



Gestión del conocimiento en el sector público mediante herramientas de inteligencia artificial: Una revisión sistemática


Knowledge management in the public sector using artificial intelligence tools: A systematic review

Gestão do conhecimento no setor público com ferramentas de inteligência artificial: uma revisão sistemática


ARTÍCULO DE REVISIÓN



Javier Alberto Sanchez Tipismana 
jsancheztip@ucvvirtual.edu.pe

Pierina Elizabeth Muñante Ramirez 
pierina1806mr@gmail.com

Robert Julio Contreras Rivera 
rcontreras@ucv.edu.pe

Joel Oswaldo Ninahuanca Martínez 
joelninahuanca23@gmail.com

Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i40.1155>

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Artículo recibido 4 de agosto 2023 | Aceptado 25 de septiembre 2025 | Publicado 3 de octubre 2025

RESUMEN

El conocimiento es el proceso más importante para el desarrollo personal y laboral, actualmente facilita la adaptación a herramientas digitales, con relevancia en el sector público. El presente estudio tuvo como finalidad analizar la gestión del conocimiento en el sector público mediante herramientas de IA durante el periodo 2019 - 2024. Para lo cual se elaboró una revisión sistemática mediante el uso de bases de datos como Scopus, Scielo y Science Direct, con documentos en idioma inglés y español, analizando la gestión del conocimiento y herramientas IA. La búsqueda estableció un numero principal de 450 artículos durante el 2019 - 2024, pero fueron escogidos los estudios acordes al presente tema de investigación, dando como resultado final un total de 20 artículos. Se concluye que el uso de IA brinda oportunidades, reduce tiempos y gestiona de mejor manera la carga laboral, sin embargo, existen desafíos críticos que afrontar en el sector público.

Palabras clave: Conocimiento; Gestión; Inteligencia artificial; Gestión del conocimiento

ABSTRACT

Knowledge is the most important process for personal and professional development. It currently facilitates adaptation to digital tools, with relevance in the public sector. The purpose of this study was to analyze knowledge management in the public sector using AI tools during the period 2019-2024. A systematic review was conducted using databases such as Scopus, Scielo, and Science Direct, with documents in English and Spanish, analyzing knowledge management and AI tools. The search established a primary number of 450 articles for the period 2019-2024, but studies relevant to the current research topic were selected, resulting in a total of 20 articles. It is concluded that the use of AI provides opportunities, reduces time, and better manages workload; however, there are critical challenges to face in the public sector.

Key words: Knowledge; Management; Artificial intelligence; Knowledge management

RESUMO

O conhecimento é o processo mais importante para o desenvolvimento pessoal e profissional. Atualmente, facilita a adaptação às ferramentas digitais, com relevância no setor público. O objetivo deste estudo foi analisar a gestão do conhecimento no setor público usando ferramentas de IA durante o período de 2019-2024. Uma revisão sistemática foi conduzida usando bases de dados como Scopus, Scielo e Science Direct, com documentos em inglês e espanhol, analisando ferramentas de gestão do conhecimento e IA. A busca estabeleceu um número primário de 450 artigos para o período de 2019-2024, mas estudos relevantes para o tópico de pesquisa atual foram selecionados, resultando em um total de 20 artigos. Conclui-se que o uso de IA oferece oportunidades, reduz o tempo e gerência melhor a carga de trabalho; no entanto, existem desafios críticos a serem enfrentados no setor público.

Palavras-chave: Conhecimento; Gestão; Inteligência artificial; Gestão do conhecimento

INTRODUCCIÓN

El conocimiento es uno de los procesos mentales importantes para nuestro desarrollo personal y laboral, teniendo en cuenta que en el ámbito laboral nos ayuda a adaptarnos a herramientas digitales (Gómez, 2021). En relación con la gestión del conocimiento tiene el objetivo de repartir, organizar y ejecutar los bienes de la institución pública para el beneficio de sus empleados (Acevedo et al., 2019). A través de la gestión del conocimiento se busca aumentar la productividad institucional trabajando en la cultura empresarial, fomentando espacios que brinden oportunidades de solución, bienestar e integración (Acevedo et al., 2020). Para lograr una objetiva gestión del conocimiento en los sectores públicos, es importante la implementación de las nuevas herramientas tecnológicas como la inteligencia artificial (IA) (García y Cantón, 2020).

La IA es un sistema que interpreta los datos externos, aprende de estos y los utiliza para mejorar el procedimiento institucional con la función de lograr los objetivos con eficiencia (Li et al., 2024). A pesar de que desde hace unos años en la década de los 50, la IA fue una disciplina con una escasa investigación científica (Maita et al., 2022). En la actualidad, la IA se ha ido desarrollando considerablemente y ha llegado a diferentes sistemas, como el educativo, el político, el económico, el sector público y entre otros (Manco et al., 2023). La demanda que tiene la IA

va en aumento para no considerarla en el sistema del sector público, cada día aparecen nuevos motores de IA como Google Bard y entre otras (Dashkevych y Portnov, 2024).

Estos nuevos modelos de IA se recomiendan cuando la complejidad y el volumen de datos sobrepasan las funciones y capacidades del poco personal que se tiene en las instituciones públicas (Trollman, 2024). Las herramientas basadas en la IA tienen el potencial de realizar cambios significativos en el sector público apoyando en el análisis de la gestión del conocimiento (Hennrich et al., 2024). Algunos países como Estados Unidos, Reino Unido, China, Argentina y España ya utilizan sistemas automatizados como las IA en el sector público generando un gran avance en la productividad institucional (Agudo et al., 2024).

En los países donde se aplica la IA para la gestión se ha logrado un avance, pero a pesar de ello hay pocos estudios sobre la IA en estos temas (Liu et al., 2024). A pesar de lo mencionado la Organización de las Naciones Unidas (ONU) utiliza las IA para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteados en el 2015 (Leal et al., 2024).

La IA tiene la capacidad de crear programas informáticos con amplio alcance que beneficia a los recursos humanos brindando un mayor acceso a la información sobre los procesos organizativos (Zhang, 2024). Los programas informáticos tienen un sistema de registro, que almacena

y registra la información sobre las actividades, funciones y acciones que permite predecir los fallos del sistema de la organización (Wang et al., 2024). La información de usuarios corre riesgo si se utilizan softwares inapropiados para proteger su privacidad e información, por eso se busca transmitir el conocimiento apropiado sobre la creación de usuarios (Le et al., 2024).

La transferencia del conocimiento busca intercambiar conocimientos existentes en la organización donde los recursos humanos son la fuente principal de información, que brinden nuevas propuestas a las problemáticas actuales (Silva et al., 2024). Actualmente hay modelos de gestión del conocimiento, como el modelo de autogestión del conocimiento (AGC), que se enfoca en la generación del conocimiento en el ámbito de gestión de procesos (Rojas y Roa, 2021). El desarrollo tecnológico obliga a las organizaciones a invertir en la implementación de recursos como la IA para ir alcanzando los objetivos e incrementar sus ventajas competitivas (García y Palomino, 2022). Este nuevo desarrollo tecnológico permite la integración de los recursos humanos, los recursos materiales e información de la organización con el fin de alcanzar objetivos y la trascendencia (Laverde, 2023).

Algunos hallazgos refieren que la información tiene que ser adaptada a la diversidad e inclusión organizacional para resultados óptimos en la gestión del conocimiento (da Fonseca y Kogut,

2023). La transferencia de conocimiento (TC) ha logrado cambios en diferentes sectores incluyendo las organizaciones, aportando con nuevos conocimientos o ampliando ya los existentes, logrando transformar las estrategias del desarrollo organizacional (Armendariz et al., 2022). Se demuestra que la flexibilidad laboral ayuda en el proceso de la gestión del conocimiento obteniendo resultados eficientes que mantienen a la organización competente (Nieves et al., 2023).

Se ha demostrado que la gestión del conocimiento es una herramienta importante para que las organizaciones sobrevivan a la globalización actual utilizando herramientas digitales (Geronimo et al., 2022). La Gamificación es una herramienta digital que ha demostrado fortalecer y desarrollar los procesos de la gestión del conocimiento en el entorno organizacional (Quecano, 2022a). Para transmitir la información que va a reforzar la gestión del conocimiento, la comunicación es un factor importante, y la Gamificación ha demostrado que facilita la comunicación táctica entre colaboradores (Quecano, 2022b). Dentro de Gamificación encontramos la estrategia GamifiK que ha potenciado la cooperación en la transferencia del conocimiento entre los recursos humanos por lo que se ha logrado aumentar la productividad (Restrepo et al., 2022).

El Big Data junto con la IA han demostrado que participan en el desarrollo de habilidades,

destrezas, capacidades y competencias de los colaboradores, adecuándolos a los nuevos cambios tecnológicos (Caldés, 2019). Las TIC's son herramientas digitales que han demostrado participar en el desarrollo de una cultura intensiva en conocimiento lo que ha permitido que las organizaciones se mantengan en proceso competitivo (Acevedo et al., 2020). ChatGPT es una herramienta de la IA que ha demostrado reducir el tiempo y esfuerzo necesario para recopilar información, esta herramienta es utilizada por los recursos humanos en diferentes actividades (Khan et al., 2024).

La comprensión de las IA demostró tener una relación con los problemas sociales, porque aún se considera que la IA puede traer consecuencias positivas y negativas en las organizaciones (Kanzola et al., 2024). Otros obstáculos que se han encontrado para la implementación de la IA en organizaciones son los procedimientos limitados, la falta de transparencia y contribución entre los colaboradores (Booyse y Scheepers, 2024).

Aunque una de las causas del poco éxito organizacional es la falta de actualización de las tecnologías, la IA ha demostrado estar relacionado con el aumento productivo organizacional (Nenni et al., 2024). La gobernanza de la IA está relacionada con la seguridad de la IA, ambas han beneficiado a las personas en todos sus entornos, incluyendo las organizaciones (Dafoe, 2018). Uno de los retos de la IA en las organizaciones es que hay escases de

profesionales capacitados en el campo de la IA y falta de flexibilidad organizativa (Kerr et al., 2022).

Por lo contrario, la implementación de la IA en diferentes sectores ha ido creando nuevos puestos de trabajos y mejorando las funciones laborales existentes, incluyendo la industria deportiva (Glebova et al., 2024). La IA generativa ha obtenido resultados adecuados en la creación de ideas productivas en comparación a las ideas creadas por los empleados logrando beneficiar a los clientes (Joosten et al., 2024).

Otro sector beneficiado es el educativo donde se mostró que el profesorado presenta una actitud positiva hacia la IA aumentando sus competencias digitales para la enseñanza-aprendizaje (Galindo et al., 2024). En las organizaciones el área económica y financiera es muy importante, aquí la IA ha demostrado influenciar positivamente en las decisiones financieras aumentando su productividad (Akour et al., 2024). La gestión del conocimiento en relación con la aceptación de la tecnología es relevante para la implementación de la IA, se han encontrado resultados objetivos en beneficio de las organizaciones (Qin, 2024). Aún queda mucho por investigar sobre la IA con relación al beneficio o lo perjudicial para las organizaciones, por lo que aún se busca seguir potenciando la IA en diferentes sectores (License, 2024).

En el caso de los sectores de la investigación el estudio se centra en el impacto de la gestión del conocimiento utilizando herramientas de IA,

en sectores públicos como educativos, empresas, organizaciones, instituciones y entidades que dependen de ella. Dado que la gestión de conocimiento se puede emplear en estos sectores. Esto significa que se investiga cómo la gestión del conocimiento afecta el uso de las herramientas no solo en los sectores sino a los que pertenecen a los sectores públicos. Además, considera factores como el uso de la tecnología, herramientas de IA, la diversidad cultural, las edades de los colaboradores y las prácticas digitales específicas en cada sector.

Por lo tanto, la aplicación de la IA en los sectores públicos necesita investigaciones más explícitas. Esta investigación se justifica por su relevancia y la necesidad de conocimiento por la aplicación de las IA en las instituciones públicas, donde se ha evidenciado un desarrollo organizacional. Por ello, el propósito es analizar la gestión del conocimiento en el sector público mediante herramientas de IA: Experiencias y lecciones. Asimismo, la importancia de esta investigación busca informar a las organizaciones y trabajadores públicos sobre la eficacia del uso de las herramientas de IA.

Comprender el impacto de la gestión del conocimiento en el sector público utilizando herramientas de IA: Experiencias y lecciones, con el propósito de establecer nuevas planificaciones estratégicas, programas de desarrollo, programas de capacitaciones y actualizaciones en los sistemas de gestión. Por este motivo la pregunta de

investigación fue: ¿Cuáles son los efectos de la gestión del conocimiento en el sector público mediante el uso de las herramientas de IA? De esta forma, la evaluación sistemática de este estudio tiene como objetivo, revisar estrictamente la literatura existente para determinar el efecto de la gestión del conocimiento en el sector público mediante el uso de las herramientas de IA.

METODOLOGÍA

La metodología aplicada fue el método PRISMA, que brinda un modelo óptimo para las revisiones sistemáticas, poniendo énfasis en la revisión detalladamente logrando obtener un marco estructural. En el flujograma PRISMA se organiza en cuatro etapas diferentes, cada una de ellas es un procedimiento importante para el estudio, tenemos la identificación, la selección, la elegibilidad y la inclusión.

Como paso inicial se aplicaron los criterios de inclusión correspondientes: 1) artículos científicos que arriben el tema de la gestión del conocimientos y su impacto en las herramientas de inteligencia artificial, 2) artículos publicados en español o inglés, 3) artículos que se centren en el sector público, incluyendo los sectores educativos, empresas, organizaciones, instituciones y entidades, 4) artículos disponibles en la base de datos de Scopus, Scielo y Science Direct y 5) artículos publicados entre los años de enero 2019 y junio 2024.

En concordancia a los criterios de exclusión se consideraron los siguientes: 1) cartas al editor, capítulos de libros, conferencias, ensayos, estudios documentales y monografías, 2) textos que no tengan accesibilidad abierta, 3) investigaciones centradas únicamente en la gestión del conocimiento o herramientas de inteligencia artificial, 4) investigaciones que se desarrollen en un entorno diferente a los sectores educativos, empresas, organizaciones, instituciones y entidades y 5) artículos científicos en idiomas diferentes al español o inglés.

Se aplicó una técnica de búsqueda para la recuperación de artículos importantes, enfocándose en las bases de datos de Scopus, Scielo y Science Direct. Se realizó la búsqueda hasta el 30 de abril de 2025, certificando que se tuvo en cuenta la información más actualizada. Se utilizaron descripciones específicas en relación con las categorías gestión del conocimiento y herramientas de inteligencia artificial, estos descriptores mencionados, juntos con la aplicación de los operadores booleanos, contribuyeron a purificar los resultados de las búsquedas realizadas y optimizaron los descubrimientos generales del estudio. Al aplicar este enfoque, se perfecciona la recuperación de datos, logrando un análisis preciso del tema.

Los descriptores establecidos se aplicaron durante el proceso de selección, en la búsqueda de las bases de datos de Scopus, Scielo y Science Direct,

que fueron utilizadas como fuentes primordiales de información, asimismo, se incluyeron estudios suplementarios de otras fuentes importantes con el objetivo de incrementar los datos seleccionados. Se empleó la combinación de palabras claves y descriptores, incluyendo también el uso de los operadores booleanos como AND y OR.

Los descriptores y las palabras claves utilizadas incluyeron las variables de la gestión del conocimiento y las herramientas de inteligencia artificial, utilizando la siguiente ruta de búsqueda en español: (((“gestión del conocimiento”) AND (“inteligencia artificial”)) OR (“procesamiento de la información”) OR (“sistema de información de gestión”) OR (“aplicación informática”)). Igualmente, la ruta de inglés fue: (((“knowledge management”) AND (“artificial intelligence”)) OR (“information processing”) OR (“management information system”) OR (“computer application”)).

Después de aplicar estos criterios, se seleccionó un total de 365 artículos para su revisión principal. De ellos se eligieron finalmente un grupo de 48 artículos que cumplieran con los criterios de selección y publicados en el periodo de tiempo previamente establecido 2019 – 2024. Luego fue realizada una lectura crítica y análisis de los resúmenes quedaron finalmente 20 artículos relacionados con el objetivo de la investigación.

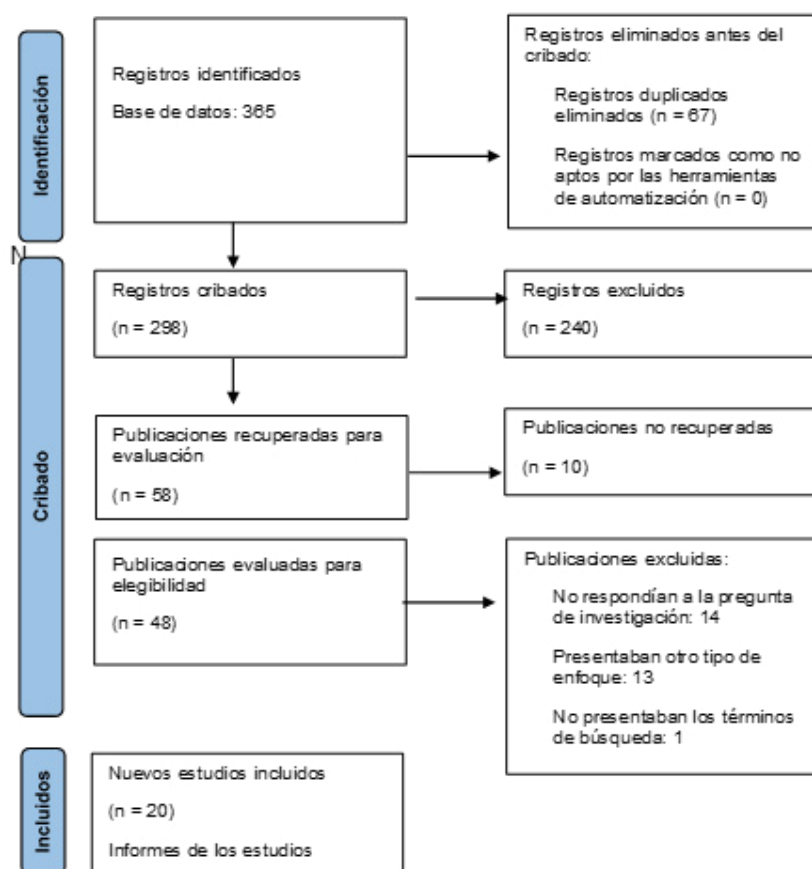


Figura 1. Flujograma Prisma.

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

La revisión sistemática permitió identificar diversas experiencias y lecciones asociadas a la gestión del conocimiento en el sector público mediante el uso de herramientas de inteligencia artificial (IA). A partir de los criterios de inclusión

y exclusión establecidos, se seleccionaron estudios que abordaban específicamente la relación entre gestión del conocimiento e IA en sectores públicos, incluyendo ámbitos educativos, organizacionales, institucionales y administrativos (Zhang y Li, 2025).

Tabla 1. Principales aportes de las investigaciones analizadas.

N °	Autor/es Año	País	Metodología	Resultados
1	Bokhari, S. y Myeong, S. (2022)	Corea del sur	Cuantitativa	Los hallazgos revelaron que la gestión de la información mediante la inteligencia artificial (IA) influye en la gobernanza, tiene un papel mediador entre los servicios que se brindan.
2	Daud et al. (2024)	Malasia	Cualitativa	Luego del análisis se pudo evidenciar que el uso de la IA puede generar inconvenientes en el caso de la automatización, promoviendo pereza intelectual. Sin embargo, las organizaciones se benefician ya que tienen un uso práctico las capacidades de la IA cuando existen cooperación mutua entre el conocimiento de los colaboradores y los sistemas digitales.
3	Mwita, K. y Kitole, F. (2025)	Tanzania	Cuantitativo	Revelan que existe un riesgo en el uso de IA, principalmente en la implementación de sistemas en relación con los recursos humanos. Resultados estadísticos confirmaron asociaciones entre el riesgo y la gestión de RR. HH en el aspecto de la contratación y cuestiones éticas con el personal. Sin embargo, las instituciones públicas pueden mitigar los riesgos, mejorar la adopción de la IA y optimizar su potencial.
4	Arnesen et al (2025)	Noruega	Cuantitativo	La información encontrada luego de los análisis identifica que la asistencia social se puede beneficiar de la influencia de la IA, su conocimiento permite el desarrollo institucional y el uso apropiado.
5	Zhang y Li (2025)	China	Cuantitativo	Los hallazgos demuestran que la IA mejora significativamente la capacidad de los servicios digitales, y que el capital humano y el capital de conocimiento funcionan como importantes vías de mediación.
6	Mainardi (2024)	EE. UU	Cuantitativo	El uso de la IA requiere perspectiva humana, incluir componentes como cultura institucional y necesidades organizativas para facilitar el cambio mental y, por lo tanto, la aceptación. Los avances tecnológicos en el área de la IA inevitablemente resultan en nuevos cambios y esta alteración debe ser gestionada.
7	Corneliussen et al. (2024)	Noruega	Cuantitativo	Los hallazgos sugieren que el desarrollo de la IA en el sector público aún es inmaduro y pocos proyectos que involucran datos personales han alcanzado la fase de producción. La IA puede contribuir a la optimización y mejora de los servicios públicos, también conlleva riesgos y desafíos, incluido el riesgo de producir resultados incorrectos o discriminatorios que afecten a individuos y grupos cuando se involucran datos personales.

N°	Autor/es Año	País	Metodología	Resultados
8	Van Noordt y Misuraca (2022)	Unión europea		Los hallazgos muestran que la IA se utiliza principalmente para respaldar la mejora de la prestación de servicios públicos, seguida de la mejora de la gestión interna y solo en un número limitado asiste directa o indirectamente en la toma de decisiones políticas.
9	Cantens (2025)	Bélgica	Cualitativo	La IA tiene un impacto transformador en la producción estatal, los funcionarios desarrollan un pensamiento crítico acorde a la evolución de las gestiones.
10	Alshehhi et al. (2025)	Emiratos Árabes Unidos	Cuantitativo	Los resultados indicaron que existe un riesgo con la tecnológica, aspectos como la privacidad y seguridad, el riesgo ético, el riesgo de integración y el riesgo de mal funcionamiento del sistema.
11	Ruvalcaba y García (2025)	México	Cualitativo	Según los hallazgos, los beneficios de la IA, desde la perspectiva de los funcionarios públicos, fueron beneficios tecnológicos y beneficios de gobernanza.
12	Ifiss (2025)	Marruecos	Cuantitativo	Los hallazgos resaltan el valor de los enfoques de IA para comprender mejor las dinámicas administrativas complejas. También respaldan la idea de que las inversiones en transformación digital y el fortalecimiento de los mecanismos de control son relevantes.
13	Alfulaiti y Hamdan (2022)	Barein	Cualitativo	Los resultados indican que el sector público ha presentado un enorme potencial para adaptarse a la revolución digital mediante la implementación de su visión. Esto permite un desarrollo por igual tanto en el sexo masculino como el femenino. las empresas que operan en un entorno volátil.
14	Routabi y Bennani	Marruecos	Cuantitativo	El uso de la tecnología de IA en el sector público propone soluciones para superar las complejidades institucionales y la fragmentación que dificultan una gobernanza de datos eficaz.
15	Syed et al. (2023)	Sri Lanka	Cuantitativo	Los hallazgos revelan el beneficio que conlleva el uso de IA, implementando estrategias para mejorar las gestiones y establecer una transformación digital óptima.
17	Manda (2022)	Sudáfrica	Cualitativo	El desarrollo de las instituciones en el aspecto de herramientas IA, requiere reformas en los sistemas, se necesita más que la implementación de equipos, se necesita una verdadera transformación entre los servidores y el público.
18	Xiaoyan y Segumpan (2024)	China	Cuantitativo	La IA mejora en el sector público, la integración de datos, innovación política, aplicaciones inteligentes y colaboración. Las plataformas tecnológicas mejoran la primera línea, ayuda en la toma decisiones, mejorando así la agilidad de la prestación de servicios públicos.

N °	Autor/es Año	País	Metodología	Resultados
19	Chen et al. (2023)	EE. UU	Cuantitativo	La adopción e implementación herramientas de IA, dependen de los procesos de adaptación de los sectores de gestión públicos donde se implementan, el uso de chatbots es un ejemplo claro donde el uso de estas herramientas permite una atención adecuada y reduce cargas laborales en el recurso humano.
20	Gesk y Leyer (2022)	Australia	Cuantitativo	Los resultados muestran que las soluciones de IA en los servicios públicos generales son preferidas a las proporcionadas por humanos, pero los servicios específicos siguen siendo un dominio humano. La administración pública puede usar los resultados para identificar software basado en IA en el que invertir y comunicar su uso para percibir las altas tasas de aceptación de dichas inversiones.

Entre los hallazgos más relevantes se destaca que la IA permite optimizar los procesos institucionales mediante el análisis de datos, la predicción de fallas organizativas y la automatización de tareas, lo cual impacta positivamente en la productividad y eficiencia del sector público (Bokhari y Myeong, 2022). Asimismo, herramientas como ChatGPT y la gamificación han mostrado ser eficaces para facilitar la transferencia de conocimiento y la comunicación táctica entre los colaboradores (Mwita, y Kitole, 2025).

Por otro lado, el uso de las herramientas basadas en IA fue fundamental, los funcionarios públicos deben utilizarlas para establecer interacciones con los usuarios, evaluar sus sugerencias, facilitar diligencias y reducir los procesos de atención (Ruvalcaba y García, 2025). Los intereses de los usuarios son tomados en cuenta mediante las plataformas virtuales, fomentando la aplicación exitosa de la tecnología, mejorando la conectividad con lugares más distantes (Gesik y Leyer, 2022).

El papel que desempeñan estas herramientas tecnológicas también se ven reflejadas en la mejora en la seguridad de los datos de las personas, se previenen brechas en el aspecto de la seguridad y se garantiza el cumplimiento de las normativas de protección de información (Syed et al., 2023). De igual manera las herramientas de IA facilitan el intercambio de conocimiento entre los

funcionarios públicos y la conformación de proyectos de forma más eficiente en distintas zonas geográficas (Arnesen et al., 2025). Además, en la infraestructura y servicios públicos, estas herramientas pueden ser utilizadas para un mantenimiento predictivo que permitan un funcionamiento constante y se reduzcan las interrupciones y contratiempos (Van Noordt y Misuraca, 2022).

Los estudios también evidencian que, si bien la implementación de IA contribuye al desarrollo organizacional y a la toma de decisiones, aún existen barreras como la falta de personal capacitado, limitaciones en los procesos y resistencia al cambio (Manda, 2022). Adicionalmente, el uso de tecnologías como Big Data, sistemas de gestión del conocimiento autogestionados (AGC) y plataformas digitales ha reforzado una cultura intensiva en conocimiento, incrementando las capacidades de adaptación y respuesta en entornos públicos (Mainardi, 2024).

Dentro de las limitaciones se encontró que el presente estudio tiene una visión general de los desafíos que presenta el sector público y el contexto organizacional sobre las herramientas de IA. Existe la posibilidad que no se capture las particularidades de otros sectores más pequeños. Quizás sea necesario que se evalúe la gestión de la IA en otros sectores específicos como la salud, finanzas, manufacturas entre otros.

CONCLUSIÓN

La implementación de las herramientas de IA en los servicios públicos presenta un potencial de incremento en la eficiencia y calidad de los servicios para los ciudadanos. Se debe tomar en cuenta las diferencias entre los servicios públicos que se brindan de forma específica y general, en ese sentido la aceptación de la IA será mayor en aquellos del tipo general, donde se abordan temas de esta índole. Asimismo, esta tecnología ofrece una capacidad de transformación en la forma en que se crea, almacena, difunde y se explota el conocimiento en los sectores gubernamentales. Al sacar provecho de la IA, se puede mejorar la capacidad en distintas formas, optimizando datos, facilitando la toma de decisiones, automatización de tareas rutinarias y proporcionar información valiosa a partir de una gran cantidad de datos. El impacto positivo de la IA es extensible a la difusión del conocimiento, brindando accesibilidad a la información personalizada para los ciudadanos. Además, los chatbots y asistentes virtuales pueden dar soporte durante las 24 horas del día.

CONFLICTO DE INTERESES. Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Acevedo, Y., Aristizábal, C. A., Valencia, A., y Bran, L. (2020). Formulation of knowledge management models applied to the context of higher education institutions | Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior. *Informacion Tecnologica*, 31(1), 103–112. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100103>
- Acevedo, Y., Valencia, A., Bran, L., Gómez, S., y Arias, C. (2019). Alternativas para modelos de gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior Alternatives for knowledge management models in Higher Education Institutions. *Revista Chilena de Ingeniería*, 27(3), 410–420. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000300410>
- Agudo, U., Liberal, K. G., Arrese, M., y Matute, H. (2024). The impact of AI errors in a human-in-the-loop process. *Cognitive Research: Principles and Implications*, 9(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s41235-023-00529-3>
- Akour, I., Alzyoud, M., Alquqa, E. K., Tariq, E., Alzboun, N., Al-Hawary, S. I. S., y Alshurideh, M. T. (2024). Artificial intelligence and financial decisions: Empirical evidence from developing economies. *International Journal of Data and Network Science*, 8(1), 101–108. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.10.013>
- Alfulaiti, M. J. K., Hamdan, A., y Baashira, R. (2022). Artificial intelligence and human resource management in public sector of Bahrain. In *International Conference on Business and Technology*: 584-593. DOI:10.1007/978-3-031-26953-0_53
- Alshehhi, K., Cheaitou, A. y Rashid, H. (2025). Investigating risk elements and critical success factors for AI procurement projects in the public sector: a qualitative approach based on UAE public organisations. *Int J Syst Assur Eng Manag* 16, 446–467. <https://doi.org/10.1007/s13198-024-02653-9>
- Armendariz, E., Tarango, J., y Ascencio, G. (2022). Un modelo de mejora de la transferencia de conocimiento entre las ciencias humanas y sociales y las entidades sociales: desarrollo, validación y estudio de caso en la Universidad Autónoma de Chihuahua. *Ibersid*, 16(2), 77–89. <https://doi.org/10.54886/ibersid.v16i2.4829>

- Arnesen, S., Broderstad, T. S., Fishkin, J. S., Johannesson, M. P., y Siu, A. (2025). Knowledge and support for AI in the public sector: A deliberative poll experiment. *AI & SOCIETY*, 40(5), 3573-3589. <https://doi.org/10.1007/s00146-024-02104-w>
- Bokhari, S. y Myeong, S. (2022). Artificial Intelligence-Based Technological-Oriented Knowledge Management, Innovation, and E-Service Delivery in Smart Cities: Moderating Role of E-Governance. *Applied Sciences*, 12(17), 8732. <https://doi.org/10.3390/app12178732>
- Booyse, D., y Scheepers, C. B. (2024). Barriers to adopting automated organisational decision-making through the use of artificial intelligence. *Management Research Review*, 47(1), 64–85. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2021-0701>
- Caldés, R. G. (2019). Big data and artificial intelligence in public sector human resource management. *Revista Catalana de Dret Public*, 2019(58), 49–63. <https://doi.org/10.2436/rcdp.i58.2019.3276>
- Cantens, T. (2025). How will the state think with ChatGPT? The challenges of generative artificial intelligence for public administrations. *AI & SOCIETY*, 40(1), 133-144. <https://doi.org/10.1007/s00146-023-01840-9>
- Corneliussen, H.G., Seddighi, G., Iqbal, A., Andersen, R. (2024). Artificial Intelligence in the Public Sector in Norway:. In: Akerkar, R. (eds) *AI, Data, and Digitalization. SAIDD 2023. Communications in Computer and Information Science*, 1810. https://doi.org/10.1007/978-3-031-53770-7_11
- Chen, T., Gascó-Hernandez, M., y Esteve, M. (2023). The Adoption and Implementation of Artificial Intelligence Chatbots in Public Organizations: Evidence from U.S. State Governments. *The American Review of Public Administration*, 54(3), 255-270. <https://doi.org/10.1177/027507402312005>
- da Fonseca, L., y Kogut, C. S. (2023). Diversity and Inclusion Programs in Multinationals: Opportunity for Reverse Knowledge Transfer. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 63(5), 1–22. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230503>
- Dafoe, A. (2018). An Enterprise View for Artificial Intelligence Capability and Governance: A System Dynamics Approach. In *American Journal of Psychiatry* (Issue July 2017). <https://doi.org/10.1145/3609228>
- Dashkevych, O., y Portnov, B. A. (2024). How can generative AI help in different parts of research? An experiment study on smart cities' definitions and characteristics. *Technology in Society*, 77(July 2023), 102555. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102555>
- Daud, R., Ibrahim, N.S., Leow, M.H. (2024). Artificial Intelligence to Elevate Knowledge Management in Malaysian Public Sector: An Overview. In: Uden, L., Ting, I.H. (eds) *Knowledge Management in Organisations. KMO 2024. Communications in Computer and Information Science*, 2152. https://doi.org/10.1007/978-3-031-63269-3_28
- Galindo, H., Delgado, N., Campo, L., y Losada, D. (2024). Relationship between teachers' digital competence and attitudes towards artificial intelligence in education. *International Journal of Educational Research*, 126(March). <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102381>
- García, C. V. M., y Palomino, N. B. L. S. (2022). Technological Management Knowledge Model for the process of improving the creation of knowledge in information Units. *Encontros Bibli*, 27, 1–21. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2022.e85734>
- Garcia, S., y Cantón, I. (2020). Validación de un cuestionario para evaluar el uso de tecnologías para la gestión del conocimiento en estudiantes de secundaria. *Revista Fuentes*, 1(22), 13–23. <https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2020.v22.i1.02>
- Geronimo, C. A. M., Menéndez, F. M. M., Minaya, J. C. L., y Ríos, R. H. T. (2022). Implicaciones epistémicas en la gestión del conocimiento, la sociedad digital y la universidad en el siglo XXI. *Revista de Filosofía (Venezuela)*, 39, 19–27. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7297028>

- Gesk, T. S., y Leyer, M. (2022). Artificial intelligence in public services: When and why citizens accept its usage. *Government Information Quarterly*, 39(3), 101704. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101704>
- Glebova, E., Madsen, D. Ø., Mihaľová, P., Géczi, G., Mittelman, A., y Jorgič, B. (2024). Artificial intelligence development and dissemination impact on the sports industry labor market. *Frontiers in Sports and Active Living*, 6(March), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fspor.2024.1363892>
- Gomez, F. (2021). Relación entre la Planificación Estratégica y Gestión del Conocimiento. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 5(21), 1683–1689. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.308>
- Hennrich, J., Ritz, E., Hofmann, P., y Urbach, N. (2024). Capturing artificial intelligence applications' value proposition in healthcare – a qualitative research study. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10894-4>
- Ifiss, S. (2025). Artificial Intelligence and Good Governance: A Roadmap for Performance-Driven Public Sector Transformation. In: El Mokhi, C., Hachimi, H., Hmina, N., Addaim, A. (eds) *Progress in Intelligent Computing and Secure Communication Systems. ICASET 2025. Lecture Notes in Networks and Systems*, 1555. https://doi.org/10.1007/978-3-031-99997-0_14
- Joosten, J., Bilgram, V., Hahn, A., y Totzek, D. (2024). Comparing the Ideation Quality of Humans With Generative Artificial Intelligence. *IEEE Engineering Management Review*, 52(2), 153–164. <https://doi.org/10.1109/EMR.2024.3353338>
- Kanzola, A. M., Papaioannou, K., y Petrakis, P. (2024). Unlocking society's standings in artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 200(May 2023). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123106>
- Kerr, M., Ellis, E., Prentice, T. H., Dabestani, R., Solaimani, S., Choudhury, A., y Bakhshi, N. (2022). Exploration and Prioritization of Critical Success Factors in Adoption of Artificial Intelligence: a mixed-methods study. *International Journal of Business Information Systems*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijbis.2022.10053346>
- Khan, M., Chaudhry, M. N., Ahsan, M., y Ahmad, R. (2024). ChatGPT and the future of impact assessment. *Environmental Science and Policy*, 157(April), 103779. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2024.103779>
- Laverde, M. Y. (2023). DIGITAL COMPETENCIES IN PUBLIC ACCOUNTING PROFESSIONALS The need for the new normal. *Human Review. International Humanities Review / Revista Internacional de Humanidades*, 17(3). <https://doi.org/10.37467/revhuman.v12.4733>
- Le, H. Q., Nguyen, M. N. H., Raj, S., Zhang, C., y Seon, C. (2024). Engineering Applications of Artificial Intelligence CDKT-FL: Cross-device knowledge transfer using proxy dataset in federated learning. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 133(PB), 108093. <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2024.108093>
- Leal, W., Mbah, M. F., Dinis, M. A. P., Trevisan, L. V., de Lange, D., Mishra, A., Rebelatto, B., Ben Hassen, T., y Aina, Y. A. (2024). The role of artificial intelligence in the implementation of the UN Sustainable Development Goal 11: Fostering sustainable cities and communities. *Cities*, 150(April), 105021. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105021>
- Li, W., Qin, X., Yam, K. C., Deng, H., Chen, C., Dong, X., Jiang, L., y Tang, W. (2024). Embracing artificial intelligence (AI) with job crafting: Exploring trickle-down effect and employees' outcomes. *Tourism Management*, 104(April), 104935. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104935>
- License, I. (2024). ISSN 1648-3898 ISSN 2538-7138 TOWARDS EFFECTIVE ARGUMENTATION: DESIGN AND IMPLEMENTATION OF A GENERATIVE AI-BASED EVALUATION AND FEEDBACK. 280–291. <https://doi.org/10.33225/jbse/24.23.280>

- Liu, Q., Ma, Y., Chen, L., Pedrycz, W., Skibniewski, M. J., y Chen, Z.-S. (2024). Artificial intelligence for production, operations and logistics management in modular construction industry: A systematic literature review. *Information Fusion*, 109(April), 102423. <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2024.102423>
- Mainardi, I. (2025). Change management: artificial intelligence (AI) at the service of public administrations. *AI y Soc* 40, 3953–3981. <https://doi.org/10.1007/s00146-024-02136-2>
- Maita, Y. M., Flores, W. S., Maita, Y. A., y Cotrina, J. C. (2022). Artificial intelligence in public management in times of Covid-19. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(ESPECIAL 5), 331–340. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38167>
- Manco, J. A., Silver, N., Arroyo, M., Aguirre, S., De María, F., Campos Saravia, R., Rosaura Diaz Hinostroza, M., Petronila, L., Montenegro, B., Fatima, M., Toledo, M., Antonio, J., Olivares, C., y Barazorda Puga, N. (2023). Artificial Intelligence in Engineering and Computer Science Learning: Systematic Review Article. *International Journal of Membrane Science and Technology*, 10(3), 221–233. <https://doi.org/10.15379/ijmst.v10i3.1514>
- Manda, M. I. (2022). Power, politics, and the institutionalisation of information systems for promoting digital transformation in the public sector: A case of the South African's government digital transformation journey. *Information Polity*, 27(3), 311–329. <https://doi.org/10.3233/IP-200233>
- Mwita, K., Kitole, F. (2025). Potential benefits and challenges of artificial intelligence in human resource management in public institutions. *Discov glob soc* 3, 35. <https://doi.org/10.1007/s44282-025-00175-8>
- Nenni, M. E., De Felice, F., De Luca, C., y Forcina, A. (2024). How artificial intelligence will transform project management in the age of digitization: a systematic literature review. In *Management Review Quarterly* (Issue 0123456789). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00418-z>
- Nieves, M., Godínez López, R., Chirinos A., Y. del V., y Barbera Alvarado, N. (2023). Flexibilización laboral interna y gestión del conocimiento en las empresas metalmecánicas del municipio Lagunillas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Especial 10), 1229–1245. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.22>
- Qin, W. (2024). How to unleash frugal innovation through internet of things and artificial intelligence: Moderating role of entrepreneurial knowledge and future challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, 202(July 2023), 123286. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123286>
- Quecano, L. I. V. (2022a). Gamification Strategies At the Service of Knowledge Management. *Human Review. International Humanities Review / Revista Internacional de Humanidades*, 11. <https://doi.org/10.37467/revhuman.v11.4093>
- Quecano, L. I. V. (2022b). IMPLEMENTATION OF GAMIFICATION STRATEGIES IN THE FRAMEWORK OF ORGANISATIONAL COMMUNICATION. *Organizational Communication and Gamified Strategies. VISUAL Review. International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura*, 9. <https://doi.org/10.37467/REVVISUAL.V9.3623>
- Restrepo, L. M., Gasca, G. P., Galeano, S., y Machuca, L. (2022). Transferencia de conocimiento en equipos de desarrollo de software usando gamificación: un cuasiexperimento. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 30(4), 705–718. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052022000400705>
- Rojas, H. G., y Roa, V. A. (2021). Propuesta de modelo para la autogestión del conocimiento para la productividad de las empresas de menor tamaño en la era del conocimiento. *Innovar*, 31(80), 73–84. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93665>
- Routabi, A., Bennani, B. (2024). Transforming Morocco's Public Sector: The Synergy of Artificial Intelligence, Big Data, and Data Science. In: Farhaoui, Y. (eds) *Artificial Intelligence, Big Data, IOT and Block Chain in Healthcare:*

- From Concepts to Applications. BDBI 2024. Information Systems Engineering and Management, 5. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65014-7_30
- Ruvalcaba-Gomez, E. A., y Garcia-Benitez, V. H. (2025). Benefits of Artificial Intelligence in the Public Sector: An Analysis from the Perspective of the State Governments of Mexico. In Artificial Intelligence in Government: Latin America Challenges and Expectations. 67-102. https://doi.org/10.1007/978-3-031-87623-3_4
- Silva, A. M., Santa, R., Fajardo, M., Cruz, M., Estrada, M., Ferreira, D., y Gómez, D. (2024). Knowledge Management and its impact on Social Performance in Solidarity Organizations: The role of Absorptive Capacity and Organizational Learning. CIRIEC-Espana Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa, 110, 291-319. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.110.26025>
- Syed, R., Bandara, W., y Eden, R. (2023). Public sector digital transformation barriers: A developing country experience. Information Polity, 28(1), 5-27. <https://doi.org/10.3233/IP-220017>
- Trollman, H. (2024). Feature extraction for artificial intelligence enabled food supply chain failure mode prediction. Discover Food, 4(1). <https://doi.org/10.1007/s44187-024-00090-y>
- Van Noordt, C., y Misuraca, G. (2022). Artificial intelligence for the public sector: results of landscaping the use of AI in government across the European Union. Government information quarterly, 39(3), 101714. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101714>
- Wang, P., Zhang, X., Cao, Z., Xu, W., y Li, W. (2024). LogGT: Cross-system log anomaly detection via heterogeneous graph feature and transfer learning. Expert Systems With Applications, 251(December 2023), 124082. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.124082>
- Xiaoyan, L., y Segumpan, R. G. (2024). Challenges of AI Adoption in China Public Service and its Impact on Efficiency and Performance. International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, 14(6), 345-357. DOI:10.6007/IJARBSS/v14-i6/21800
- Zhang, D. (2024). The pathway to curb greenwashing in sustainable growth: The role of artificial intelligence. Energy Economics, 133(October 2023), 107562. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2024.107562>
- Zhang, Y., y Li, Y. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on Government Digital Service Capacity. International Review of Economics & Finance, 104374. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104374>