

CIENCIAMATRIA
Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología
Año XI. Vol. XI. N°21. Julio - Diciembre. 2025
Hecho el depósito de ley: pp201602FA4721
ISSN-L: 2542-3029; ISSN: 2610-802X
Instituto de Investigación y Estudios Avanzados Koinonía (IIEAK). Santa Ana de Coro. Venezuela

Edward Javier Sangama-Reyna

[DOI 10.35381/cm.v11i21.1593](https://doi.org/10.35381/cm.v11i21.1593)

**Hacia una gobernanza regional eficiente: Confluencia entre tecnología,
organización y cambio**

**Towards an efficient regional governance: Confluence between technology,
organization and change**

Edward Javier Sangama-Reyna
ejsangama@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo, Trujillo, La Libertad
Perú
<https://orcid.org/0000-0001-5023-9077>

Recepción: 10 de marzo 2025
Revisado: 15 de mayo 2025
Aprobación: 15 de junio 2025
Publicado: 01 de julio 2025

Edward Javier Sangama-Reyna

RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue analizar cómo la confluencia de la implementación tecnológica, la transformación organizacional y la gestión del cambio contribuyen a la mejora de la eficiencia en la gobernanza regional. La investigación se desarrolló a través de un proceso investigativo de diseño bibliográfico-documental, donde la población de estudio estuvo conformada principalmente por artículos arbitrados. Adicionalmente, se llevó a cabo un análisis de contenido detallado de la información recopilada, lo que permitió la obtención de los resultados presentados. Se aplicó, además, el método analítico-sintético, e inductivo-deductivo. Se concluye que, los hallazgos destacan que la modernización y la transparencia en la gestión pública dependen no solo de la incorporación de nuevas tecnologías, sino también de un cambio cultural que promueva la innovación, la colaboración y el liderazgo transformacional. Esto implica diseñar políticas públicas que contemplen la capacitación digital del personal y la actualización de procesos administrativos.

Descriptores: Cultura organizacional; administración pública; organización y gestión. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The general objective of the research was to analyze how the confluence of technological implementation, organizational transformation and change management contributes to the improvement of efficiency in regional governance. The research was developed through a bibliographic-documentary design research process, where the study population consisted mainly of refereed articles. In addition, a detailed content analysis of the information collected was carried out, which made it possible to obtain the results presented. The analytical-synthetic and inductive-deductive methods were also applied. It is concluded that the findings highlight that modernization and transparency in public management depend not only on the incorporation of new technologies, but also on a cultural change that promotes innovation, collaboration and transformational leadership. This implies designing public policies that contemplate the digital training of personnel and the updating of administrative processes.

Descriptors: Organizational culture; public administration; organization and management. (UNESCO Thesaurus).

Edward Javier Sangama-Reyna

INTRODUCCIÓN

La transformación digital se ha configurado como un fenómeno disruptivo que está transformando los procesos y estructuras de las organizaciones en el ámbito público. En el contexto actual, el uso intensivo de tecnologías de la información y la digitalización de los servicios públicos se han convertido en herramientas esenciales para incrementar la eficiencia, transparencia y capacidad de respuesta de las instituciones gubernamentales. Asimismo, la integración de estos elementos tecnológicos con prácticas organizacionales constituye un desafío crítico para la gobernanza, especialmente en Gobiernos regionales de países en vías de desarrollo como Perú (Huamán Coronel y Medina Sotelo, 2022).

Diversas investigaciones han abordado aspectos de la transformación digital y la cultura organizacional en distintos contextos. Al respecto, las empresas están adoptando rápidamente innovaciones tecnológicas como el análisis de datos (*big data*), la computación en la nube, las redes sociales y las plataformas móviles. Estas herramientas son esenciales para desarrollar estrategias comerciales más competitivas y eficientes en el mercado actual (Méndez-Gutiérrez et al., 2023).

Sin embargo, la tecnología es un componente indispensable para la transformación digital, pero no es, por sí misma, una condición suficiente para garantizar el éxito. La mera disponibilidad o implementación de nuevas tecnologías no asegura una transformación completa y efectiva si no se abordan ciertas limitaciones inherentes a su uso (Morales Romero et al., 2023). De igual forma, Huamán Coronel y Medina Sotelo (2022) examinan los desafíos de la digitalización en la administración pública del Perú, resaltando la necesidad de alinear las estrategias tecnológicas con una cultura organizacional que favorezca la innovación y la transparencia.

Por otro lado, las administraciones públicas deben adaptarse proactivamente a la revolución tecnológica. Este nuevo enfoque no solo optimiza la provisión de servicios, sino que también prepara a las instituciones para los potenciales impactos de la digitalización en el empleo y la fuerza laboral, asegurando una administración más ágil, transparente y orientada al ciudadano en la era digital (Barragán Martínez, 2023).

Edward Javier Sangama-Reyna

La transformación tecnológica es un apoyo fundamental para la construcción de una gobernanza regional eficiente; pero su éxito no depende únicamente de la implementación tecnológica, sino de una integración profunda con la cultura organizacional, la capacitación del capital humano y una visión estratégica que anticipe los desafíos y oportunidades de la era digital. Los Gobiernos regionales que logren esta sinergia estarán en una posición ventajosa para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, fortalecer la institucionalidad y promover un desarrollo sostenible en sus territorios.

Luego de los argumentos formulados, surge la siguiente interrogante ¿Cómo la confluencia de la implementación tecnológica, la transformación organizacional y la gestión del cambio influye en la mejora de la eficiencia de la gobernanza regional?

Se plantea el siguiente objetivo general: Analizar cómo la confluencia de la implementación tecnológica, la transformación organizacional y la gestión del cambio contribuye a la mejora de la eficiencia en la gobernanza regional.

MÉTODO

La investigación se desarrolla a través de un proceso investigativo de diseño bibliográfico-documental, donde la población de estudio está conformada principalmente por artículos arbitrados. Adicionalmente, se lleva a cabo un análisis de contenido detallado de la información recopilada, lo que permite la obtención de los resultados presentados. Para la generación de nuevo conocimiento, se aplica el método analítico-sintético, que implica la descomposición mental del sistema estudiado en sus diversos componentes, facilitando así una comprensión profunda y la posterior síntesis de la información; y a partir de una deliberación crítica, se construye el método de análisis del fenómeno de estudio, lo que conduce a la producción de información relevante.

Adicionalmente, se recurre al método inductivo-deductivo. Este método, tal como lo señala Dávila (2006), propone la exploración rigurosa de los hechos como base para el descubrimiento de la verdad, evitando las meras especulaciones. Asimismo, se transita desde afirmaciones generales hacia conclusiones específicas, enriqueciendo el análisis y

Edward Javier Sangama-Reyna

la interpretación de los hallazgos.

RESULTADOS

Se presentan los resultados obtenidos, luego del desarrollo del método plateado por el investigador.

Influencia de la transformación tecnológica en el sector público

En un mundo caracterizado por el rápido avance de la inteligencia artificial, el *big data* y la conectividad ubicua, el sector público se enfrenta a la oportunidad y el requerimiento de aprovechar estas innovaciones para incrementar la eficiencia, fomentar la transparencia y mejorar la capacidad de respuesta a las demandas ciudadanas. Sin embargo, este proceso no está exento de obstáculos, requiriendo una adaptación organizacional y cultural que trasciende la simple inversión en infraestructura, posicionando a la transformación tecnológica como un pilar crítico para la modernización y legitimidad de los Gobiernos en la era digital.

Al respecto, Niebuhr Herrera (2025) destaca lo siguiente:

- Las innovaciones pueden optimizar los procesos de toma de decisiones en la administración pública de la región.
- La implementación de tecnologías emergentes tiene un potencial significativo para catalizar el crecimiento de las economías latinoamericanas y mejorar sustancialmente la calidad de vida de sus ciudadanos.
- Las tecnologías pueden ser un motor clave para promover la sostenibilidad en la región.

En este mismo orden, con la capacitación continua de los empleados en las nuevas tecnologías y, fundamentalmente, un mayor compromiso del liderazgo municipal, se podrá lograr una transformación digital efectiva y sostenible, que optimice la administración

Edward Javier Sangama-Reyna

pública y la gestión de gobierno en el ámbito local (Quintana Ruidías, 2025).

Por consiguiente, la Administración pública municipal, en su rol de garante de servicios eficientes para los ciudadanos, requiere la implementación de métodos, herramientas y procesos que faciliten la transformación digital. Reconocer la importancia de las tecnologías disruptivas, como elementos esenciales para ofrecer una atención en línea a los requerimientos y trámites que realizan los residentes, le permitirá una mayor agilidad y accesibilidad en la prestación de servicios (Morán Ore et al., 2024).

En tal sentido, la adopción de un enfoque de gobierno digital se presenta, por tanto, como una herramienta poderosa para acercar a los ciudadanos al Estado, incrementando significativamente la transparencia y mejorando la calidad y eficiencia de los servicios públicos (Toro-García et al., 2020).

Cultura organizacional en la gobernanza

La cultura organizacional ejerce una influencia decisiva en la gobernanza, actuando como motor o barrera para la implementación de procesos innovadores. Más allá de las estructuras formales y los organigramas, es la cultura la que puede impulsar la innovación, la transparencia y la rendición de cuentas, evitando el fomento de la burocracia, la resistencia al cambio y la ineficiencia. Comprender y gestionar proactivamente la cultura organizacional en las entidades de gobierno no es solo una cuestión de ética o de ambiente laboral; es un pilar fundamental para construir una administración pública eficaz, adaptable y verdaderamente orientada a las necesidades ciudadanas en el complejo escenario actual. La gobernanza tiene un efecto positivo y estadísticamente relevante en el éxito institucional. Esto resalta la importancia de contar con estructuras, procesos y una conducta ética bien definidos para la supervisión y dirección de los proyectos (Mohosho et al., 2024).

Además, el comportamiento de los individuos y los grupos dentro de la organización es fundamental. Un comportamiento proactivo hacia la gestión del conocimiento, el compromiso de los empleados con los objetivos de la organización, y la alineación estratégica de la cultura con las metas empresariales son elementos cruciales para la

Edward Javier Sangama-Reyna

generación, diseminación y transferencia efectiva del conocimiento. Estos aspectos son reflejo directo de la dinámica y el comportamiento colectivo dentro de la estructura organizacional (Rueda Fierro et al., 2020).

El autor, Fierro-Celis (2020), describe un modelo que propone cinco procesos clave que son fundamentales para la transformación, y que tienen una profunda resonancia en el comportamiento organizacional:

- **Identificación de la estrategia:** Este proceso implica la necesidad de una visión clara que guíe las acciones y decisiones de todos los miembros de la organización.
- **Valor de la organización:** Se refiere a la cultura, los principios y la ética que rigen el comportamiento dentro de la empresa u organización.
- **Personal de la empresa:** Este componente es central en el comportamiento organizacional, ya que aborda directamente a los individuos dentro de la estructura.
- **Gestión de la información:** La forma en que la información se recopila, procesa y distribuye influye directamente en el comportamiento organizacional.
- **Evaluación del desempeño:** Este proceso es crucial para medir el impacto del cambio y ajustar los comportamientos según sea necesario. La retroalimentación sobre el desempeño individual y colectivo guía las futuras acciones, y refuerza los comportamientos deseables para alcanzar los objetivos de transformación.

Del mismo modo, desde una perspectiva de la gestión organizacional, la IA se posiciona como una herramienta capaz de optimizar y redefinir procesos clave. Se destaca su potencial para la automatización de tareas, lo que permite a las organizaciones liberar recursos y enfocar el talento humano en actividades de mayor valor estratégico y creativo (Rodríguez-Alegre et al., 2023).

Gobernanza regional eficiente

Una gobernanza regional eficiente se debe caracterizar por la transparencia, la rendición

Edward Javier Sangama-Reyna

de cuentas, la participación ciudadana y la capacidad de respuesta ante las demandas y cambios del entorno. No se trata únicamente de asignar recursos o ejecutar proyectos, sino de crear un entorno propicio para la innovación, la inclusión y la equidad. Esto implica establecer marcos legales y administrativos sólidos, promover la colaboración interinstitucional y fomentar un diálogo constructivo que permita identificar prioridades, resolver conflictos y construir consensos en torno a objetivos comunes.

A continuación, se presenta un cuadro que resume los aportes de diferentes autores, destacando cómo sus investigaciones se relacionan con la gobernanza regional eficiente, el comportamiento organizacional, la gestión organizacional y el impacto del cambio.

Tabla 1.
Gobernanza y cambio.

Autor(es)	Investigación	Orientación principal del artículo	Relación con gobernanza regional eficiente	Aspectos clave resaltante
Paredes Peñafiel et a. (2025).	Transformación digital y competencias gerenciales en la educación universitaria.	Explora la relación entre transformación digital y competencias gerenciales necesarias en el ámbito universitario.	La digitalización y las competencias de liderazgo son esenciales para la eficiencia y modernización de la gestión pública regional.	Gestión organizacional: Adaptación a la transformación digital, desarrollo de competencias gerenciales, innovación en procesos.
Muñoz Castañeda et al. (2024).	Gobernanza electrónica como compleja alternativa de	Analiza la gobernanza electrónica (<i>governance</i>)	La e-gobernanza es una herramienta clave para la eficiencia	Gestión organizacional: Digitalización de procesos,

Edward Javier Sangama-Reyna

	eficiencia administrativa en Gobiernos locales: revisión sistemática de literatura.	como medio para mejorar eficiencia administrativa en Gobiernos locales.	administrativa y la transparencia en la gobernanza regional.	eficiencia administrativa, transparencia, interacción Gobierno-ciudadano.
González Díaz et al. (2023).	La gobernanza: un reto para la gestión municipal en Cuba.	Aborda los desafíos de gobernanza en la gestión municipal, con énfasis en el contexto cubano.	los Destaca la importancia de una gestión municipal robusta como base para una gobernanza regional eficiente, enfrentando retos específicos.	la Gestión organizacional: Desafíos de implementación de la gobernanza, gestión de políticas públicas a nivel local, participación.
Gómez Álvarez (2021)	El cambio y su impacto en las organizaciones.	Discute la naturaleza y los efectos (positivos y negativos) del cambio en las organizaciones.	la Subraya la necesidad de que las estructuras de gobernanza regional sean adaptables y gestionen el cambio de manera proactiva.	la Cambio y su Impacto en las organizaciones: Impacto interno y externo del cambio, necesidad de adaptación y planificación.

Elaboración: El autor.

Los trabajos presentados ilustran cómo diversos aspectos de la gestión y el comportamiento organizacional, así como la capacidad de adaptación al cambio y la adopción tecnológica,

Edward Javier Sangama-Reyna

son componentes intrínsecos de una gobernanza regional eficiente. La habilidad de una región para aprender de sus experiencias, transformar sus estructuras, integrar nuevas tecnologías y gestionar el cambio de forma efectiva, determinará su éxito en la provisión de bienestar y desarrollo a sus ciudadanos.

En el contexto actual, la eficiencia en la gobernanza regional es crucial para abordar problemáticas como el cambio climático, la desigualdad social, la migración, la seguridad alimentaria y la gestión de desastres naturales. Las regiones, al ser los niveles de gobierno más cercanos a la ciudadanía, poseen un conocimiento invaluable de las particularidades territoriales y las realidades locales, lo que les permite diseñar soluciones más adaptadas y efectivas. Así, la gobernanza regional eficiente no es solo un objetivo deseable, sino una condición indispensable para impulsar un desarrollo integral que beneficie a todos los ciudadanos.

Por otro lado, la corrupción genera inestabilidad política y social, obstaculizando el desarrollo económico y la equidad. Al desviar fondos destinados a proyectos públicos, se reduce la inversión en áreas clave como la salud, la educación y la infraestructura, lo que impacta directamente en el bienestar de los ciudadanos y exacerba las desigualdades. Esta erosión institucional y social es un obstáculo significativo para el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en la región (Acosta-Dávila et al., 2024).

Por otro lado, los paradigmas en torno al ordenamiento territorial han evolucionado, marcando un nuevo escenario para la gobernanza a nivel regional. Esto implica una revisión de las estructuras de poder, los mecanismos de toma de decisiones y la participación de diversos actores en la configuración del territorio (Orellana Ossandón et al., 2020).

En tal sentido, la gobernanza en la participación ciudadana local implica la construcción de relaciones de colaboración, confianza y corresponsabilidad entre las autoridades y la comunidad (León Aravena y Figüeroa Silva, 2020).

CONCLUSIONES

La transformación digital y la cultura organizacional son factores interrelacionados que,

Edward Javier Sangama-Reyna

cuando se integran mediante un enfoque interdisciplinario, pueden transformar positivamente la gobernanza de los Gobiernos regionales. Los modelos teóricos existentes evidencian la necesidad de consolidar un marco integrador que articule estos dos componentes.

Los hallazgos destacan que la modernización y la transparencia en la gestión pública dependen no solo de la incorporación de nuevas tecnologías, sino también de un cambio cultural que promueva la innovación, la colaboración y el liderazgo transformacional. Esto implica diseñar políticas públicas que contemplen la capacitación digital del personal y la actualización de procesos administrativos.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad César Vallejo Trujillo, La Libertad, Perú, en el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Acosta-Dávila, Á., Becerra-Saguma, L., y Pérez-Torres, J. (2024). La corrupción y su impacto en la gobernabilidad latinoamericana. Revisión sistemática. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(11), 346-365. <https://doi.org/10.35381/gep.v6i11.198>
- Barragán Martínez, X. (2023). La gobernanza y administración pública inteligente como un nuevo enfoque de la administración pública. *Estudios de la Gestión*, (14), 205-212. <https://n9.cl/7y9h5>
- Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12(Ext), 180-205. <https://n9.cl/nx847>
- Fierro-Celis, F. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista EAN*, (88), 13-31. <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>

Edward Javier Sangama-Reyna

- González Díaz, Y., Mariño Vivar, J., Roldan Ruenes, A., y González Fontes, R. (2023). La gobernanza: un reto para la gestión municipal en Cuba. *Retos de la Dirección*, 17(2), 1-24. <https://n9.cl/h8163j>
- Huamán Coronel, P. L., y Medina Sotelo, C. G. (2022). Transformación digital en la administración pública: desafíos para una gobernanza activa en el Perú. *Comuni@cción: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*, 13(2), 93-105. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.594>
- León Aravena, J., y Figüeroa Silva, E. (2020). Deliberación democrática y gobernanza en la participación ciudadana local. El caso de los Consejos Comunales de la Sociedad Civil (COSOC), Biobío, Chile. *Desafíos*, 32(2), 127-164. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/desafios/a.7219>
- Méndez-Gutiérrez, X., Valiente-Saldaña, Y., Mantilla-Sevillano, J., y Gonzales-Rentería, Y. (2023). Transformación digital y su impacto en la gestión empresarial de empresas consultoras de talento humano. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(Supl. 1), 705-717. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2837>
- Mohosho, J., Nyandongo, K., y Dube, S. (2024). El efecto de la gobernanza y la gubernamentalidad en el éxito de la cartera de proyectos. *Acta Commercij*, 24(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/ac.v24i1.1230>
- Morales Romero, E., Alarcón Barbán, E, León de la O, D., y Garcia Rodríguez, A. (2023). La Transformación Digital y sus limitaciones en la dimensión tecnológica: una revisión sistemática. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 17(4), 116-136. <https://n9.cl/bej59>
- Morán Ore, M., De La Cruz Mucha, G., López Jordán, M., y Zegarra Perales, A. (2024). Transformación digital de la administración pública Caso: gobierno de la alcaldía provincial de Junín, Perú. *Cuestiones Políticas*, 42(81), 186-205. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14927723>
- Muñoz Castañeda, L., Quiñones Li, A., y Sifuentes Pinto, N. (2024). Gobernanza electrónica como compleja alternativa de eficiencia administrativa en Gobiernos locales: revisión sistemática de literatura. *Quipukamayoc*, 32(67), 111-123. <https://doi.org/10.15381/quipu.v32i67.26539>
- Niebuhr Herrera, A. (2025). Las tecnologías emergentes en la gestión pública para la toma de decisiones en el ámbito latinoamericano. *Revista InveCom*, 5(2), e502092. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13905150>

Edward Javier Sangama-Reyna

- Orellana Ossandón, A., Arenas Vásquez, F., y Moreno Alba, D. (2020). Ordenamiento territorial en Chile: Nuevo escenario para la gobernanza regional. *Revista de geografía Norte Grande*, (77), 31-49. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-34022020000300031>
- Paredes Peñafiel, R., Carrillo Robles, C., Medina Salgado, A., y Barrenechea Romero, A. (2025). Transformación digital y competencias gerenciales en la educación universitaria. *Revista Impulso*, 5(9), 426-437. <https://doi.org/http://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.94>
- Quintana Ruidías, H. (2025). Transformación digital en la administración pública y la gestión de gobierno de una municipalidad distrital en Piura. *Revista InveCom*, 5(2), e502034. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13256575>
- Rueda Fierro, I., Tamayo, G., Acosta Andino, B., Cueva Brito, F., y Dávalos, P. (2020). Aprendizaje organizacional y su vinculación con la comunicación. *SaberEs*, 12(1), 73-85. <https://n9.cl/ttqqa5>
- Toro-García, A., Gutiérrez-Vargas, C., y Correa-Ortiz, L. (2020). Estrategia de gobierno digital para la construcción de Estados más transparentes y proactivos. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 12(22), 60-91. <https://doi.org/10.22430/21457778.1235>