



## Modelo estructural de la gestión del conocimiento en el desarrollo organizacional universitario

Oscar J. Jimenez Flores<sup>1\*</sup>, Juan U. Jimenez Castilla<sup>2</sup>, Victor J. Jimenez Flores<sup>1</sup>,  
Yoselin V. Gutierrez Rojas<sup>3</sup>, Carla S. Nuñez Melgar Arias<sup>4</sup>, Juan C. Jimenez Flores<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo. Perú.

<sup>2</sup> Universidad José Carlos Mariátegui. Perú.

<sup>3</sup> Universidad Privada de Tacna. Perú.

<sup>4</sup> Escuela de posgrado. Newman. Perú.

\*Autor para correspondencia: Oscar J. Jimenez Flores, oscarjimenezflores@outlook.com

(Recibido: 25-01-2024. Publicado: 27-02-2024.)

DOI: 10.59427/rcli/2024/v24cs.1194-1202

### Resumen

*La integración de la gestión del conocimiento (KM) en el desarrollo organizacional (OD) es un recurso esencial para fortalecer las actividades empresariales, generando notoriedad en el ámbito universitario, donde se ha adoptado la KM para mejorar diferentes aspectos relacionados al desarrollo organizacional. Este estudio buscó analizar la relación entre la KM y el OD para luego desarrollar el modelo estructural en el contexto universitario. La muestra incluyó 625 profesionales involucrados en la gestión universitaria de cinco universidades peruanas, seleccionados a conveniencia por la homogeneidad de la población. Para evaluar esta relación, se empleó Pearson y el análisis de regresión, demostrando la relación significativa entre los componentes de la KM y los aspectos clave del OD validados para el modelo estructural. El análisis también resaltó la importancia crucial de los componentes de la KM, como la creación, intercambio, almacenamiento, aplicación y adquisición de conocimientos, para el logro efectivo del OD. Estos hallazgos no solo proporcionan una comprensión más profunda de la interconexión entre la KM y el OD en la gestión universitaria, sino que también sugieren posibles estrategias para implementar prácticas de KM alineadas con los objetivos del OD universitario.*

**Palabras claves:** *Prácticas de conocimiento, modelo de conocimiento, flujo de conocimiento, gestión universitaria.*

### Abstract

*The integration of knowledge management (KM) into organizational development (OD) is considered an essential resource to strengthen business activities and gain recognition in the academic sphere. This study aimed to analyze the relationship between KM and OD, focusing on the university context. The sample consisted of 625 professionals in university management from five Peruvian universities, selected for convenience due to population homogeneity. Pearson and regression analyses were employed to evaluate this relationship, revealing a significant connection between KM components and key aspects of OD validated in the structural model. The analysis highlighted the crucial importance of KM components such as knowledge creation, exchange, storage, application, and acquisition for effectively achieving OD objectives. These findings not only provide a deeper understanding of the interconnection between KM and OD in university management but also suggest possible strategies for implementing KM practices aligned with university OD goals.*

**Keywords:** *Knowledge practices, knowledge model, knowledge flow, university management.*

## 1. Introducción

En el ámbito académico y organizacional, las universidades desempeñan un papel crucial como centros de generación, difusión y aplicación del conocimiento (Ugwu & Ejikeme, 2023). En este contexto, la gestión del conocimiento (KM) emerge como una herramienta esencial que permite a estas instituciones maximizar su potencial en pro del desarrollo organizacional (OD) (H.-H. Pham et al., 2023). En consecuencia la KM y el OD convergen como componentes esenciales para la optimización de procesos y la consecución de objetivos estratégicos (Owusu, 2023; Ribeiro & Nagano, 2023). No obstante, a pesar de la aparente interdependencia entre KM y OD, existe un vacío palpable en la literatura respecto a cómo estas disciplinas interactúan y se potencian mutuamente en el contexto universitario (Onifade et al., 2023).

La problemática radica en que, a pesar de la creciente importancia del KM en el mundo corporativo, muchas universidades aún no han adoptado plenamente sus prácticas (Nemati-Anaraki et al., 2023). Esto puede deberse a una variedad de factores, incluyendo la resistencia al cambio, la falta de recursos o simplemente la falta de conciencia sobre los beneficios que la KM puede aportar (Morshedi et al., 2023). Sin una gestión adecuada del conocimiento, las universidades pueden enfrentarse a desafíos como la redundancia en la investigación, la falta de colaboración entre departamentos o la baja capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno educativo superior (González Roys et al., 2023). Aunque la gestión del conocimiento (KM) ha sido ampliamente estudiada en el contexto corporativo, aún hay escasez de literatura que se centre específicamente en como adoptar la KM en las universidades (Roys, 2022). Los componentes del KM, como la creación de conocimiento (KR), el intercambio de conocimiento (KS), la adquisición de conocimiento (KA), el almacenamiento de conocimiento (KST) y la aplicación de conocimiento (KAP), son esenciales para cualquier organización que busque innovar y adaptarse a un entorno en constante cambio (Fayda-Kinik & Cetin, 2023; Romeiro & Reis, 2022).

Paralelamente, el desarrollo organizacional (OD) en las universidades ha sido objeto de numerosos estudios, destacando la importancia de la cultura organizacional (OC), el liderazgo y gestión (LaM), la estructura organizacional (OS), el desarrollo de equipos (TD), la estrategia y planeación (SaP) (Daradkeh, 2023; Dneprovskaya & Shevtsova, 2023; Pudjiarti et al., 2022). Sin embargo, la conexión entre KM y OD no ha sido plenamente explorada en el ámbito universitario, lo que representa un vacío de conocimiento. Por tanto, el propósito del estudio fue analizar la relación entre la KM y sus elementos en el OD de las universidades peruanas, para luego desarrollar el modelo estructural, evaluando cómo los componentes de la KM pueden ser implementados en el contexto universitario para potenciar las prácticas de OD. Además, al proporcionar una comprensión más profunda y específica de esta relación en el contexto universitario, este estudio aspira a contribuir significativamente a la literatura existente y más importante aún a ofrecer a las instituciones académicas un marco práctico para mejorar su eficiencia, innovación y calidad en sus operaciones y servicios. En última instancia, al abordar esta intersección crucial, se buscó impulsar una transformación positiva en el modelo universitario, enfocando la gestión del conocimiento como un elemento importante para el desarrollo organizacional efectivo en la universidad.

## 2. Bases teóricas de la investigación

### Gestión del conocimiento (KM) en el ámbito universitario

La KM representa un conjunto integral de estrategias y acciones desplegadas en el ámbito universitario con el fin de facilitar la difusión del conocimiento académico entre estudiantes, profesores y personal administrativo, este enfoque de KM puede generar conocimientos, procedimientos y técnicas organizacionales que tienen un impacto significativo en las actividades relacionadas los procesos académicos y administrativos, lo que, a su vez, puede resultar en un mejor desempeño organizacional (Nemati-Anaraki et al., 2023). La principal meta que persiguen las universidades al adoptar prácticas de KM es mantener su ventaja competitiva en comparación con otras universidades y posicionarse en los rankings mundiales de prestigio, como el QS World University Rankings y demás indicadores que evalúan a la organización universitaria (Atapour et al., 2023).

Las universidades, en su calidad de organizaciones altamente orientadas hacia el conocimiento, están en una búsqueda constante de integrar prácticas de KM en sus operaciones cotidianas (N. T. Pham et al., 2022). Algunos estudios exploraron la relación entre las prácticas de KM y las innovaciones organizacionales (IO), encontrando una relación significativa entre ambos conceptos, además, se demostró que las prácticas de KM favorecen la implementación de innovaciones en las universidades (Daradkeh, 2023; Liu & Zhang, 2022; Pudjiarti et al., 2022). En un contexto similar, otra investigación examinó el impacto de las prácticas de KM en el rendimiento de las universidades y concluyó que la creación, integración y aplicación del conocimiento tienen un efecto positivo en el rendimiento y su capacidad innovadora (Kumar, 2021).

No obstante, es importante destacar que la generación de conocimiento tiene un impacto más sustancial en la calidad y la innovación, rendimiento organizacional y académico, en última instancia, estudios previos han evidenciado una relación significativa entre las prácticas de KM y la consecución de una ventaja competitiva sostenible (de Oliveira Araújo & da Costa Domingos, 2020; Shafiee et al., 2020). Las investigaciones sostienen que las universidades deben comprometerse en la creación, almacenamiento, compartir y aplicar el conocimiento, identificando y formulando dicho conocimiento como una estrategia clave para mantener su ventaja competitiva (Alfawaire & Atan, 2021).

En consecuencia de investigaciones anteriores, surge la necesidad imperante de analizar cinco prácticas o fases fundamentales de la KM en el contexto universitario, estas prácticas se pueden definir como: a) la creación de conocimiento, que implica la continua difusión, generación y conversión de diferentes tipos de conocimiento; b) la adquisición de conocimiento, que se refiere al esfuerzo por obtener conocimiento de fuentes internas y externas a la organización para enriquecer sus activos intangibles; c) el almacenamiento de conocimiento, que consiste en agregar, estructurar, clasificar y mantener el conocimiento en diversas formas, como bases de datos y documentos; d) el intercambio de conocimientos, que se trata de difundir diversos tipos de conocimiento durante los procesos organizacionales, fomentando la creación de nuevo conocimiento por parte de los empleados; y e) la aplicación del conocimiento, que involucra la utilización del conocimiento existente para tomar decisiones y llevar a cabo operaciones con el fin de alcanzar objetivos estratégicos y operativos.

### **Desarrollo organizacional (OD) en el ámbito universitario**

El OD puede conceptualizarse como un proceso constante y en evolución destinado a generar y perfeccionar el conocimiento en aras de cumplir con los objetivos organizacionales, los cuales incluyen la mejora continua y la generación de ventajas competitivas (Geronimo et al., 2022). La aspiración de convertirse en organizaciones que promuevan actividades orientadas al OD se presenta como una misión de vital importancia para las universidades (Stemberkova et al., 2021).

Como resultado, aquellas universidades que disponen de un personal capacitado y competente en la resolución de problemas, capaz de introducir soluciones innovadoras, pueden ser identificadas como organizaciones que gestionan el conocimiento (Yan Carlos et al., 2021). Además, el proceso organizacional se erige como un componente esencial para que las universidades puedan afrontar de manera efectiva los cambios inesperados en el panorama global, tales como el incremento de la población estudiantil, la calidad educativa presencial, semipresencial, a distancia (virtual) y la incorporación de nuevas tecnologías educativas, siendo imperativo que tanto el cuerpo docente como el personal administrativo participen en actividades de conocimiento estructuradas y diseñadas para enriquecer de forma continua sus conocimientos, habilidades y experiencia en cada una de las fases de la KM (Stemberkova et al., 2021).

Las universidades, al fungir como instituciones comprometidas con el OD, constantemente buscan transformar sus prácticas convencionales en prácticas orientadas al OD, lo que facilita que el personal de la institución sea autosuficiente en su búsqueda de progreso a lo largo de su vida profesional (Alfawaire & Atan, 2021). Algunos estudios exploraron la relación entre el OD y la capacitación del personal docente en el uso de herramientas web 2.0 para sus procesos académicos, evidenciando que los docentes utilizaron en gran medida prácticas académicas organizacionales electrónicas (Yan Carlos et al., 2021). Otros estudios investigaron sobre los factores que inciden en el OD para los estudiantes mediante la adopción de prácticas fundamentales de aprendizaje organizacional, evidenciando que el aprendizaje formal, no formal, tácito y explícito, puede contribuir al OD (Araei & Mehr, 2020).

En base a las investigaciones anteriores, se torna esencial abordar las cinco prácticas primordiales del OD identificadas en el entorno universitario: a) Soporte para el aprendizaje y generación de nuevas ideas, esta práctica tiene como objetivo fomentar el aprendizaje continuo en la universidad y promover la generación de conocimiento, ideas y perspectivas innovadoras que puedan ser aplicadas para enriquecer los conocimientos del personal universitario en todos sus niveles; b) Aprendizaje formal, esta práctica engloba a los programas de formación académica y sus procesos de aprendizaje, permitiendo que el personal adquiera de manera efectiva información relevante para el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos; c) Aprendizaje proveniente de fuentes externas, esta práctica reconoce la posibilidad de adquirir conocimientos desde fuentes externas, como la internet y otras instituciones educativas de formación académica, que promueven la adquisición de conocimientos y habilidades; d) Aprendizaje informal, esta práctica involucra procesos de aprendizaje entre el personal universitario de manera informal e inmediata, sin requerir de una estructura formal, pero que se originan entre los actores que participan de los procesos académicos y administrativos.

## Relación entre la gestión del conocimiento (KM) y desarrollo organizacional (OD) en las universidades

Varios estudios previos han abordado esta relación como una dimensión que conecta la Gestión del Conocimiento (KM) y el Desarrollo Organizacional (OD), sin profundizar en las subrelaciones de cada práctica interna dentro de estos campos (Nemati-Anaraki et al., 2023). Entre estos estudios se verificaron que la KM se posiciona como un ámbito que ejerce efectos positivos y significativos sobre el dominio del aprendizaje organizacional (Atapour et al., 2023; Daradkeh, 2023). Otros estudios identificaron que el OD resultó ser positivamente beneficioso para mejorar los resultados de la KM, desempeñando un papel mediador entre las capacidades y los beneficios derivados de la KM, siendo importante destacar que hasta el momento, se ha investigado de manera limitada las relaciones entre la KM y OD, sin abordar las prácticas de adquisición de conocimiento, que incluyen el aprendizaje interno, externo, formal, informal, tácito y explícito (Stemberkova et al., 2021; Yan Carlos et al., 2021).

Por tanto es necesaria la investigación ya que se enfoca de manera específica en el impacto de la KM, a través de la creación, adquisición, intercambio, almacenamiento y aplicación de conocimientos, en el OD, incorporando el soporte para el aprendizaje y generación de nuevas ideas, el aprendizaje formal, el aprendizaje proveniente de fuentes externas y el aprendizaje informal. Es así, que el presente estudio se distingue al abordar minuciosamente la relación entre la KM y el OD en el entorno de las universidades peruanas, ello incluye un análisis de regresión entre la gestión del conocimiento (KM) y el desarrollo organizacional (OD).

La Figura 1, muestra el modelo teórico propuesto en base a la literatura previa entre los componentes de la KM y las prácticas del OD mientras se clasifican los elementos principales.

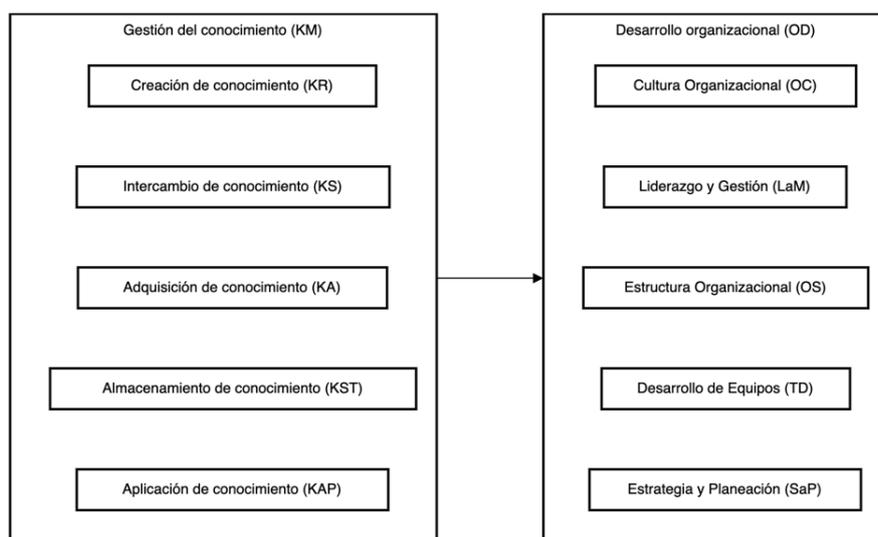


Figura 1: Modelo teórico de la KM y el OD.

### 3. Metodología

La población objeto de estudio comprende el conjunto de profesionales involucrados en la gestión organizacional universitaria en Perú, esta población se distribuye en 5 universidades de todo el Perú, sumando un total de 625 profesionales, y dada la heterogeneidad de la población, se optó por una técnica de muestreo no probabilístico y a conveniencia, empleando el total de la población.

Para la recolección de datos, se diseñó un cuestionario estructurado en dos secciones, la primera sección de 18 ítems recopila información sobre la gestión del conocimiento (KM) y sus componentes: creación de conocimiento (KR), intercambio de conocimiento (KS), adquisición de conocimiento (KA), almacenamiento de conocimiento (KST) y aplicación de conocimiento (KAP). Mismos que formarán parte de los estadísticos para demostrar el objetivo del estudio.

Y la segunda sección de 20 ítems se centró en evaluar el desarrollo organizacional (OD) y sus prácticas: cultura organizacional (OC), liderazgo y gestión (LaM), estructura organizacional (OS), desarrollo de equipos (TD), estrategia y planeación (SaP). Estas prácticas fueron consideradas en el modelo estructural para afianzar el modelo estructural y comprender las relaciones de maneras más precisa.

Ambas secciones del cuestionario relacionadas con la gestión universitaria emplearon la escala ordinal tipo Likert de cinco puntos, esta escala ha demostrado ser más eficiente en términos de confiabilidad y validez en comparación con escalas de mayor longitud.

Para garantizar la validez de contenido del cuestionario, se sometió a la evaluación de 12 expertos con grado de doctor en las áreas de administración, gestión, tecnologías de la información y procesos organizacionales. Sus observaciones y sugerencias fueron integradas en la versión final del instrumento, siendo la confiabilidad medida a través del coeficiente alfa de Cronbach con un valor de 0.951, y una prueba binomial de significación exacta de 0.924, lo que indica un nivel excelente de consistencia del instrumento, realizando además una prueba de multicolinealidad observable en la tabla 1.

Sobre el proceso de recolección de datos, este se llevó a cabo mediante el envío del cuestionario a los 625 profesionales seleccionados con una duración de cinco meses y tras el proceso de seguimiento, filtrado y validación, se contó con el 100 % de cuestionarios válidos para el análisis estadístico correspondiente.

Previo al análisis principal, se realizaron pruebas para verificar la normalidad y multicolinealidad de los datos, la tabla 1 presenta los resultados de estas pruebas.

**Tabla 1:** Prueba de normalidad de datos y multicolinealidad.

Elemento	Normalidad		Multicolinealidad	
	Asimetría	Curtosis	Tolerancia	VIF
Creación de conocimiento (KR) de KM	-0.012	-0.050	0.917	1.090
Intercambio de conocimiento (KS) de KM	-0.036	-0.089	0.957	1.045
Adquisición de conocimiento (KA) de KM	-0.064	0.020	0.835	1.070
Almacenamiento de conocimiento (KST) de KM	-0.075	-0.105	0.916	1.092
Aplicación de conocimiento (KAP) de KM	-0.097	0.008	0.913	1.095
Cultura Organizacional (OC) de OD	-0.017	-0.067	0.883	1.017
Liderazgo y Gestión (LaM) de OD	-0.087	-0.089	0.910	1.099
Estructura Organizacional (OS) de OD	-0.002	-0.025	0.908	1.101
Desarrollo de Equipos (TD) de OD	-0.048	0.046	0.965	1.036
Estrategia y Planeación (SaP) de OD	-0.059	-0.046	0.920	1.087

Siendo que los VIF es inferior a 5.000 y la tolerancia es superior a 0.200, los datos cumplen con los supuestos de normalidad y ausencia de multicolinealidad, lo que permite proceder con análisis estadísticos más avanzados.

## 4. Resultados y discusión

Para determinar la relación entre las componentes de la gestión del conocimiento (KM) y las prácticas del desarrollo organizacional (OD), se llevó a cabo un análisis de Pearson, la tabla 2 muestra estas relaciones.

**Tabla 2:** Resultado de Pearson.

Elemento	KR	KS	KA	KST	KAP	OC	LaM	OS	TD	SaP
KR	1									
KS	.510**	1								
KA	.457**	.441**	1							
KST	.408**	.292**	.341**	1						
KAP	.379**	.336**	.314**	.555**	1					
OC	.343**	.317**	.416**	.438**	.399**	1				
LaM	.240**	.159**	.226**	.402**	.202**	.256**	1			
OS	.288**	.351**	.411**	.389**	.256**	.378**	.270**	1		
TD	.434**	.377**	.243**	.555**	.493**	.402**	.328**	.381**	1	
SaP	.038**	.007**	.135**	.132**	.021**	.141**	.215**	.215**	.144**	1

Los resultados de Pearson obtenidos indican que existe una relación significativa y de magnitud media entre la mayoría de los elementos. Sin embargo, es importante destacar que la relación entre la creación de conocimiento (KR), el intercambio de conocimiento (KS) y la aplicación de conocimiento (KAP) con la estrategia y planeación (SaP) es baja, aunque sigue siendo positiva y significativa en términos de relación directa.

Sobre la discusión del resultado de Pearson, este estudio examinó y analizó la relación entre los elementos de la KM y OD, en comparación con investigaciones previas, demostrando que nuestros hallazgos presentan contribuciones significativas que enriquecen la comprensión de esta dinámica (Daradkeh, 2023; Dneprovskaya & Shevtsova, 2023; Pudjiarti et al., 2022), incluso algunos estudios han destacado la importancia de la KM en el contexto organizacional, mientras que otros han explorado las prácticas específicas del OD, siendo este hallazgo

coherente con otros que destacan la complejidad de alinear estrategias organizacionales con iniciativas de gestión del conocimiento (Owusu, 2023; Ribeiro & Nagano, 2023). Inclusive otros autores han señalado que la efectividad de la KM puede depender no solo de la calidad de los procesos de gestión interna de la universidad, sino también de la capacidad de adaptarse a cambios externos y alinear los esfuerzos con los objetivos estratégicos (H.-H. Pham et al., 2023).

Para el análisis de modelos con SmartPLS, se evaluó el modelo de medida y el modelo estructural en todos los elementos de la KM y OD como se muestra en la tabla 3, siendo la varianza promedio extraída (AVE), la confiabilidad compuesta (CR) y el valor del Alfa de Cronbach (CA), los que alcanzaron el nivel requerido, observando que toda la carga factorial es superior a 0.70 tanto en CR como CA. Además, la validez discriminante se logró porque el valor de la raíz cuadrada de AVE es mayor que la carga cruzada como se muestra en la tabla 3. En consecuencia, estos resultados observados, sugieren que los elementos medidos en el modelo de medida son confiables y convergentes, lo que significa que los ítems utilizados para medir cada elemento están relacionados de manera consistente y que la varianza observada es capturada adecuadamente, por ende, estos hallazgos respaldan la validez y confiabilidad del modelo.

**Tabla 3:** Modelo de medida de los elementos KM y OD.

Elementos	AVE	CR	CA										
KR	0.82	0.93	0.89	0.91									
KS	0.91	0.91	0.87	0.78	0.88								
KA	0.89	0.90	0.80	0.88	0.81	0.89							
KST	0.85	0.95	0.93	0.87	0.89	0.78	0.91						
KAP	0.83	0.91	0.86	0.86	0.88	0.91	0.71	0.93					
OC	0.82	0.88	0.84	0.85	0.87	0.90	0.93	0.75	0.95				
LaM	0.81	0.93	0.88	0.84	0.86	0.89	0.92	0.95	0.80	0.96			
OS	0.87	0.92	0.89	0.83	0.85	0.88	0.91	0.94	0.97	0.75	0.89		
TD	0.79	0.85	0.79	0.82	0.84	0.87	0.90	0.93	0.96	0.99	0.70	0.91	
SaP	0.91	0.94	0.97	0.81	0.83	0.86	0.89	0.92	0.95	0.98	0.99	0.97	0.93

Es discutible, que si bien el modelo de medida demostró que existe una relación existente entre la KM y el OD con respecto a los resultados estadísticos inferenciales observados en la tabla 3. Estos hallazgos son congruentes con los resultados de estudios previos (González Roys et al., 2023; Nemati-Anaraki et al., 2023; Roys, 2022). Por tanto, el resultado implica que la KM puede generar progreso en el OD para los elementos relacionados a la cultura organizacional, el liderazgo y gestión, la estructura organizacional, el desarrollo de equipos y la planeación estratégica de manera significativa. Además se presume que si las universidades peruanas implementan la KM, la gestión estratégica contará con mecanismos del OD continuos que aseguren su crecimiento con alto valor siempre y cuando adopten prácticas de conocimiento (Onifade et al., 2023; González Roys et al., 2023).

Sobre el análisis del modelo estructural presente en la tabla 4 y figura 2, estos revelan una relación directa entre la KM y OD con un valor de significancia (P) menor a 0.05 y coeficiente (B) de 0.472, lo que subraya la importancia crítica de integrar eficazmente la KM en las estrategias de desarrollo organizacional universitaria. Y sobre los eficientes (B) de los elementos de KM, la creación de conocimiento (0.387), la adquisición de conocimiento (0.119), el almacenamiento de conocimiento (0.149), el intercambio de conocimiento (0.151) y la aplicación de conocimiento (0.135), enfatizando la necesidad de gestionar el conocimiento de manera efectiva en la toma de decisiones y procesos organizacionales para lograr un impacto significativo en el OD.

**Tabla 4:** Ruta del modelo estructural.

Inicio	Fin	B	Desv. Est.	T	P
Gestión del conocimiento (KM)	Desarrollo organizacional (OD)	0.472	0.045	10.49	0.000
Creación de conocimiento (KR)	Desarrollo organizacional (OD)	0.387	0.043	9.065	0.008
Adquisición de conocimiento (KS)	Desarrollo organizacional (OD)	0.119	0.046	2.587	0.012
Almacenamiento de conocimiento (KA)	Desarrollo organizacional (OD)	0.149	0.042	3.548	0.015
Intercambio de conocimiento (KST)	Desarrollo organizacional (OD)	0.151	0.052	2.904	0.009
Aplicación de conocimiento (KAP)	Desarrollo organizacional (OD)	0.135	0.045	3.612	0.011

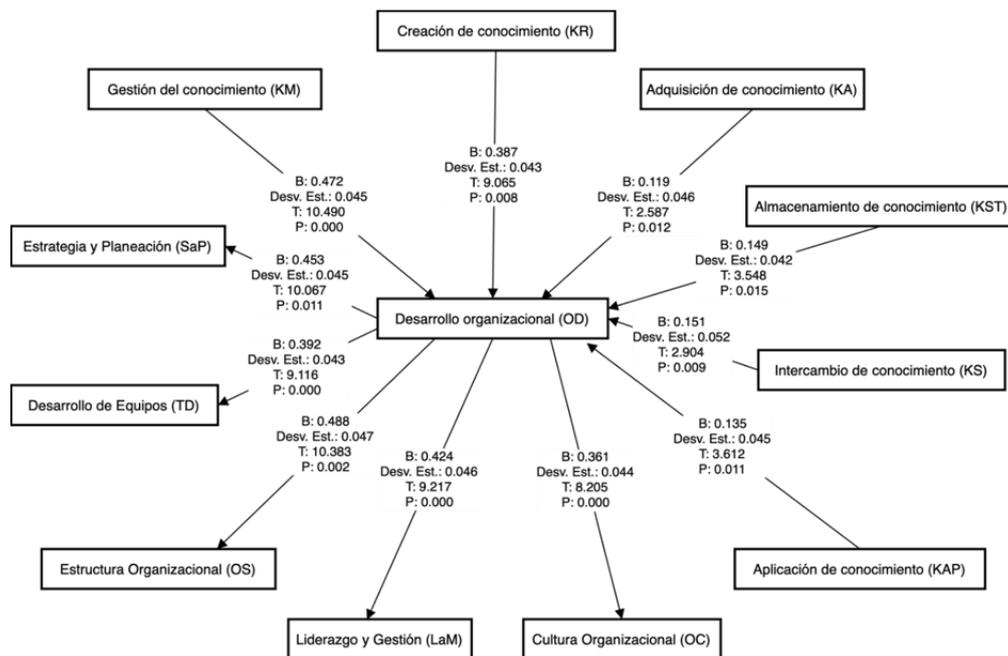


Figura 2: Modelo estructural de KM en OD.

Según estudios previos la redacción entre la KM y OD como se muestra en el modelo estructural, son compatibles y concuerdan según (Nemati-Anaraki et al., 2023; Daradkeh, 2023; Liu & Zhang, 2022; Pudjarti et al., 2022), además el efecto más alto suele estar entre la creación de conocimiento (KR), seguido por el intercambio de conocimiento (KS), almacenamiento de conocimiento (KST), aplicación de conocimiento (KAP) y adquisición de conocimiento (KA), siendo que estos resultados concuerdan con otros autores (H.-H. Pham et al., 2023; Ugwu & Ejikeme, 2023; Alfawaire & Atan, 2021). Finalmente es necesario que las universidades peruanas consideren los elementos presentes en OD como parte del modelo que pudieran adoptar y acoplar en su gestión universitaria apoyados en las TIC, considerando que este crecimiento es posible si las universidades peruanas adoptan prácticas de KM para crear, compartir y aplicar conocimiento de manera eficiente (Owusu, 2023; Ribeiro & Nagano, 2023).

## 5. Conclusiones

Se ha evidenciado de manera detallada y analítica la relación entre la KM y OD en el contexto de las universidades peruanas a través de un análisis exhaustivo de la literatura y los hallazgos presentes en el modelo estructural, identificado interacciones significativas entre los diversos elementos de la KM y OD, lo que revela un panorama complejo y multifacético de cómo se entrelazan para influir en el rendimiento y la eficacia organizacional universitaria en el Perú. Los hallazgos también indican que la creación, adquisición, intercambio, almacenamiento y aplicación de conocimiento dentro de las universidades no solo son fundamentales para el avance organizacional universitario, sino que también juegan un papel crucial en la mejora de la cultura organizacional, el liderazgo, la estructura organizacional, el desarrollo de equipos y la estrategia y planeación, esta interconexión sugiere que las universidades que adoptan los elementos de la KM de manera robusta y bien integradas estarán mejor posicionadas para lograr un desarrollo organizacional efectivo y sostenible en el tiempo. Además, el estudio ha revelado que, a pesar de la importancia de la KM en el ámbito de la gestión, muchas universidades aún enfrentan desafíos significativos en su implementación efectiva, estos pueden incluir elementos como resistencia al cambio, la falta de recursos y una comprensión limitada de los beneficios tangibles de la KM, por ello se recalca la necesidad integrar los elementos del modelo KM para que ayuden a superar estas barreras y fomentar una cultura más receptiva y colaborativa en el desarrollo organizacional universitario. Sin embargo, el análisis también ha demostrado que, aunque todos los elementos del modelo KM son importantes, la creación y el intercambio de conocimiento tienen un impacto particularmente significativo en OD; esto implica que las universidades deben priorizar estas áreas para maximizar su potencial de desarrollo organizacional, considerando que la relación entre estos componentes de KM y prácticas de OD como la cultura organizacional y el liderazgo sugieren que una gestión efectiva del conocimiento puede ser un catalizador para el cambio organizacional y la innovación que tanto se anhela en las universidades peruanas.

## 6. Referencias bibliográficas

Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 13(15). Scopus.

Araei, M., & Mehr, M. M. (2020). The Mediating role of organizational learning in the relationship between knowledge management and organizational innovation (Case Study: Faculty Members of a Military University). *Journal of Military Medicine*, 22(4), 373–383. Scopus.

Atapour, H., Hamdipour, A., & Zabihifar, E. (2023). The Effect of Customer Knowledge Management on the Perceived Quality of University Library Services through the Mediating Role of Customer Relationship at the University of Tabriz Central Library. *International Journal of Information Science and Management*, 21(3), 111–130. Scopus.

Daradkeh, M. (2023). Exploring the influence of risk management on the performance of industry–university collaborative projects: The moderating role of knowledge management capabilities. *Journal of Organizational Effectiveness*. Scopus.

de Oliveira Araújo, J. A., & da Costa Domingos, M. L. (2020). A proposal for corporate university based on the pillars corporate education, knowledge management and innovation management. *AtoZ*, 9(1), 42–53. Scopus.

Dneprovskaya, N. V., & Shevtsova, I. V. (2023). A knowledge management system in the strategic development of universities. *Business Informatics*, 17(2), 20–40. Scopus.

Fayda-Kinik, F. S., & Cetin, M. (2023). Perspectives on knowledge management capabilities in universities: A qualitative identification of organisational factors. *Higher Education Quarterly*, 77(3), 375–394. Scopus.

Geronimo, C. A. M., Menéndez, F. M. M., Minaya, J. C. L., & Ríos, R. H. T. (2022). Epistemic Implications in Knowledge Management, the Digital Society and the University in the 21st Century. *Revista de Filosofía (Venezuela)*, 39, 19–27. Scopus.

González Roys, G. A., Martínez Arredondo, L. E., & Verdecía Miranda, L. J. (2023). Research and knowledge management in university education. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1312–1326. Scopus.

Kumar, A. A. (2021). Knowledge Management Practices in Indian Universities. *Finance India*, 35(4), 1413–1422. Scopus.

Liu, R., & Zhang, H. (2022). Artificial-Intelligence-Based Fuzzy Comprehensive Evaluation of Innovative Knowledge Management in Universities. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022. Scopus.

Morshedi, A., Nezafati, N., Shokuhyar, S., Tanhaeean, M., & Karami, M. (2023). A Markov-based assessment of Knowledge Management Models at Universities. *Iranian Journal of Management Studies*, 16(3), 593–612. Scopus.

Nemati-Anaraki, L., Hassanzadeh, H., Panahi, S., & Malgard, S. (2023). Application of Knowledge Management Components from the Faculty Members' Perspective at Iran University of Medical Sciences Research Centers. *International Journal of Information Science and Management*, 21(3), 243–254. Scopus.

Onifade, F. N., Oyelude, A. A., & Uthman, K. O. (2023). Knowledge Management Practices (KMP) in University Libraries in Nigeria: Connecting and Inspiring Librarians for Professional Development. *International Information and Library Review*, 55(1), 86–94. Scopus.

Owusu, A. (2023). Knowledge Management Systems Implementation Effects on University Students' Academic Performance: The Socio-Technical Theory Perspective. *Education and Information Technologies*. Scopus.

Pham, H.-H., Nguyen, T. T. H., Nguyen, V.-T., Nguyen, V.-M., The Cong, P., Vu, M.-C., Do, T.-N., Kim, M. H., & Tran, N.-M. (2023). The impacts of knowledge management enablers and knowledge management processes on university performance in Vietnam. *Knowledge Management Research and Practice*, 21(3), 512–524. Scopus.

- Pham, N. T., Ha, D. L., Nguyen, Q. V., Ta, V. L., Dao, T. T. B., & Hoang, X. T. (2022). The impact of knowledge management on the research capacity of university lecturers in Hanoi. *Humanities and Social Sciences Letters*, 11(1), 100–119. Scopus.
- Pudjiarti, E. S., Lisdiyono, E., & Werdiningsih, R. (2022). Knowledge management to develop comprehensive networking of university-industry collaboration in technology and innovation performance. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 461–468. Scopus.
- Ribeiro, S. X., & Nagano, M. S. (2023). On the relation between knowledge management and university-industry-government collaboration in Brazilian national institutes of science and technology. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(4), 808–829. Scopus.
- Romeiro, A. E., & Reis, I. W. (2022). University, knowledge, and pandemic: Knowledge management as a university basis for overcoming crises. *Human Review. International Humanities Review / Revista Internacional de Humanidades*, 11. Scopus.
- Roys, G. A. G. (2022). Research and knowledge management in Colombian universities: Some reflections. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(1), 187–201. Scopus.
- Shafiee, S., Eskandaripour, M., & Soltani, S. (2020). The Effective Factors on Knowledge Management in Universities from Physical Education Instructors' Viewpoints. *Physical Culture and Sport, Studies and Research*, 86(1), 49–65. Scopus.
- Stemberkova, R., Maresova, P., David, O. O., & Adeoye, F. (2021). Knowledge management model for effective technology transfer at universities. *Industry and Higher Education*, 35(6), 638–649. Scopus.
- Ugwu, C. I., & Ejikeme, A. N. (2023). Knowledge management, organizational culture and job performance in Nigerian university libraries. *IFLA Journal*, 49(1), 99–116. Scopus.
- Yan Carlos, U. V., Mary Sol, N. C., Norcelly Yaritza, C. D., & Roberto Carlos, O. C. (2021). Knowledge management: Strategic prospective of the Mode 2.0 University. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(SpecialIssue 4), 319–333. Scopus.