección institucional (Veer Ramjeawon y Rowley, 2017; Brito et al., 2017). Esta falta de investigación restringe el conocimiento sobre cómo las prácticas de gestión del conocimiento influyen en los procesos de toma de decisiones gerenciales. Dicha omisión limita la comprensión sobre la forma en que los estilos individuales de toma de decisión interactúan con la gestión del conocimiento en contextos públicos.

En el caso peruano, la gestión del conocimiento está empezando a interesar a las instituciones, pero aún tiene mucho camino por recorrer. A pesar de los avances normativos recientes, como la aprobación de la Norma Técnica N.º 01-2025-PCM-SGP para la Gestión del Conocimiento en el Sector Público, todavía existe una brecha entre la creación y aplicación del conocimiento en los procesos de toma de decisiones administrativas. El diagnóstico reconoce que muchas entidades no cuentan con mecanismos para codificar, almacenar y reutilizar el conocimiento que generan internamente y que impide que puedan dar respuesta a los problemas públicos (Presidencia del Consejo de Ministros, 2025). Por otra parte, en las universidades, la

gestión del conocimiento se lleva a cabo de manera intuitiva y poco estructurada, limitando su capacidad para respaldar la toma de decisiones estratégicas (Morgan y Llinàs, 2017).

Frente a esta situación, la presente investigación tiene como objetivo establecer la relación entre la gestión del conocimiento y la toma de decisiones en las autoridades de una universidad pública peruana en el año 2025. Los resultados proporcionan criterios susceptibles de ser utilizados en el diseño de estrategias que incorporen más eficazmente el conocimiento organizacional en la gestión administrativa, fortaleciendo la capacidad institucional, la transparencia y la eficiencia en la gestión universitaria.

## MÉTODO

El estudio se abordó bajo un enfoque cuantitativo, orientado a describir y analizar las características de los fenómenos a través de la medición numérica de los datos. Su alcance fue correlacional, ya que buscó determinar el grado de relación existente entre las variables estudiadas. Asimismo, el diseño utilizado fue transversal, con una única recogida de datos en un tiempo determinado, lo que proporcionó una imagen instantánea del comportamiento de las variables en la población de estudio.

La población estuvo conformada por 144 autoridades de la Universidad Nacional del Callao (UNAC), distribuidas entre el rectorado, vicerrectorados, decanatos, direcciones de escuela, unidades de posgrado e investigación. A partir de esta población, se calculó una muestra representativa de 127 participantes. Para garantizar la representatividad, la selección se realizó mediante muestreo estratificado, asegurando igualdad de probabilidad en la elección de cada unidad de análisis.

Se empleó el Cuestionario para la Evaluación de la Gestión del Conocimiento Universitario (CEGCU), desarrollado por Cuadrado-Barreto (2020), el cual se compone de 41 ítems distribuidos en tres dimensiones: creación del conocimiento (14 ítems), transferencia y almacenamiento del conocimiento (11 ítems) y aplicación del conocimiento (16 ítems), los cuales son procesos de gestión llevados a cabo por las universidades. Las respuestas se recogieron mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, que permitió identificar el nivel percibido de gestión del conocimiento en cada dimensión.

Por su parte, se utilizó el Melbourne Decision Making Questionnaire (Melbourne D.M.Q.), traducido al idioma español y evaluado por De Heredia et al. (2004). El instrumento está compuesto por 22 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: vigilancia (6 ítems), hipervigilancia (5 ítems), delegación de responsabilidad (6 ítems) y procrastinación (5 ítems). Para efectos del estudio, el cuestionario fue adaptado para medir la toma de decisiones en autoridades universitarias. En esta adaptación, se ajustaron los ítems originales del D.M.Q. para enfocarse en contextos universitarios, cambiando referencias a decisiones generales por escenarios específicos de gestión institucional, como asignar recursos o resolver conflictos administrativos. La variable toma de decisiones se orientó a evaluar estilos individuales aplicados a roles

directivos, donde la vigilancia implica análisis racional de información institucional antes de actuar, la hipervigilancia indica respuestas apresuradas bajo presión organizacional, la delegación refleja traspaso de autoridad en decisiones grupales y la procrastinación representa demoras en resoluciones estratégicas. Este enfoque permitió vincular patrones personales con impactos institucionales.

Ambos cuestionarios fueron revisados por tres expertos en el campo, quienes aprobaron la coherencia y pertinencia de los ítems, respectivamente. Además, tras aplicar una prueba piloto dirigida a 30 participantes, los resultados mostraron un nivel de consistencia interna adecuado, con un coeficiente omega de 0.796 para el Cuestionario para la Evaluación de la Gestión del Conocimiento Universitario y un valor de 0.819 para el Melbourne Decision Making Questionnaire, lo que confirmó la fiabilidad de los instrumentos para su aplicación en la investigación.

En cuanto al procedimiento, el estudio se desarrolló con la autorización formal de las autoridades universitarias, quienes aprobaron su ejecución. La participación fue voluntaria y anónima, previa aceptación del consentimiento informado. La recolección de información se efectuó en línea mediante cuestionarios elaborados en Google Forms y difundidos por medios digitales. Los datos obtenidos se organizaron en hojas de cálculo en Excel 2019 y se procesaron con el software estadístico IBM SPSS versión 25.

El análisis comenzó con una fase descriptiva orientada a caracterizar a los participantes y las variables del estudio mediante frecuencias y porcentajes. Luego se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para evaluar la normalidad de las distribuciones, obteniéndose valores de  $p$  menores a 0.05, lo que justificó el uso de procedimientos no paramétricos. Además, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman ( $r_s$ ), que permitió determinar la dirección e intensidad de la relación entre las variables, con un nivel de significancia de  $p < 0.05$ .

En términos éticos, el estudio cumplió con los principios establecidos en la Declaración de Helsinki. Todos los participantes fueron informados sobre el propósito del trabajo, las condiciones de confidencialidad y el uso exclusivamente académico de los datos, los cuales no incluyeron información personal ni representaron riesgos físicos o psicológicos.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección se presentan los principales hallazgos del estudio, obtenidos a partir del análisis descriptivo e inferencial de las variables que explican la relación entre la gestión del conocimiento y la toma de decisiones en las autoridades universitarias. En la Tabla 1 se muestra las características sociodemográficas y formativas de los participantes. Predomina el género masculino con un 67.7 %, mientras que el 32.3 % corresponde al género femenino. Asimismo, la mayoría de las autoridades presenta un nivel alto de acceso a la información institucional, con un 74.8 %, lo que refleja condiciones adecuadas para la gestión administrativa y académica.



En cuanto a la formación, el 46.5 % ha recibido capacitación en gestión del conocimiento y el 53.5 % no cuenta con ella. Por otro lado, la formación en toma de decisiones es más frecuente, alcanzando un 63.8 %, lo que indica una mayor preparación en este campo. De modo que la mayor capacitación en toma de decisiones indica que las autoridades tienen capacidad para usar estilos personales más racionales en las decisiones organizacionales, aunque la brecha de gestión del conocimiento podría restringir su impacto.

**Tabla 1.** Características sociodemográficas y formativas de las autoridades

Variable	Categoría	N	%
Género	Femenino	41	32.3
	Masculino	86	67.7
Nivel de acceso a información institucional	Alto	95	74.8
	Medio	32	25.2
Formación en gestión del conocimiento	Presenta	59	46.5
	No presenta	68	53.5
Formación en toma de decisiones	Presenta	81	63.8
	No presenta	46	36.2

La Tabla 2, presenta los niveles obtenidos en la gestión del conocimiento y toma de decisiones en las autoridades universitarias. Los resultados muestran que el 59.1 % de los participantes alcanzó un nivel alto en gestión del conocimiento, mientras que el 40.9 % se ubicó en un nivel regular. Este resultado evidencia un dominio favorable en los procesos de creación, transferencia y aplicación del conocimiento dentro de la institución, aunque aún existen áreas que requieren fortalecimiento.

Con respecto a la toma de decisiones, el 75.6 % de las autoridades alcanzó un nivel alto y el 24.4 %, un nivel regular. Estos hallazgos reflejan el alto grado en la toma de decisiones, el cual muestra estilos personales predominantes de vigilancia en problemas organizacionales, lo que demuestra la habilidad para procesar racionalmente la información en posiciones gerenciales.

**Tabla 2.** Niveles de la gestión del conocimiento y la toma de decisiones

Variable	Categoría	N	%
Gestión del conocimiento	Alto	75	59.1
	Regular	52	40.9
Toma de decisiones	Alto	96	75.6
	Regular	31	24.4

La Tabla 3, muestra los resultados de la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov aplicada a la gestión del conocimiento y toma de decisiones. Los valores obtenidos evidencian que ambas variables presentan una distribución no normal, dado que el nivel de significancia fue inferior a 0.05 en ambos casos. Por ello, se determinó que los datos no cumplen los supuestos de normalidad requeridos para pruebas

paramétricas, razón por la cual se optó por el uso de estadísticos no paramétricos en el análisis correlacional. En este estudio, el coeficiente de correlación de Spearman se consideró el método más apropiado para estimar la relación entre ambas variables, al ajustarse a la naturaleza ordinal de los datos.

**Tabla 3.** Pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov

Variable	Estadístico	gl	p
Gestión del conocimiento	0.253	127	0.000
Toma de decisiones	0.128	127	0.000

La Tabla 4, presenta el análisis de correlación de Spearman entre la gestión del conocimiento y la toma de decisiones. Los resultados revelan que existe una correlación positiva y significativa ( $r_s = 0.683$ ,  $p < 0.01$ ); es decir, que a medida que se fortalece la gestión del conocimiento en las autoridades universitarias, mejora su capacidad para la toma de decisiones. Este hallazgo demuestra que la gestión del conocimiento institucional beneficia los procesos de análisis, elección e implementación de alternativas en el contexto universitario. Además, la magnitud del coeficiente muestra una relación de nivel moderado, lo que refuerza la idea de fortalecer la gestión del conocimiento como factor estratégico en la toma de decisiones. En consecuencia, la correlación indica que una gestión del conocimiento institucional sólida promueve estilos individuales más vigilantes y menos procrastinadores en las autoridades, mejorando las decisiones gerenciales y estratégicas.

**Tabla 4.** Correlaciones entre la gestión del conocimiento y la toma de decisiones

Variable		Gestión del conocimiento	Toma de decisiones
Gestión del conocimiento	$r_s$	1.000	0.683**
	P	.	0.000
	N	127	127
Toma de decisiones	$r_s$	0.683**	1.000
	p	0.000	.
	N	127	127

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

En síntesis, los resultados muestran que existe una tendencia favorable en la forma de gestionar el conocimiento y de tomar decisiones por las autoridades universitarias. La relación significativa encontrada entre las dos variables apoya la consistencia de los instrumentos empleados y la validez del análisis en el contexto institucional estudiado.

## Discusión

El principal hallazgo del estudio muestra que existe una correlación positiva y significativa entre la gestión del conocimiento y la toma de decisiones en autoridades universitarias ( $r_s = 0.683$ ,  $p < 0.01$ ). Esta correlación vincula la gestión del conocimiento institucional con estilos individuales de decisión aplicados



a roles directivos, lo que sugiere que un mejor acceso a conocimiento compartido fomenta patrones más vigilantes y racionales en las autoridades. Sin embargo, la moderada magnitud de la correlación indica que esta no es suficiente y que puede depender de las condiciones estructurales, culturales y tecnológicas en las que se desenvuelve la universidad.

La evidencia internacional apoya los hallazgos de este estudio en que una gestión del conocimiento fortalece la calidad de las decisiones en las universidades. En Irán se encontró que fortalecer los mecanismos de gestión del conocimiento apoya una planificación estratégica más alineada y una toma de decisiones más informada (Toloie-Eshlaghy et al., 2013). De modo similar, estudios desarrollados en universidades africanas demuestran que la incorporación de instrumentos tecnológicos para administrar el conocimiento mejora la eficacia de las decisiones institucionales, al permitir el acceso y utilización oportuna de la información (Kanyundo et al., 2023).

En Latinoamérica, los resultados de García Moreno et al. (2018) reafirman que la gestión del conocimiento mejora los procesos administrativos y permite tomar decisiones más uniformes. En el caso peruano, Alsharyofi y Ageeli (2025) alertan que las prácticas de gestión del conocimiento aún son incipientes y carecen de un enfoque sistemático que permita influir en la toma de decisiones. Por tanto, estos estudios internacionales refuerzan que la gestión del conocimiento organizacional se relaciona con los estilos individuales de decisión, promoviendo decisiones institucionales más informadas y menos procrastinadoras o hipervigilantes en las universidades.

El resultado de la magnitud moderada de dicha relación puede deberse a las características de la muestra. Las autoridades administrativas generalmente desempeñan sus roles más operativos que analíticos, lo que restringe su acceso a información estratégica y su participación en espacios de creación de conocimiento (Román Mondragón et al., 2023; Chung y Espinoza, 2023). Además, las universidades peruanas afrontan problemas recurrentes, como la infraestructura tecnológica insuficiente, la falta de articulación entre dependencias y una cultura organizacional poco propensa al intercambio de información (Morgan y Llinàs, 2017). De modo que la correlación moderada podría explicarse por barreras institucionales que afectan cómo los estilos individuales de las autoridades se adaptan a decisiones estratégicas, limitando el impacto del conocimiento compartido.

Desde un enfoque teórico, el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995) permite interpretar esta relación. Dicho modelo describe la creación de conocimiento en las organizaciones, y cómo el conocimiento tácito se transforma en explícito y viceversa mediante procesos de socialización, externalización, combinación e internalización. Las dimensiones evaluadas por el cuestionario de Cuadrado-Barreto (2020) corresponden a estos procesos, lo cual justificó su uso para evaluar la gestión del conocimiento en el ámbito universitario.

En ese sentido, los resultados sugieren que cuando las autoridades disponen de mecanismos formales para compartir y aplicar el conocimiento, las decisiones son más precisas y oportunas. Sin embargo, la ausencia de sistemas de gestión robustos interrumpe este ciclo, lo que explica las diferencias con estudios que presentan una mayor magnitud de la correlación. Por ende, el modelo SECI conecta el conocimiento organizacional con estilos individuales de decisión, ya que la conversión de conocimiento tácito a explícito facilita patrones vigilantes en contextos institucionales.

Complementariamente, el modelo de conflicto decisional de Janis y Mann (1977) aporta otra lectura. Este modelo sostiene que la calidad de una decisión depende de la búsqueda sistemática de información, la evaluación de riesgos y la revisión de alternativas bajo dificultades (De Heredia et al., 2004; Phillips y Landhuis, 2022; McDevitt et al., 2007). Una buena gestión del conocimiento apoya estas fases organizando datos, experiencias y aprendizajes institucionales. Sin embargo, el caso peruano evidencia que las acciones suelen ser reactivas y no preventivas, restringiendo el potencial del conocimiento como recurso estratégico. Por ello, este modelo, centrado en estilos individuales bajo estrés, permite mostrar la manera en que la gestión del conocimiento institucional reduce la hipervigilancia y procrastinación en decisiones directivas.

Además, en las universidades públicas los sistemas de conocimiento se desenvuelven en ambientes con alta dependencia de jerarquías, información compartimentada y poca participación de los actores administrativos en los espacios estratégicos. Como afirman Passos et al. (2023), la confianza organizacional y la cultura colaborativa son determinantes para que el conocimiento fluya y se convierta en acciones. Por el contrario, culturas jerárquicas o paternalistas, como las que existen en universidades chilenas, bloquean ese flujo y mantienen modelos de toma de decisiones basados en el control antes que en la reflexión colectiva (Pérez-Arrau, 2023). En ese sentido, en entornos jerárquicos, los estilos individuales de decisión tienden a delegar o a procrastinar, pero una gestión del conocimiento colaborativa fomenta vigilancia institucional.

Los resultados de esta investigación impactan directamente la gestión universitaria, más aún en universidades públicas. La correlación positiva entre la gestión del conocimiento y la toma de decisiones demuestra que mejorar la primera no es un fin en sí mismo, sino una condición para mejorar la coherencia y relevancia de las decisiones institucionales. En términos prácticos, esto implica que los procesos administrativos y académicos se basen en información sistematizada, análisis colectivo y experiencia acumulada, en lugar de prácticas aisladas y reactivas. Por tanto, las universidades peruanas tienen que convertir la información dispersa en conocimiento estratégico para la toma de decisiones en planificación, gestión de recursos y mejora de la calidad.

Para ello, son necesarias acciones concretas. Primero, generar repositorios digitales institucionales que integren los datos que generan las dependencias y que puedan ser consultados y reutilizados. En segundo lugar, deben establecerse programas continuos de capacitación en gestión del conocimiento dirigidos a autoridades, mandos medios y personal técnico-administrativo para que todos en la organización internalicen

el valor del conocimiento como un activo estratégico. En tercer lugar, es necesario desarrollar políticas institucionales de gestión documental con criterios de trazabilidad, actualización y acceso abierto. Estas acciones pueden hacer de la gestión del conocimiento una práctica sustentable, que fortalezca la gobernanza universitaria y la rendición de cuentas.

En cuanto a las limitaciones, este estudio reconoce tres aspectos importantes. Primero, la investigación se enfocó en una única institución, lo que restringe la comparación con otras realidades organizacionales, pero permitió un análisis contextualizado de las dinámicas de una universidad pública peruana. Segundo, se utilizaron cuestionarios tipo Likert para conocer las opiniones de los participantes, lo que puede conllevar cierta subjetividad en las respuestas y no permite recoger comportamientos organizacionales más complejos. Tercero, el diseño transversal no permite analizar cambios en el tiempo ni inferir relaciones de causa-efecto entre la gestión del conocimiento y la toma de decisiones. Aun así, este estudio ofrece una mirada analítica del estado actual de dichas prácticas.

Líneas futuras de investigación pueden expandir el estudio a otras universidades públicas y privadas para comparar contextos institucionales y niveles de madurez en la gestión del conocimiento. También sería interesante incluir variables moderadoras como la cultura organizacional, el liderazgo y el clima laboral para determinar cómo influyen en la relación entre la gestión del conocimiento y la toma de decisiones. Además, es aconsejable el uso de metodologías mixtas y diseños longitudinales para poder capturar la trayectoria de estas prácticas y sus consecuencias a lo largo del tiempo. Finalmente, indagar en la integración de tecnologías emergentes (inteligencia artificial, sistemas automatizados de información, etc.) puede abrir caminos para aprovechar la forma en que se genera, transfiere y aplica el conocimiento en la gestión universitaria.

## CONCLUSIONES

La investigación confirma una correlación positiva y significativa ( $r_s = 0.683$ ,  $p < 0.01$ ) entre la gestión del conocimiento y la toma de decisiones en autoridades de una universidad peruana, lo que revela que un manejo eficaz del conocimiento promueve estilos decisionales vigilantes y racionales, alineados con los objetivos institucionales. Los modelos de Nonaka y Takeuchi (1995) y Janis y Mann (1977) ofrecen un respaldo teórico sólido a esta relación, aunque las barreras estructurales, tecnológicas y culturales del contexto peruano limitan su implementación plena.

Fortalecer la gestión del conocimiento se presenta como un elemento clave para avanzar hacia una gobernanza universitaria más transparente, ágil y resiliente, al impulsar decisiones estratégicas que eleven la calidad educativa y fomenten la innovación en el sector público. En este sentido, adoptar sistemas y políticas que conviertan el conocimiento en un recurso estratégico resulta indispensable para que las

universidades puedan enfrentar con mayor efectividad los retos de la gestión contemporánea, contribuyendo así a una educación superior más inclusiva y adaptativa.

## REFERENCIAS

- Alexander, A., Martin, D. P., Manolchev, C., y Miller, K. (2020). University–industry collaboration: using meta-rules to overcome barriers to knowledge transfer. *Journal of Technology Transfer*, 45(2), 371-392. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9685-1>
- Alsharyofi, M. S., y Ageeli, O. M. (2025). The Role of Knowledge Maps in Supporting the Application of Knowledge Management to Improve the Performance of the King Abdulaziz University Council: A Literature Review. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, 12(4), 285-290. <https://doi.org/10.14419/pxg59w75>
- Ansel, D., Nicot, B., Piombini, A., y Girandola, F. (2016). Affect, Uncertainty, and Decision-Making. In P. Frankhauser y D. Ansel (Eds.), *Deciding Where to Live: An Interdisciplinary Approach to Residential Choice in its Social Context* (pp. 93-112). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15542-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15542-1_4)
- Attard, C., Elliot, M., Grech, P., y McCormack, B. (2021). Adopting the Concept of ‘Ba’ and the ‘SECI’ Model in Developing Person-Centered Practices in Child and Adolescent Mental Health Services. *Frontiers in Rehabilitation Sciences*, 2, 744146. <https://doi.org/10.3389/fresc.2021.744146>
- Bratianu, C., y Bolisani, E. (2015, September). Knowledge strategy: An integrated approach for managing uncertainty. In A. Garlatti y M. Massaro (Eds.), *Proceedings of the 16th European Conference on Knowledge Management* (pp. 169-177). Academic Conferences Publishing.
- Chung, V., y Espinoza, J. (2023). Relationship between transformational leadership and knowledge management: The moderating effect of organizational culture. *Knowledge and Performance Management*, 7(1), 138-149. [https://doi.org/10.21511/kpm.07\(1\).2023.11](https://doi.org/10.21511/kpm.07(1).2023.11)
- Cuadrado-Barreto, G. (2020). Gestión del conocimiento en la universidad: cuestionario para la evaluación institucional. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 11(30). <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2020.30.596>
- De Heredia, R. A. S., Arocena, F. L., y Gárate, J. V. (2004). Decision-making patterns, conflict styles, and self-esteem. *Psicothema*, 16(1), 110-116. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72716118.pdf>
- De La Cruz Medina, S. (2024). La gestión del conocimiento en universidades: modelos y prácticas efectivas: Knowledge management in universities: effective models and practices. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(6), 2894-2903. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3212>
- Deepa, N., y Ganesan, K. (2016). A brief survey of decision making methods and its applications in various domains. *Research Journal of Pharmacy and Technology*, 9(8), 1079-1082. <https://doi.org/10.5958/0974-360X.2016.00205.5>
- Diederich, A. (2001). Sequential Decision Making. In N. J. Smelser y P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social y Behavioral Sciences* (pp. 13917-13922). Pergamon. <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/00636-7>
- Easa, N., y Fincham, R. (2011). The application of the SECI model in cross-cultural contexts. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM*, 232-239.
- Farrell, M. (2017). Leadership Reflections: Leadership Skills for Knowledge Management. *Journal of Library Administration*, 57(6), 674-682. <https://doi.org/10.1080/01930826.2017.1340768>

- García Moreno, A. M., Rodríguez López, J. R., y Ruiz Cabezas, M. R. (2018). Management of knowledge for administrative processes in private universities. *Espacios*, 39(49). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n49/a18v39n49p04.pdf>
- Gierszewska, G. (2012). The Japanese Model of Knowledge Management. *Foundations of Management*, 4(1), 7-16. <https://doi.org/10.2478/fman-2013-0001>
- Janis, I. L., y Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. Free press.
- Jie, J., Mohammadi, A., Jantan, A. H., Goyal, S. B., y He, S. (2023). The moderating influence of big data analytics capabilities on the relationship between organizational culture and management effectiveness at higher education institutions in Sichuan, China. In A. Swaroop, V. Kansal, G. Fortino, y A. E. Hassanien (Eds.), *Proceedings of Fourth Doctoral Symposium on Computational Intelligence, DoSCI 2023 (Lecture Notes in Networks and Systems, Vol. 726)*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-99-3716-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-99-3716-5_1)
- Kanyundo, A. J., Chipeta, G. T., y Chawinga, W. D. (2023). An analysis of knowledge management practices at lilongwe university of agriculture and natural resources, Malawi. *Social Sciences and Humanities Open*, 8(1), 100640. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100640>
- Kiran, D. R. (2017). Chapter 6-System Approach to Management Theory. In D. R. Kiran (Ed.), *Total Quality Management* (pp. 63-83). Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-811035-5.00006-4>
- Labraña, J., Henríquez, A., LaTorre, P., Puyol, F., Gómez, M. R., y López, N. (2024). New Public Management and Internationalization in Latin American Top-Tier Universities: A Multiple Case Study. *Journal of Studies in International Education*, 28(4), 568-587. <https://doi.org/10.1177/10283153231221652>
- McDevitt, R., Giapponi, C., y Tromley, C. (2007). A model of ethical decision making: The integration of process and content. *Journal of Business Ethics*, 73(2), 219-229. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9202-6>
- Morgan, M., y Llinàs, X. (2017). An academic knowledge management model: Multiple case studies in Peruvian universities. In J. Berbegal-Mirabent, M. Mas-Machuca, R. Bastida, y F. Marimon (Eds.), *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management (ECKM 2017), Volume 2* (pp. 730-741). Academic Conferences International Limited. <http://hdl.handle.net/10757/622491>
- Mutula, S., y Jacobs, D. (2012). Knowledge management solution to challenges of higher education in South Africa. In *Organizational Learning and Knowledge: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, 2, 1460-1475. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-60960-783-8.ch414>
- Nguyen Thi Kim, L., Nguyen Hoang, S., y Nguyen, H. N. (2025). Interweaving academic insights: advancing university knowledge management through a strategic data fabric framework. *Digital Library Perspectives*, 41(1), 21-44. <https://doi.org/10.1108/DLP-03-2024-0044>
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Milena, G., Nieto, F., Carlos, J., y Bolaños, G. (2010, April 14–16). Knowledge management and organizational learning University-Company: Learn to learn. Paper presented at IEEE EDUCON 2010 Conference, Madrid, Spain. IEEE. <https://doi.org/10.1109/EDUCON.2010.5492379>
- Oumran, H. M., Atan, R. B., Binti Nor, R. N. H., Abdullah, S. B., y Mukred, M. (2021). [Retracted] Knowledge Management System Adoption to Improve Decision-Making Process in Higher



Learning Institutions in the Developing Countries: A Conceptual Framework. *Mathematical Problems in Engineering*, 2021(1), 9698773. <https://doi.org/10.1155/2021/9698773>

- Passos, D. M. A., Gonçalves, P. J. P., y Sarmiento, A. M. (2023). Organizational culture and knowledge management: An empirical study in Brazilian higher education. In A. M. Soares y B. Casais (Eds.), *Uniting marketing efforts for the common good-A challenge for the fourth sector (Springer Proceedings in Business and Economics)*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-29020-6\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-031-29020-6_11)
- Pérez-Arrau, G. (2023). Managing knowledge against the tide: Barriers to knowledge management in the Chilean social and cultural context. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, 24(2), 1742-1749. <https://doi.org/10.34190/eckm.24.2.1812>
- Pérez Gamboa, A. J., Gómez Cano, C. A., y Sánchez Castillo, V. (2022). Decision making in university contexts based on knowledge management systems. *Data and Metadata*, 1, 92. <https://doi.org/10.56294/DM202292>
- Phillips, J. G., y Landhuis, C. E. (2022). Decisional styles and online study activity: efficient, inefficient, misdirected or avoidant. *Behaviour and Information Technology*, 41(11), 2275-2282. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2021.1912180>
- Presidencia del Consejo de Ministros, Secretaría de Gestión Pública. (2025). Norma técnica para la gestión del conocimiento en el sector público (Norma Técnica N° 001-2025-PCM/SGP). <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/6501515-001-2025-pcm-sgp>
- Qin, Z., Li, Y., y Yang, Y. (2023). Decision-Making. In *Management Innovation and Big Data (Management for Professionals*, pp. 3-37). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-19-9231-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-19-9231-5_1)
- Ramirez-Pedraza, R., y Ramos, F. (2021). Decision-making bioinspired model for target definition and “satisfactor” selection for physiological needs. *Cognitive Systems Research*, 66, 122-133. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2020.10.020>
- Román Mondragón, Y. D. C., Ramos Vera, P. M., Ramos Vera, R. P., y Ponce Yactayo, D. L. (2023). Decision-making and performance in Peruvian universities. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 785-796. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.21>
- Semertzaki, E. (2011). 4 - Implementation of a knowledge management centre at a special library. In E. Semertzaki (Ed.), *Special Libraries as Knowledge Management Centres* (pp. 187-247). Chandos Publishing. <https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-613-5.50004-2>
- Soliman, A. Y., Badawi, A. A., Elkordy, M. M., y Al-Bahi, A. M. (2019). A framework for constructing and assessing knowledge management systems for engineering institutes. In *Proceedings of the 2019 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)* (pp. 727-737). IEEE. <https://doi.org/10.1109/EDUCON.2019.8725176>
- Stylianou, V., y Savva, A. (2006). Knowledge management novel applications. In *Proceedings of the Eighth International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2006)*, Volume AIDSS (pp. 335-338). SCITEPRESS. <https://www.scitepress.org/Papers/2006/24588/24588.pdf>
- Talaskou, M., y Belhacen, L. (2019). The SECI model in Moroccan context: A case study of payment solution software sector. In L. Uden, I.-H. Ting, y J. Corchado (Eds.), *Knowledge Management in Organizations. KMO 2019 (Communications in Computer and Information Science, Vol. 1027*, pp. 235-246). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-21451-7\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-030-21451-7_20)
- Toloie-Eshlaghy, A., Poorebrahimi, A., y Farokhi, E. N. (2013, October 7–9). Pathology of knowledge management in universities. In *Proceedings of the 2013 Science and Information (SAI) Conference* (pp. 590-596). IEEE. <https://ieeexplore.ieee.org/document/6661798>



- Van Ta, C., y Zyngier, S. (2018). Knowledge sharing barriers in Vietnamese higher education institutions (HEIS). *International Journal of Knowledge Management*, 14(1), 51-70. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2018010104>
- Veer Ramjeawon, P., y Rowley, J. (2017). Knowledge management in higher education institutions: enablers and barriers in Mauritius. *Learning Organization*, 24(5), 366-377. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2017-0030>
- Wróbel, P. (2007, September 6–7). Knowledge management challenge for Polish universities. In B. Martin y D. Remenyi (Eds.), *Proceedings of the 8th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2007)* (pp. 1114-1117). Consorci Escola Industrial de Barcelona. [https://www.researchgate.net/publication/359619590\\_Knowledge\\_management\\_challenge\\_for\\_Polish\\_universities](https://www.researchgate.net/publication/359619590_Knowledge_management_challenge_for_Polish_universities)
- Zalk, M., Bosua, R., y Sharma, R. (2011). Improving knowledge sharing behaviour within organizations: Towards a model. In *Proceedings of the 19th European Conference on Information Systems (ECIS 2011)* (pp. 1-6). AIS Electronic Library (AISeL). <https://hdl.handle.net/10779/uow.27704163.v1>