

María ElenaPaz-Ravines

DOI 10.35381/noesisin.v7i14.352

La gestión del conocimiento como estrategia de modernización en la gestión pública. Revisión sistemática

Knowledge management as a modernization strategy in public management. A systematic review

María Elena Paz-Ravines
mpazra14@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo, Piura, Piura
Perú
<https://orcid.org/0000-0003-4226-7320>

Recibido: 15 de marzo 2025
Revisado: 12 de abril 2025
Aprobado: 15 de junio 2025
Publicado: 01 de julio 2025

María ElenaPaz-Ravines

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito analizar la gestión del conocimiento como una herramienta de modernización en la gestión pública a través de una revisión sistemática, tomando en cuenta revistas indexadas pertenecientes a fuentes como Scopus, Scielo y Redalyc, tanto en el idioma inglés como en español entre los años 2021 al 2025. Como metodología, se empleó un enfoque cualitativo, de análisis documental según el método de revisión sistemática propuesto en la declaración PRISMA. El instrumento utilizado fue la ficha de recolección de datos. Como resultado, se pudo constatar que la gestión del conocimiento ha sido comprendida como una herramienta estratégica para la modernización del sector público. Por lo tanto, se concluyó que su aplicación tiende a favorecer a una administración más eficiente y adaptativa, no obstante, actualmente aún afronta barreras estructurales y culturales que limitan su impacto.

Descriptores: Gestión del conocimiento; gestión pública, modernización, entidades públicas. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyse knowledge management as a tool for modernization in public management through a systematic review, considering indexed journals belonging to sources such as Scopus, Scielo and Redalyc, both in English and Spanish between the years 2021 and 2025. As methodology, a qualitative approach with documentary analysis was used according to the systematic review method proposed in the PRISMA statement. The instrument used was the data collection form. As a result, it was found that knowledge management has been understood as a strategic tool for the modernization of the public sector. Therefore, it was found that its application tends to favor a more efficient and adaptive administration, however, it still faces structural and cultural barriers that limit its impact.

Descriptors: Knowledge management; public management, modernization, public entities. (UNESCO Thesaurus).

María ElenaPaz-Ravines

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gestión del conocimiento (GC) se presenta como un componente principal para la modernización del aparato estatal, ya que permite identificar, conservar, compartir y aplicar el conocimiento organizacional, contribuyendo a la sostenibilidad, la eficiencia y la mejora continua de las instituciones (Del Castillo, 2024).

Sin embargo, a pesar de su potencial estratégico, la aplicación de la GC en el sector público aún se encuentra en una etapa incipiente y desarticulada. Como advierte Jurado et al. (2023), el interés por vincular la GC con la innovación pública ha cobrado fuerza desde la última década, pero la producción científica y las experiencias institucionales siguen siendo escasas y dispersas.

Vale señalar que existen las barreras estructurales recurrentes que llegan a afectar la implementación de la GC en aspectos tales como la alta rotación de personal, la ausencia de equipos técnicos consolidados, la limitada capacidad directiva y la inexistencia de políticas institucionales orientadas al aprendizaje organizacional. Estas condiciones debilitan la capacidad de las instituciones para preservar la memoria institucional y consolidar procesos de mejora sostenida. Asimismo, la GC suele aplicarse sin adaptación contextual, replicando modelos del sector privado que no consideran las particularidades políticas, culturales y sociales de la gestión pública (Laihonen et al., 2024).

Es relevante señalar que, a pesar de estas limitaciones, distintas investigaciones actuales han demostrado que la GC puede ser implementada con éxito en gobiernos locales y regionales cuando se adapta a las realidades institucionales. En ese contexto, Isea, Infante, Romero & Comas (2024), destacaron el aspecto ético y participativo que integra la gestión del conocimiento ciudadano, promoviendo los valores y fomentando redes de aprendizaje colaborativo (Isea, Gómez, Comas, 2023). Por otro lado, se han evidenciado situaciones donde la GC puede movilizar activos de conocimiento en gobiernos locales de países en desarrollo, con resultados positivos en eficiencia y gobernanza,

María ElenaPaz-Ravines

destacándose inclusive como herramienta propicia para aumentar la productividad en diversos municipios.

Por otro lado, con relación a su aspecto conceptual, la GC, en su acepción más extendida, se entiende como el conjunto de procesos organizacionales orientados a identificar, capturar, compartir, transformar y aplicar el conocimiento con el fin de mejorar el desempeño institucional y generar valor sostenido (Jurado et al., 2023; Del Castillo, 2024). Asimismo, en el sector público, esta definición adquiere particular relevancia, pues el conocimiento no solo permite mejorar la eficiencia operativa, sino también consolidar el aprendizaje institucional, fomentar la transparencia y fortalecer la innovación al servicio del interés general (León, Heredia, Urbina & Enríquez, 2023).

A su vez, es vital señalar que la GC se utiliza para describir los procesos que obtienen y utilizan los conocimientos dentro y fuera de la organización, de manera que puedan conducir al logro de los objetivos de la organización y procurar la mejora de la productividad, la creación de una ventaja competitiva sostenible y la creación y protección de los activos intangibles de una empresa (Huamani et al, 2024). Por lo que la GC no se limita a la simple transmisión de información, sino que implica procesos complejos de articulación entre conocimiento tácito y explícito, lo que permite una reconfiguración profunda de las estructuras institucionales tradicionales (Cova, 2023).

Desde una perspectiva teórica, los modelos de Nonaka y Takeuchi (1995 citados en Huamani et al., 2024), especialmente el modelo SECI, siguen siendo fundamentales para comprender cómo se produce y transforma el conocimiento en organizaciones públicas. No obstante, como advierte Martínez (2024), es necesario superar la visión reduccionista que limita la GC al almacenamiento documental y, en su lugar, promover su integración como proceso estratégico transversal en las instituciones. Esta visión requiere liderazgo político, compromiso institucional, infraestructura tecnológica, y, sobre todo, una cultura organizacional que valore el aprendizaje colectivo y la innovación.

María ElenaPaz-Ravines

De igual manera, estudios contemporáneos destacan la necesidad de reconceptualizar la GC en clave pública, integrando valores como la participación, la ética del cuidado, la inteligencia institucional y el valor público (Isea et al., 2024). Este enfoque reconoce que el conocimiento en el sector público no puede limitarse a bases de datos o repositorios digitales, sino que debe incorporar el saber experiencial, ciudadano y contextual. En ese sentido, herramientas como los mapas de conocimiento han sido aplicadas con éxito en gobiernos subnacionales para capturar y transferir conocimiento crítico (Saldarriaga & Negrín, 2022).

Es menester resaltar que esta revisión no solo permite sintetizar el estado actual del conocimiento sobre el tema, sino también ofrecer insumos para la toma de decisiones institucionales y el diseño de políticas públicas orientadas a una gestión estatal más inteligente, sostenible y basada en el conocimiento (Ababneh & Ababneh, 2025; Jurado et al., 2023). En tal sentido, y en evidencia del presente contexto, se precisa la necesidad de realizar una revisión sistemática de la literatura científica que analice cómo ha sido abordada la gestión del conocimiento como herramienta de modernización en la gestión pública, por lo que se plantea como formulación del problema: ¿Cómo ha sido abordada la gestión del conocimiento como estrategia de modernización dentro de la gestión pública en la literatura científica entre los años 2021 al 2025? En esa medida, para lograr el planteamiento de esta revisión, se hizo posible analizando diversos artículos científicos relacionados a la variable de la gestión del conocimiento aplicado en la gestión pública, tomando en cuenta períodos de publicaciones, el diseño de estudio, junto a las fuentes correspondientes según la base de datos de Scopus y Scielo y Redalyc.

María ElenaPaz-Ravines

MÉTODO

Cabe indicar que la elaboración del presente trabajo se fundamentó metodológicamente en un diseño de revisión sistemática, el cual se basó en analizar la diversa literatura científica considerando distintos autores que han aportado información científica y literaria. A su vez, este estudio de revisión sistemática estuvo sujeto a la propuesta declaratoria de PRISMA, misma que recomienda que el análisis de distintas investigaciones sistemáticas tiene que estructurarse considerando un protocolo de búsqueda a través de cuatro etapas que se organizan y describen en un diagrama de flujo.

Para ello, se tomaron en cuenta ciertos criterios de inclusión mediante los cuales se seleccionaron artículos primarios referenciados en base a puntos específicos como: 1) artículos científicos que describían la variable gestión del conocimiento en el ámbito de la gestión pública, 2) artículos cuyo idioma de publicación ha sido en español y en inglés, 3) artículos en base a fuentes de datos descritos en Scopus, Scielo y Redalyc 5) artículos, cuya publicación se realizó entre los años 2021 al 2025.

Por otro lado, en cuanto a los criterios de exclusión, estos aludieron aspectos como: 1) estudios de libros, conferencias e informes, 2) artículos que se suscitaron en el ámbito educativo y privado, 3) artículos desarrollados en períodos menores al 2020, 4) artículos que fueron publicados en distintos idiomas que no fuesen español o inglés.

A lo largo del paso de la realización de búsqueda de la información, se utilizaron diversos filtros que complementaron las investigaciones indagadas. En esa línea, al momento de realizar la búsqueda de datos, fue necesario el uso de operados booleanos como AND y OR, en referencia la búsqueda realizada del siguiente modo: gestión del conocimiento OR administración del conocimiento AND gestión pública OR administración pública OR sector público AND modernización OR reforma administrativa OR innovación pública AND 2021 TO 2025. Asimismo, en la búsqueda en inglés, *knowledge management* OR *knowledge governance* AND *public administration* OR *public management* OR *public*

María ElenaPaz-Ravines

sector AND modernization OR administrative reform OR public innovation AND publication year 2021 TO 2025.

En tal sentido, durante el filtro de información se consideraron una serie de análisis previos, considerando, por ejemplo, el tipo de revista, el tipo de fuente, el idioma, año de publicación, origen de donde procedía dicho artículo.

Aquellos estudios que llegaron a consolidarse para el presente estudio se fundamentaron en aspectos criteriosos de inclusión y exclusión que se describieron en párrafos anteriores. Además, cabe indicar que los artículos que llegaron a seleccionarse en este paso estuvieron basados en un proceso de filtración como de selección o eliminación, tomando en cuenta si algunos eran duplicados, asumiendo como rescatables solamente los estudios que superaron los debidos filtros y excluyendo todos aquellos que incumplían los diversos criterios.

A lo largo de la etapa de elegibilidad, se analizaron todos los artículos que llegaron a aceptarse durante la etapa previa, por la cual aquí se analizó toda la información del contenido, y llegaron a determinarse todos los estudios que tenían mayor pertinencia y relevancia para responder al planteamiento del problema. Por lo tanto, se resalta el hecho de que, en esta etapa, se llegó nuevamente a filtrar la información en una etapa más definida, considerando los artículos que eran indispensables y necesarios para el análisis del estudio.

Durante la etapa de inclusión, finalmente, se definieron y consolidaron aquellos estudios que, al superar filtros como criterios y relevancia, se incluyeron para su análisis e interpretación. Por lo cual, solo se quedaron aquellos que cumplieron en su totalidad los requisitos y criterios descritos además del alto grado de pertinencia para la fundamentación, análisis, discusión y conclusión en el presente estudio.

María ElenaPaz-Ravines

RESULTADOS

Posterior al procesamiento y filtración de estudios de gran impacto y relevancia de fuentes consideradas en Scopus, Scielo y Redalyc, se presentan a continuación el total de referencias que implican 20 artículos científicos, los cuales finalmente se determinaron como vitales en respuesta a su cumplimiento sobre todos los criterios definidos en todas las etapas del diagrama según el flujo PRISMA, el cual se detalla a continuación en la figura 1:

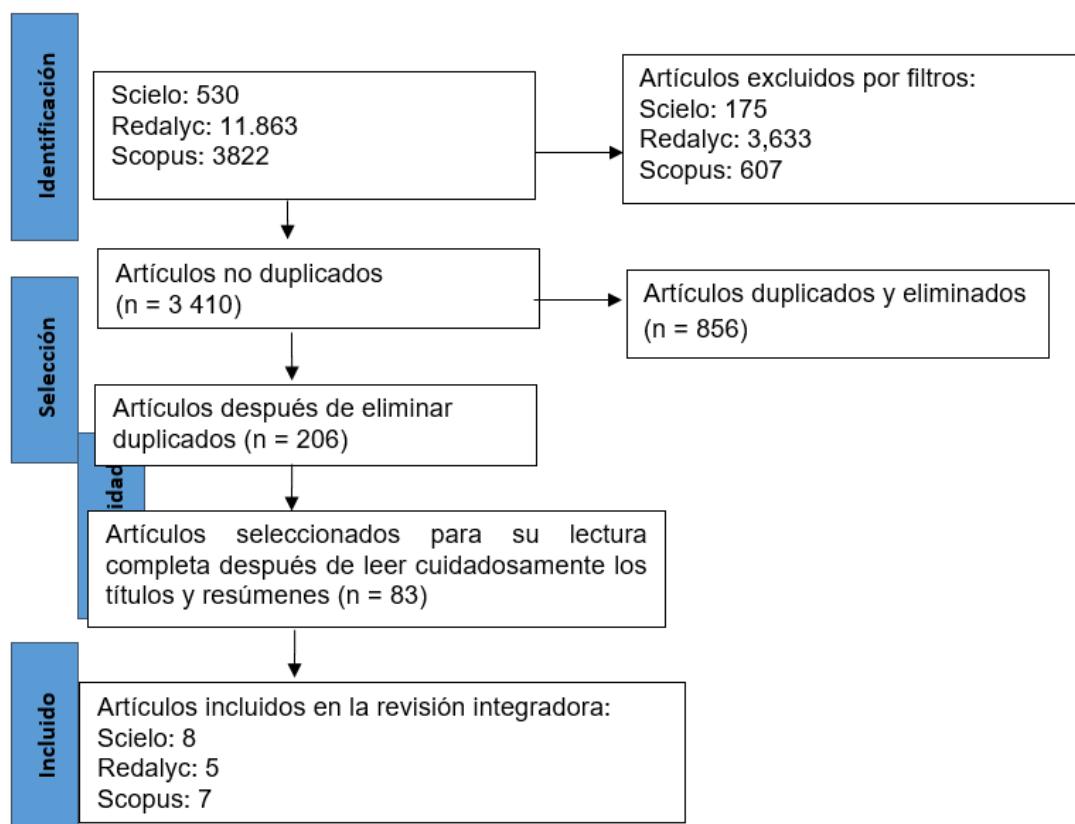


Figura 1. Esquema de selección de los artículos científicos.
Elaboración: El autor.

María ElenaPaz-Ravines

La figura 1, describe el procesamiento de las etapas del método PRISMA, en consideración a toda la información filtrada de los diferentes artículos científicos que se analizaron y fueron elegidos en la muestra final para el desarrollo del estudio sistemático, que consideraba la variable GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, la cual después del proceso de filtrado y elección, se determinaron 20 investigaciones; estas procedieron de las fuentes de datos en referencia a Scopus, Scielo y Redalyc, y en la tabla 1 se describen los aspectos como el año de publicación, su fuente de referencia, el investigador o investigadores y la nación de origen de publicación aunado al tipo de idioma en el cual estaba descrito.

Tabla 1.
 Artículos de la muestra de estudio.

ID	Autores	Año	País	Idioma	Base de datos
1	Blas F, Uribe Y, Cacho A & Valqui J	2022	Perú	Español	Redalyc
2	Ciro J, Bermúdez J & Valencia J	2023	Colombia	Español	Redalyc
3	León S, Heredia F, Urbina L & Enríquez R	2023	Venezuela	Español	Redalyc
4	Madrid E, Clemente M, Infante J & Rivera E.	2021	Ecuador	Español	Redalyc
5	Cova A.	2023	Venezuela	Español	Redalyc
6	Gomes R & Lisboa E	2021	Brasil	Inglés	Scopus
7	Ababneh KI & Ababneh R	2025	Jordania	Ingles	Scopus
8	Alruwaili R, Al-Anzi S & Alkhasha A, Benlaria H	2024	Arabia Saudita	Ingles	Scopus
9	Del Castillo C	2024	Perú	Ingles	Scopus

María ElenaPaz-Ravines

10	Huamani R, Flores F & Barrios L, Montañez A	2024	Venezuela	Ingles	Scopus
11	Laihonen H, Kork A & Sinervo L	2024	Finlandia	Ingles	Scopus
12	Martínez J, et al.	2024	México	Ingles	Scopus
13	Chávez P & Heredia F	2024	Perú	Español	Scielo
14	Díaz N, Jiménez M & Leonard A	2025	Perú	Español	Scielo
15	Jurado D, Mosquera A & Espinal J	2023	Colombia	Español	Scielo
16	Rengifo A, De Piérola V, Cueva N & Ludeña G	2024	Perú	Español	Scielo
17	Quiroz R, Mendoza L & Aguilar L	2023	Latinoamérica	Español	Scielo
18	Rodríguez L, Calderón H, Hurtado M & Ocaña Á.	2023	Latinoamérica	Español	Scielo
19	Bayas A, Álvarez G & Romero A	2023	Ecuador	Español	Scielo
20	Chirinos M	2021	Perú	Español	Scielo

Elaboración: El autor.

En la tabla 1 y figura 2, se puede apreciar la distribución de los artículos que se tomaron en cuenta para el presente estudio y, por tal razón, se señaló que su fuente de datos fue: Redalyc, Scopus, y Scielo. Cabe destacar que el número total de artículos científicos tomados pertenecieron a las bases de datos mencionadas en los períodos correspondientes al 2021- 2025. Al respecto, puede apreciarse que el número de artículos para el rango de tiempo del 2021 al 2023 fue de 5 publicaciones para la base de Redalyc; por otro lado, para la fuente de Scopus fue de 7 estudios, los cuales se publicaron entre los años 2021 al 2025, e igualmente, entre los años 2021 al 2025, se publicaron los artículos de la fuente Scielo, los cuales fueron 8. Cabe indicar que la prevalencia mayoritaria de información se publicó entre el 2023 al 2024.

María ElenaPaz-Ravines

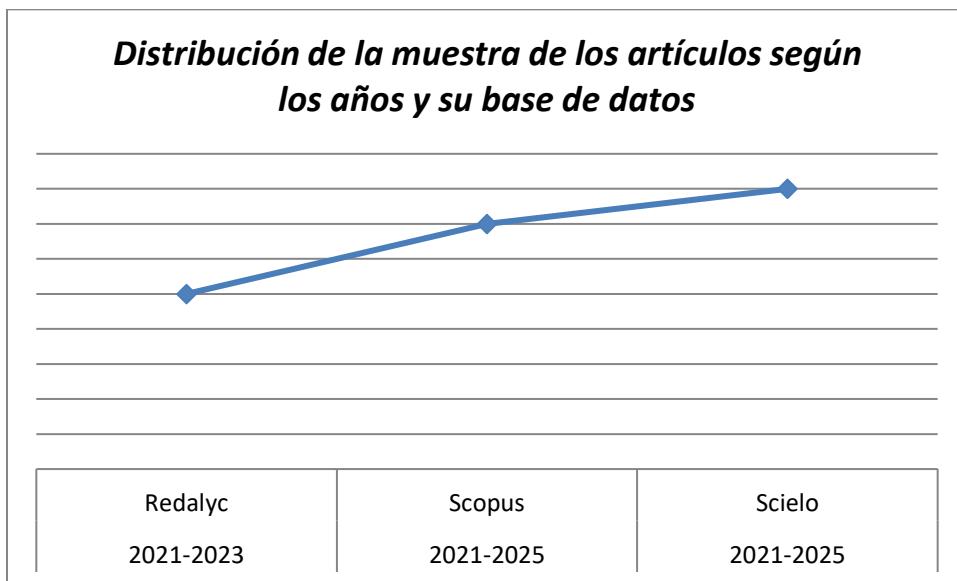


Figura 2. Distribución de la muestra de los artículos según los años y su base de datos.
Elaboración: El autor.

DISCUSIÓN

El presente estudio consistió en el proceso de análisis de diversos estudios de artículos científicos, los cuales pasaron por revisiones, filtros y uso de criterios respecto a la variable gestión del conocimiento en el ámbito de la gestión pública, siendo las bases de datos: Redalyc, Scopus y Scielo.

De acuerdo al objetivo general sustentado en analizar la gestión del conocimiento como una herramienta de modernización en la gestión pública a través de una revisión sistemática de la literatura, se pudo evidenciar que la gestión del conocimiento se ha convertido en un concepto central dentro de la estrategia empresarial para la búsqueda de ventajas competitivas en la economía actual, dado que la misma tiende a contribuir a la optimización de los procesos administrativos, a preservar el saber organizacional y a promover la innovación institucional por medio de los avances tecnológicos propiciados por la inteligencia artificial (Rodríguez, Calderón, Hurtado & Ocaña, 2023). En esa línea, la gestión del conocimiento ha sido abordada en la literatura como un eje estratégico de

María ElenaPaz-Ravines

modernización en la gestión pública, al facilitar la mejora de procesos, la preservación del conocimiento institucional y la generación de valor público.

En tal sentido, cuando las organizaciones reconocen su conocimiento como un recurso, necesitan perfilarlo para aprovechar su potencial y generar ventajas, por lo que, para gestionar el conocimiento, este debe ser conceptualizado y operacionalizado. En ese sentido, autores como Del Castillo (2024) afirma que la gestión cognitiva favorece la innovación, la eficiencia y el aprendizaje organizacional.

A su vez, desde el ámbito empírico, estudios como el de León et al. (2023) evidencian que las estrategias estatales de modernización de la gestión pública han sido eficaces para estandarizar procesos y garantizar la continuidad operativa en gobiernos subnacionales. De igual forma, autores como Isea et al., (2024) proponen un enfoque ético y participativo de la GC, integrando el conocimiento ciudadano y promoviendo la inteligencia institucional. Además, investigaciones en contextos internacionales como las de Ababneh & Ababneh (2025) en Jordania, demuestra que, en países en desarrollo, la GC incide positivamente en la eficiencia y la capacidad de respuesta de las administraciones locales.

No obstante, la literatura también señala desafíos persistentes que limitan su institucionalización efectiva. Chirinos (2021) identifica barreras como la rotación de personal, la falta de liderazgo directivo y la ausencia de políticas formales. De igual forma, la evidencia general indica que, cuando la GC se articula con marcos normativos, cultura organizacional y liderazgo estratégico, se convierte en una herramienta poderosa para transformar la gestión pública y avanzar hacia una administración más inteligente, colaborativa y orientada al conocimiento (Isea et al., 2023). En tal sentido, de acuerdo con Blas et al. (2022) la GC debe optimizar, diseñar y crear estrategias, sistemas, estructuras y procesos que permitan usar lo que se conoce; esto es, gestionar el conocimiento de los integrantes de la organización para desarrollar los esquemas mentales de la organización.

María ElenaPaz-Ravines

En cuanto al objetivo específico 1, sustentado en identificar estudios que vinculen la gestión del conocimiento con procesos de innovación y modernización administrativa, se pudo constatar que la GC es importante, sino vital, para las organizaciones, ya que permite gestionar su recurso más importante que es el conocimiento (Huamani et al, 2024). En este marco, la gestión del conocimiento (GC) es reconocida ampliamente como una herramienta necesaria en las organizaciones para mantener la ventaja competitiva y mejorar el rendimiento (Huamani et al, 2024), siendo así una herramienta fundamental para los procesos de innovación y modernización administrativa en el sector público.

Desde esta visión, Ciro et al. (2023) plantean que la innovación requiere modelos de GC que promuevan el intercambio descentralizado de información, mientras que Jurado et al. (2023) resalta la estrecha relación entre la GC y la innovación, aunque advierte que su desarrollo académico en la administración pública aún es limitado. A su vez, Chávez & Heredia (2024) y Blas et al. (2022) complementan esta visión al señalar que la GC debe entenderse como un componente estructural del cambio institucional, capaz de transformar la gestión estatal si se aplica estratégicamente. Por su parte, tanto Chávez & Heredia (2024), Blas et al. (2022) y Rengifo et al. (2024) destacan que una adecuada implementación de la GC puede mejorar la toma de decisiones, fortalecer la eficiencia y promover la mejora continua.

Asimismo, se propone un enfoque participativo de GC que incorpora el conocimiento ciudadano como fuente de innovación institucional. En conjunto, los estudios revisados muestran que la GC no solo facilita la transferencia de saberes y la preservación del conocimiento organizacional, sino también potencia la transformación administrativa a través del aprendizaje organizacional, la colaboración y el rediseño de procesos (Isea et al., 2023).

Con respecto al objetivo específico 2, se buscó evaluar los impactos documentados sobre eficiencia, transparencia y toma de decisiones. De acuerdo con Martínez et al. (2024), la

María ElenaPaz-Ravines

GC se implementa mediante un mecanismo para la obtención o generación continua de conocimientos. En este particular, diversos estudios han destacado impactos positivos de la GC en la eficiencia institucional, al facilitar la estandarización de procesos, la reducción de duplicidades y la preservación de saberes críticos (Saldarriaga & Negrín, 2022).

Por lo tanto, se debe asegurar la continuidad operativa y reducir los efectos negativos de la rotación de personal, evitando fraudes en las organizaciones (Quiroz, Soria, Orquera, & Barros, 2025; Bayas, Álvarez & Romero, 2023). Estos resultados se alinean con lo planteado por Chávez & Heredia (2024) y Rengifo et al. (2024), quienes reconocen que la GC contribuye a optimizar los recursos públicos, siempre que exista un marco organizacional que respalde su aplicación. Por su parte, (Huamani et al, 2024) enfatiza que los modelos de GC adecuados pueden elevar la competitividad institucional en escenarios públicos, reforzando la eficiencia de los sistemas administrativos. De tal manera, es crucial para el sector público que los empleados aprovechen el conocimiento compartido en la implementación de la GC y puedan acceder a la información almacenada en los repositorios de conocimiento.

Por su parte, Rodríguez, Calderón, Hurtado & Ocaña, (2023) determinaron que los sistemas de información afectan y permiten la GC, dado que los requisitos tecnológicos de los sistemas de información tienen un impacto mayor que los requisitos organizacionales.

En cuanto a la transparencia y toma de decisiones, Isea et al. (2024) propone un enfoque de GC que incluye la participación ciudadana, el acceso abierto a la información y la generación de conocimiento compartido como mecanismos para fortalecer la gobernanza democrática. Esta perspectiva destaca que la transparencia no solo depende de marcos normativos, sino también de estructuras cognitivas que promuevan la apertura, la rendición de cuentas y el aprendizaje organizacional. Asimismo, Chávez & Heredia (2024), Blas et al. (2022) y Rengifo et al. (2024) sostienen que una gestión del

María ElenaPaz-Ravines

conocimiento bien institucionalizada permite decisiones más informadas, ágiles y adaptativas, al integrar datos, experiencias previas y conocimiento tácito. Por lo que, en definitiva, de acuerdo con los referentes estudiados, estos coinciden en que la GC tiene un efecto positivo sobre la eficiencia, la transparencia y la toma de decisiones públicas, aunque es importante resaltar que su impacto variará, según el grado de madurez organizacional, la cultura institucional y la existencia de liderazgo estratégico.

CONCLUSIONES

Cabe señalar que la GC ha sido comprendida como una herramienta estratégica para la modernización del sector público, dado que la misma tiende a contribuir a la optimización de los procesos administrativos, a preservar el saber organizacional y promover la innovación institucional. Por lo tanto, su aplicación tiende a favorecer a una administración más eficiente y adaptativa, no obstante, actualmente aún afronta barreras estructurales y culturales que limitan su impacto.

El análisis literario ha puesto en evidencia una relación directa entre la GC y los procesos de innovación y modernización administrativa. En tal sentido, su implementación permite rediseñar procesos, fortalecer capacidades institucionales y generar valor público. Asimismo, las experiencias analizadas han demostrado mejoras en la institución y el aprendizaje, por tal razón, se reconoce su potencial como catalizador del cambio organizacional.

Se ha identificado impactos positivos de la GC en la eficiencia, transparencia y toma de decisiones, siendo que esta mejora el acceso a información relevante, agiliza procesos y facilita la rendición de cuentas. Por lo que su aplicación permite decisiones más informadas y estratégicas, sin embargo, estos beneficios dependen del contexto organizacional y del nivel de adopción integral al desarrollo psicomotor y bienestar estudiantil.

María ElenaPaz-Ravines

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a todos los investigadores que formaron parte de la ejecución del estudio, por cuanto sus contribuciones fueron valiosas.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Ababneh, K. I. & Ababneh, R. (2025). The impact of knowledge management on team learning: an empirical study in public enterprises. *Journal of Workplace Learning*, 37(3), pp. 250-265. Disponible en: <https://n9.cl/6x0ik>
- Alruwaili, R., Al-Anzi, S., Alkhasha, A. & Benlaria, H. (2024). The Interplay of Knowledge Management, E-Governance, and Business Performance Efficiency: Insights from Saudi Public Sector Institutions. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 21, pp. 2026-2041. Disponible en: <https://n9.cl/hmc71>
- Bayas, A., Álvarez, G. & Romero, A. (2023). Perfeccionamiento de la formación del talento humano administrativo. Caso: Universidad Autónoma Regional de los Andes-Ecuador. *C/ENCIAMATRIA*, 9(1), pp. 154-176. Disponible en: <https://n9.cl/xwiwj>
- Blas, F., Uribe, Y., Cacho, A. & Valqui, J. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. *Revista De Ciencias Sociales*, vol. 28, num. special 5, pp. 290-301. Disponible en: <https://n9.cl/4pt55>
- Chávez, P. & Heredia, F. (2024). Modernización de la Gestión Pública en los diferentes niveles de gobierno, una revisión literaria. *Revista Nacional de Administración*, vol. 15, núm. 1, pp. 71-85. Disponible en: <https://n9.cl/pi85s>
- Chirinos, M. (2021). Gestión del conocimiento y rentabilidad de capital intelectual – social de los proyectos de construcción. *C/ENCIAMATRIA*, 7(1), pp. 552-568. Disponible en: <https://n9.cl/ojwljt>
- Ciro, J., Bermúdez, J. & Valencia, J. (2023). Modelos de gestión del conocimiento como herramientas de eficiencia en procesos organizacionales. *Revista Virtual*

María ElenaPaz-Ravines

Universidad Católica del Norte, num. 70, pp. 260-296. Disponible en:
<https://n9.cl/hm0s4>

Cova, A. (2023). La gestión del conocimiento y el control interno en la administración pública venezolana: Una visión desde la valoración del riesgo y las tecnologías de la información. *Actualidad Contable Faces*, vol. 26, núm. 46, pp. 59-73, Disponible en:<https://n9.cl/ksbm0>

Del Castillo, C. (2024). Moderating effect of knowledge management on the relationship between intellectual capital and export performance. *Estudios Gerenciales*, 40(173), pp. 490–501. Disponible en: <https://n9.cl/p22g5>

Díaz, N., Jiménez, M. & Leonard, A. (2025). Gestión del conocimiento y su impacto en las instituciones de educación superior: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, vol. 5, núm. 3, pp.1-8. Disponible en: <https://n9.cl/a2ls5>

Gomes, R. & Lisboa, E. (2021). Public management reform in Brazil (2002-2019). [Reforma de la gestión pública en Brasil (2002-2019)]. *Public Management Review*, 23(2), pp. 159-167. Disponible en: <https://n9.cl/c0cqf>

Huamani, R., Flores, F., Barrios, L. & Montañez, A. (2024). Knowledge management as a key factor in Business Innovation. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), pp. 760–775. Disponible en: <https://n9.cl/swwaax>

Isea, J., Gómez, I., Comas, R. (2023). Interaction between university extension and curricular innovation: a collaborative and co-creative perspective in higher education. *Revista Conrado*, volumen 19 (3), pp. 469-481. Disponible en: <https://n9.cl/jz6dwg>

Isea, J., Infante, M., Romero, A., Comas, R. (2024). Human talent as a driving force in the management of ethics in the sustainable university. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias [Internet]*, 3:672, pp. 1-9. Disponible en: <https://n9.cl/bjohc>

Jurado, D., Mosquera, A. & Espinal, J. (2023). Relación entre la gestión del conocimiento y la innovación en el sector público: una revisión de literatura. *Tendencias*, vol. 24, núm. 2, pp. 197-230. Disponible en: <https://n9.cl/qii5f>

Laihonen, H., Kork, A. & Sinervo, L. M. (2024). Advancing public sector knowledge management: towards an understanding of knowledge formation in public administration. *Knowledge Management Research and Practice*, 22(3), pp. 223–

María ElenaPaz-Ravines

233. Disponible en: <https://n9.cl/e0v0b>

León, S., Heredia, F., Urbina, L. & Enríquez, R. (2023). Prospectiva y modernización en la gestión pública en gobierno locales. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(9), pp. 501-517. Disponible en: <https://n9.cl/au8kt>

Madrid, E., Clemente, M., Infante, J. & Rivera, E. (2021). Gestión del conocimiento como herramienta para la gestión administrativa en el sector Guasmo Sur - Guayaquil. *Innova research journal*, vol. 6, num. 3.1, pp. 19-40. Disponible en: <https://n9.cl/njo5sg>

Martínez, J., Peñaloza, M., Jiménez, M. & Moreno, F. (2024). Knowledge management and human resource management to innovate: An empirical analysis in the textile industry. *Mercados y Negocios*, 53, 2024, pp. 99–122. Disponible en: <https://n9.cl/gd667g>

Rengifo, A., De Piérola, V., Cueva, N. & Ludeña, G. (2024). Política de modernización de la gestión pública del estado peruano. *Aula Virtual*, vol. 5, núm. 12, pp. 1-17. Disponible en: <https://n9.cl/6nw17>

Saldarriaga, N. & Negrín, E. (2022). Factores críticos de éxito para contribuir a la gestión por resultados en gobiernos parroquiales del cantón Chone. *Revista Uniandes Episteme*, vol. 9, núm. 4, pp. 504–518. Disponible en: <https://n9.cl/4y4xn>

Quiroz, J., Soria, Á., Orquera, P. & Barros, H. (2025). El Fraude organizacional y su incidencia en la marca empleadora en cooperativas de ahorro y crédito. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*, vol. 11, núm. 1, pp. 7–31. Disponible en: <https://n9.cl/ax3lt>

Quiroz, R., Mendoza, L. & Aguilar, L. (2023). Gestión del conocimiento en entidades públicas Latinoamericanas 2016-2022. Una revisión sistemática. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 8, num. (Supl. 1), pp. 636-650. Disponible en: <https://n9.cl/rvx9z>

Rodríguez, L., Calderón, H., Hurtado, M. & Ocaña, Á. (2023). Inteligencia artificial en la gestión organizacional: Impacto y realidad latinoamericana. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 8, num. 1, pp. 226–241. Disponible en: <https://n9.cl/05l62h>

María ElenaPaz-Ravines

©2025 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)