

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Disrupción digital y habilidades directivas en los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, Tumbes, 2025.

Tesis

Para optar el título profesional de licenciado en administración

Autores:

Valladares Alemán Dant Steven

Portocarrero Jimenez Carmen

Tumbes, Perú

2025

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Disrupción digital y habilidades directivas en los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, Tumbes, 2025.

Informe de Tesis aprobado en forma y estilo por:

Mg. Rubén Edgardo Infante Carrillo (presidente)
Cod ORCID: 0000-0002-4611-1094

Mg. Rosa Yessenia Mimbela Sánchez (secretaria)
Cod ORCID: 0000-0002-3474-1478

Mg. Galvani Guerrero García (vocal)
Cod ORCID: 0000-0003-1038-1866

Tumbes, Perú
2025


UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Disrupción digital y habilidades directivas en los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, Tumbes, 2025.

Los suscritos declaramos que el informe de tesis es original en su contenido y forma:

Valladares Alemán Dant Steven (Autor)
CÓDIGO ORCID: 0009-0005-3435-2623



Portocarrero Jimenez Carmen (Autora)
CÓDIGO ORCID: 0009-0004-5694-8391



Mg. Galvani Guerrero García (Asesor)
CÓDIGO ORCID: 0000-0003-1038-1866



Tumbes, Perú
2025

ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
SECRETARÍA ACADÉMICA - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

fce-secacademica@untumbes.edu.pe



"Año de la esperanza y el fortalecimiento de la democracia"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS (presencial)

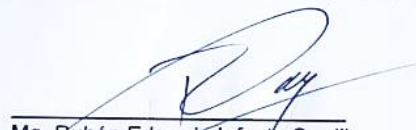
En Tumbes, a los veintiocho días del mes enero del dos mil veintiséis, siendo las 18:00 horas, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas, se reunieron, el jurado calificador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, designado por RESOLUCIÓN N° 249-2025/UNTUMBES- FACEC-D, docentes: Mg. Rubén Edgardo Infante Carrillo (**Presidente**), Mg. Rosa Yessenia Mimbela Sánchez (**Secretaria**) y Mg. Galvani Guerrero García (**Vocal**), reconociendo en la misma resolución además, al Docente Mg. Galvani Guerrero García como **Asesor**, se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de la tesis, titulada: "**Disrupción digital y habilidades directivas en los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, Tumbes, 2025**", para optar el Título Profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, presentado por los bachilleres: **DANT STEVEN VALLADARES ALEMÁN y CARMEN PORTOCARRERO JIMENEZ**, Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de los sustentantes y después de la deliberación, el jurado según el artículo N° 75 del reglamento de Tesis para Pregrado y Postgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a los Bachilleres: **DANT STEVEN VALLADARES ALEMÁN y CARMEN PORTOCARRERO JIMENEZ**, con calificativo: **APROBADO – MUY BUENO**


Se hace conocer a los sustentantes, que deberá levantar las observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el jurado indica.

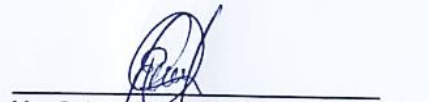
En consecuencia, quedan **APTOS** para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, en el Estatuto, Reglamento General, Reglamento General de Grados y Títulos, y, Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las 19 horas 00 minutos del mismo día, se dio por concluido el acto académico, procediendo a firmar el acta en presencia del público asistente.

Tumbes, 28 de enero del 2026


Mg. Rubén Edgardo Infante Carrillo
DNI N° 42734687
Código ORCID N° 0000-0002-4611-1094
Presidente


Mg. Rosa Yessenia Mimbela Sánchez
DNI N° 45875611
Código ORCID N° 0000-0002-3474-1478
Secretaria


Mg. Galvani Guerrero García
DNI N° 45101586
Código ORCID N° 0000-0003-1038-1866
Vocal

C.c:
Jurados (3)
Asesor (a)
Int.
Archivo (Decanato)

REPORTE DE TURNITIN

Carmen Portocarrero Jimenez

Archivo_Tesis_ (Portocarrero Jimenez-Valladares Aleman)

TESIS 2026 I

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::3117:575866066

Fecha de entrega

7 abr 2026, 15:53 GMT-5

Fecha de descarga

16 abr 2026, 20:30 GMT-5

Nombre del archivo

Archivo_Tesis_(Portocarrero Jimenez-Valladares Aleman).docx

Tamaño del archivo

2.5 MB

62 páginas

14.318 palabras

85.730 caracteres



Mg. D.O. Gabriel Guerrero Garcia
CLAD: 09883

8% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- › Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Mg. D.O. Gabriel Guerrero García
CLAD: 09883

Fuentes principales

- 6% Fuentes de Internet
- 2% Publicaciones
- 5% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 6% Fuentes de Internet
- 2% Publicaciones
- 5% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet		
	repositorio.untumbes.edu.pe		3%
2	Trabajos del estudiante		
	Universidad Nacional de Tumbes en 2026-02-07		1%
3	Trabajos del estudiante		
	Universidad Tecnológica del Peru en 2019-08-03		<1%
4	Trabajos del estudiante		
	Universidad de Bawste en 2023-08-26		<1%
5	Trabajos del estudiante		
	unccedu en 2020-04-02		<1%
6	Internet		
	repositorio.uta.edu.ec		<1%
7	Internet		
	repositorio.autonoma.edu.pe		<1%
8	Trabajos del estudiante		
	Universidad Ricardo Palma en 2020-08-06		<1%
9	Trabajos del estudiante		
	Corporación Universitaria Minute de Dios, UNIMINUTO en 2024-08-06		<1%
10	Internet		
	repositorio.autonomadeica.edu.pe		<1%
11	Internet		
	repositorioslatinoamericanos.uchile.cl		<1%

Mg. D.A. Calvani Guerrero Garcia
CLAD: 09883

12	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo en 2020-12-11	<1%
13	Internet	repositorio.uwiener.edu.pe	<1%
14	Publicación	Ceaquira Mamani, Yesselin Okviola. "Las notificaciones electrónicas y su relación...	<1%
15	Internet	alicia.concytec.gob.pe	<1%
16	Internet	repositorio.uia.zc.er18080	<1%
17	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	<1%
18	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo en 2020-12-31	<1%
19	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes en 2020-08-01	<1%
20	Internet	blog.seidor.com	<1%
21	Internet	hdl.handle.net	<1%
22	Internet	repositorio.upci.edu.pe	<1%
23	Internet	revista.enap.edu.pe	<1%
24	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo en 2020-07-30	<1%
25	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de San Cristóbal de Muamanga en 2024-12-13	<1%



Mg. D.O. Gabriel Guerrero Garcia
CLAD: 09883

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a mis queridos padres, a quienes les debo tanto, por brindarme fortaleza en los momentos difíciles y haberme formado con disciplina, amor y valores.

Para mi compañero de vida y nuestro más grande tesoro, por su paciencia, amor incondicional, y cómo me inspiran a ser mejor cada día.

AGRADECIMIENTO

A Dios por concederme la salud y fortaleza en el transcurso de mi vida, hacia el logro de mis metas personales y profesionales.

A mi esposo e hijo por animarme cada día en el logro de este objetivo.

A la Universidad Nacional de Tumbes que han constituido el templo del saber, donde he aprendido muchas cosas importantes como el adecuado comportamiento como profesional íntegra al servicio de la sociedad, a los docentes de la UNT, por todos los conocimientos compartidos a lo largo de mi formación profesional.

Carmen Portocarrero Jimenez

DEDICATORIA

A mi mamá, por ser mi fuerza en los
momentos difíciles,
mi ejemplo en cada paso
y el corazón que me impulsa a seguir.
Gracias por todo. Esto también es tuyo.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento al
docente asesor, Mg. Galvani Guerrero
García por su acompañamiento, dedicación y
valiosa orientación a lo largo de este trabajo.
Su guía fue fundamental para alcanzar los
objetivos de esta tesis.

Valladares Alemán Dant Steven

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
I. INTRODUCCIÓN.....	15
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA	19
2.1. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS	19
2.1.1. Disrupción digital.....	19
2.1.2. Habilidades directivas.....	25
2.2. Antecedentes	31
2.3. Definición de términos básicos	35
III. MATERIALES Y MÉTODOS	36
3.1. TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	36
3.2. Población y muestra.....	37
3.3. Técnica, método e instrumento.....	38
3.4. Análisis de datos	39
3.5. Análisis de confiabilidad y validación del cuestionario	40
3.6. HIPÓTESIS	41
3.7. Variables y operacionalización	42
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	44
4.1. RESULTADOS	44
4.1.1. Resultados descriptivos.....	44
4.1.2. Resultados inferenciales.....	47
3.2. Discusión	53
V. CONCLUSIONES.....	58
VI. RECOMENDACIONES	60
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: confiabilidad de un instrumento.....	40
Tabla 2 Descripción del nivel percibido de la disrupción digital y habilidades directivas en los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, Tumbes, 2025.	44
Tabla 3 Descripción del nivel percibido de la infraestructura digital y habilidades directivas en los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, Tumbes, 2025.....	45
Tabla 4 Descripción del nivel percibido de las tecnologías disruptivas y habilidades directivas en los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, Tumbes, 2025.....	46
Tabla 5 Descripción del nivel percibido de la cultura digital y habilidades directivas en los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, Tumbes, 2025.	46
Tabla 6 Nivel de correlación entre disrupción digital y habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.....	48
Tabla 7 Nivel de correlación entre infraestructura tecnología y habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.	49
Tabla 8 Nivel de correlación entre las tecnologías disruptivas y habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025. .	51
Tabla 9 Nivel de correlación entre cultura digital y habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.....	52

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia	71
Anexo 2: Matriz de operacionalización	72
Anexo 3: Cuestionario	74
Anexo 4: Certificado de confiabilidad	72
Anexo 5: Autorización de ejecución	74
Anexo 6: Tabulación de la variable independiente	75
Anexo 7: Tabulación de la variable dependiente.....	76

RESUMEN

El objetivo central de esta investigación fue analizar la incidencia de la disrupción digital sobre las habilidades directivas de los colaboradores administrativos en el Gobierno Regional de Tumbes durante el 2025. Se adoptó un diseño metodológico no experimental, de tipo transversal, con un enfoque cuantitativo y de naturaleza aplicada, situándose en el nivel descriptivo-correlacional. La población total ascendió a 242 trabajadores, de los cuales se seleccionaron 149 mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. La medición de las variables se realizó con cuestionarios basados en escala Likert. El procesamiento estadístico, sustentado en la prueba Rho de Spearman, arrojó una correlación positiva, débil pero significativa, entre la disrupción digital y las habilidades directivas ($\rho = 0.218$; $p = 0.007$). Asimismo, se identificaron relaciones no significativas en el componente de infraestructura tecnológica ($\rho = 0.126$; $p = 0.127$) y asociaciones débiles, aunque relevantes en tecnologías disruptivas ($\rho = 0.182$; $p = 0.026$) y en cultura digital ($\rho = 0.183$; $p = 0.026$). De esta manera, los resultados sugieren que, a pesar del avance en la adopción tecnológica, persiste un desfase entre dicha disrupción y el fortalecimiento real de las capacidades directivas, lo que plantea un desafío estratégico para la gestión pública.

Palabras claves: disrupción digital, tecnologías emergentes, IA generativa, competencias directivas, cultura digital.

ABSTRACT

The central objective of this research was to analyze the impact of digital disruption on the managerial skills of administrative collaborators in the Regional Government of Tumbes during 2025. A non-experimental, cross-sectional methodological design was adopted, with a quantitative and applied approach, focusing on the descriptive-correlational level. The total population amounted to 242 workers, of whom 149 were selected through non-probabilistic convenience sampling. Variables were measured using questionnaires based on a Likert scale. Statistical processing, supported by Spearman's Rho test, showed a weak but significant positive trade-off between digital disruption and managerial skills ($\rho = 0.218$; $p = 0.007$). Likewise, non-significant relationships are identified in the technological infrastructure component ($\rho = 0.126$; $p = 0.127$) and weak, although relevant, associations are identified in disruptive technologies ($\rho = 0.182$; $p = 0.026$) and in digital culture ($\rho = 0.183$; $p = 0.026$). Thus, the results suggest that, despite progress in technological adoption, a gap persists between such disruption and the actual strengthening of management capabilities, which poses a strategic challenge for public management.

Keywords: digital disruption, emerging technologies, generative AI, management skills, digital culture.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las innovaciones como la inteligencia artificial, el análisis masivo de datos, la nube y el Internet están generando un cambio disruptivo que redefine la dinámica de funcionamiento dentro de las instituciones (Hossain et al., 2024). Estas tecnologías permiten procesar, archivar y acceder a la información a escalas sin precedentes, lo que se traduce en mejoras en productividad, eficiencia y calidad en los servicios administrativos (Boywmans et., 2024). De acuerdo con Li (2024), la disrupción digital plantea la necesidad de reforzar las habilidades directivas de los colaboradores administrativos, ya que no basta únicamente con dominar las herramientas digitales, sino también, desarrollar la capacidad de gestionar equipos, liderar el cambio organizacional e innovar en los procesos administrativos. Los resultados indican que las compañías que incorporan un director digital en su equipo ejecutivo se mantienen más actualizadas y alineadas con las demandas de la era digital, en comparación con aquellas que no han designado a este tipo de directivo (Velinov y Konovalova, 2022). En su estudio de Cardoso et al. (2024), se determinó que contar con una cultura digital robusta y mantener un compromiso firme hacia la transformación digital estimula la integración de tecnologías de la era digital, lo que a su vez mejora la gestión del conocimiento, aumenta la productividad y, en definitiva, refuerza la competitividad de las organizaciones. El éxito de la transformación digital no solo depende de la inversión en tecnología, sino de un liderazgo sólido, estrategias bien definidas y una cultura organizacional alineada con la innovación y el cambio (Khalayleh et al., 2024).

Particularmente, en el ámbito público, en el Gobierno Regional de Tumbes, el desafío radica en adaptar los procesos administrativos a los nuevos escenarios digitales, sin perder de vista la importancia de contar con líderes que puedan gestionar eficazmente esta transición. Por ello, el propósito de la presente investigación es determinar cómo la disrupción digital incide en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos, lo que permitirá identificar áreas de oportunidad para desarrollar estrategias orientadas a mejorar la gestión pública en el contexto de un entorno digital en constante evolución.

Las tecnologías disruptivas y la integración de la inteligencia artificial están transformando las organizaciones a nivel global. Sin embargo, muchas instituciones, especialmente en el sector público, enfrentan barreras estructurales y carencias en el ejercicio del liderazgo que frenan la adopción y aplicación plena de estas tecnologías. Según Al-Moaid y Almarhdi (2024), la transformación digital es una necesidad estratégica, pero muchas organizaciones carecen de un enfoque estructurado para su implementación, lo que genera dificultades en la planificación y ejecución de iniciativas digitales. La problemática se profundiza ante la resistencia al cambio y la falta de proyección estratégica en el liderazgo, impidiendo con ello el afianzamiento de una cultura digital sostenible (Yamin et al., 2025).

En este contexto, la inteligencia artificial representa una oportunidad y un desafío para la gestión institucional. Muchos profesionales ven la IA como una herramienta clave para la eficiencia y la creatividad, pero su implementación sin una estrategia clara puede comprometer la creatividad humana, el valor cultural y la ética en la automatización de procesos (Hassouni & Mellor, 2024). La digitalización también ha generado un volumen masivo de datos que las organizaciones deben procesar, pero muchas carecen de estrategias eficaces para filtrar, analizar y utilizarlos en la toma de decisiones (Chen, 2023). Además, una gobernanza excesivamente burocrática retrasa la gestión orientada a la elección de decisiones clave para la estrategia organizacional, y dificulta la adopción de nuevas tecnologías (Han & Lee, 2024).

En el sector estatal se evidencia un desafío adicional marcado por la expansión de noticias falsas y contenidos digitales engañosos, situación que debilita la confianza social y socava la legitimidad de las instituciones. La falta de estrategias efectivas para combatir esta problemática y mejorar la transparencia gubernamental agrava la situación (Roza, 2022). A esto se suma el aumento de riesgos de ciberseguridad, como el robo de datos y los ataques de ransomware, que amenazan la privacidad de la información gubernamental y la confianza pública en la administración digital (Stefani et al., 2025).

Se han llevado a cabo acciones para modernizar la gestión pública mediante la transformación digital, sin embargo, los resultados no siempre son tangibles. Mientras que en el sector privado la digitalización impacta directamente en ingresos y costos, en el ámbito gubernamental los beneficios suelen reflejarse en términos de eficiencia y transparencia, pero sin métricas claras para evaluar su impacto (Atobishi et al., 2024). La falta de liderazgo digital efectivo también es un problema crítico, ya que solo uno de cada ocho intentos de transformación digital en el sector público logra cumplir sus objetivos, lo que implica una tasa de fracaso del 87.5% debido a la deficiente alineación estratégica y a problemas en la gestión del cambio (Maazmi y Araci, 2024).

Para lograr una transformación digital efectiva y hacerles frente a las tecnologías disruptivas, es menester fortalecer las habilidades directivas, desarrollar estrategias de gestión del cambio y establecer modelos de gobernanza digital que permitan una implementación estructurada y sostenible de las tecnologías emergentes.

La investigación pretende responder a las siguientes preguntas: a modo general pretende responder a ¿Cómo la disrupción digital incide en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025? A modo específico, pretende responder a 1. ¿De qué forma la infraestructura tecnológica incide en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025?; 2. ¿De qué manera las tecnologías disruptivas inciden en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025?; y 3. ¿De qué modo la cultura digital incide en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025?

La presente investigación se fundamenta en diversos enfoques que justifican su relevancia. Teóricamente, se basa en la Innovación Disruptiva de Christensen y en las capacidades digitales dinámicas, además del modelo de Whetten y Cameron (2011), sobre habilidades directivas, que permite comprender la relación entre liderazgo y transformación digital. Metodológicamente, se adopta un enfoque cuantitativo y descriptivo para analizar la incidencia de la disrupción digital en las habilidades directivas de los colaboradores del Gobierno Regional de Tumbes,

generando evidencia empírica útil para futuras investigaciones. Desde una perspectiva práctica, el estudio busca desarrollar estrategias efectivas para la transformación digital en el sector público, identificando las habilidades directivas esenciales para gestionar este proceso y fortalecer la capacidad de liderazgo en un entorno digitalizado. Socialmente, la digitalización no solo mejora la eficiencia administrativa, sino que también impacta la calidad de los servicios públicos, optimizando su accesibilidad y transparencia para los ciudadanos. Económicamente, una transformación digital bien gestionada puede optimizar costos y recursos, pero su inadecuada implementación conlleva inversiones fallidas, desperdicio de recursos y sobrecostos en proyectos tecnológicos. Esta investigación permitirá desarrollar estrategias de liderazgo y gestión digital para fortalecer la capacidad directiva en el Gobierno Regional de Tumbes, mejorando la toma de decisiones y la eficiencia administrativa apoyándose en la transformación digital.

La investigación pretende a modo general; determinar la incidencia de la disrupción digital en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025. A modo específico, pretendió: 1. Analizar la incidencia de la infraestructura tecnológica en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025; 2. Describir la incidencia de las tecnologías disruptivas en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025; 3. Identificar la incidencia de la cultura digital en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS

2.1.1. Disrupción digital

Definiciones

La disrupción digital se refiere a un proceso de transformación impulsado por la innovación digital, que altera de manera fundamental las estructuras establecidas de creación y captura de valor en una industria. Este proceso ocurre cuando innovaciones tecnológicas introducen nuevas lógicas de valor que rompen y reconfiguran los vínculos existentes entre recursos, generando nuevas dinámicas en los mercados y organizaciones (Skog et al.,2018).

Según Chin y Sheng (2023), conceptualizan la disrupción digital como un proceso dinámico impulsado por la innovación digital, que transforma de manera fundamental la lógica de creación de valor en distintos sectores. Este fenómeno implica la descomposición y reconfiguración de los vínculos entre recursos, además de la posibilidad de generar nuevos modelos operativos y de negocio.

Desde los años setenta, los progresos en microelectrónica y programación informática han impulsado la disrupción digital, fenómeno que ha revolucionado tanto los modelos empresariales como la educación y el trabajo. Este proceso se ha fortalecido con la adopción de tecnologías disruptivas tales como la inteligencia artificial, el big data, el internet de las cosas y las plataformas digitales colaborativas (Rama, 2023).

Varón et al. (2017), mencionan que la disrupción digital es parte de un sistema transformador que altera la forma de operar de las organizaciones al impulsar la innovación y fomentar el intercambio de ideas y la creatividad. Según este enfoque, las empresas deben contar con estructuras flexibles que les permitan adoptar nuevas metodologías de trabajo y asegurar la participación activa de sus empleados en la evolución hacia modelos más innovadores. Además, se destaca

la importancia de un liderazgo efectivo y un compromiso genuino por parte de la alta dirección para construir una cultura organizacional orientada a responder a las exigencias variadas del mercado y a identificar oportunidades en sectores emergentes.

Teoría de tecnologías disruptivas

La teoría de las tecnologías disruptivas, propuesta por Clayton Christensen en *The Innovator's Dilemma* (1997), proporciona un marco conceptual sólido para fundamentar la variable de disrupción digital. Christensen explica cómo ciertas innovaciones transforman radicalmente industrias establecidas al introducir productos o servicios que, aunque inicialmente pueden parecer inferiores en términos de desempeño, ofrecen ventajas como menor costo, accesibilidad y simplicidad. Con el tiempo, estas innovaciones evolucionan hasta desplazar a las tecnologías dominantes, alterando el mercado y los esquemas empresariales tradicionales.

Respecto a la disrupción digital, la teoría adquiere gran relevancia porque las transformaciones tecnológicas presentes se ven potenciadas por la digitalización y por innovaciones como la inteligencia artificial, el big data y la computación en la nube. Al igual que en los casos analizados por Christensen (2000), muchas empresas tradicionales han sido desplazadas o forzadas a reinventarse debido a la irrupción de plataformas digitales. Un ejemplo evidente es la influencia de servicios como Uber y Airbnb, que han transformado por completo los sectores del transporte y hotelería, respectivamente. Estas empresas digitales no compitieron inicialmente con los modelos de negocio tradicionales en términos de calidad o infraestructura, sino que ofrecieron nuevas propuestas de valor basadas en la accesibilidad, la personalización y la eficiencia operativa.

Otro aspecto clave de la disrupción digital, alineado con la teoría de Christensen (2000), es la diferencia entre innovación sostenible e innovación disruptiva. Mientras que muchas empresas buscan mejorar gradualmente sus tecnologías existentes para satisfacer las demandas de sus clientes actuales, las innovaciones disruptivas introducen modelos radicalmente distintos que terminan redefiniendo el

mercado. En este sentido, la digitalización ha permitido la creación de soluciones completamente nuevas, como la migración de software de escritorio a la nube. Empresas como Microsoft han tenido que adaptarse al auge de plataformas como Google Docs, que ofrecen servicios más accesibles y colaborativos sin necesidad de instalar programas en dispositivos locales.

Además, la teoría de Christensen (2000), sostiene que las empresas líderes en una industria suelen fracasar al enfrentar tecnologías disruptivas porque sus estructuras organizativas y modelos financieros les impiden enfocarse en mercados emergentes. Este fenómeno es evidente en la disrupción digital, donde los startups tecnológicos suelen ser las primeras en adoptar herramientas como blockchain, inteligencia artificial o automatización, mientras que las grandes corporaciones tardan en reaccionar. La resistencia de las empresas establecidas a cambiar sus estrategias puede llevarlas a perder relevancia frente a nuevos actores más ágiles y adaptables a las exigencias del entorno digital.

Infraestructura tecnológica

Según lo expuesto por Salvador et al. (2020), la infraestructura tecnológica en la administración estatal se erige como el fundamento de la transformación digital, al permitir la modernización de procedimientos y mejorar los canales de comunicación con la población. Incluye los sistemas de información y las tecnologías de comunicación, que permiten digitalizar los servicios y mejorar la eficiencia del gobierno. Además, no basta con implementar tecnología, sino que es clave capacitar a los servidores públicos para que desarrollen habilidades digitales y puedan gestionar estos cambios de manera efectiva, garantizando un mejor servicio a la sociedad.

Según Paco & Salazar (2024), la infraestructura tecnológica es el conjunto de recursos físicos y virtuales que permiten la implementación y operación de los servicios digitales dentro de una organización. Incluye servidores, redes, sistemas de almacenamiento, bases de datos y software de gestión, además de plataformas especializadas que garantizan la estabilidad y disponibilidad de los servicios digitales. Esta infraestructura es clave para asegurar la eficiencia y confiabilidad de

los sistemas gubernamentales, facilitando la modernización y optimización de los procesos administrativos en el sector público.

Según Torres et al. (2010), la infraestructura tecnológica se refiere al conjunto de recursos físicos, digitales y organizativos que permiten la integración y uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en las instituciones educativas. Esto incluye hardware, software, redes de comunicación y plataformas digitales que facilitan el acceso, uso y apropiación de la tecnología en los procesos académicos y administrativos. Los autores enfatizan que disponer de infraestructura moderna no garantiza su apropiación efectiva, ya que su aprovechamiento depende de estrategias de formación y políticas institucionales que promuevan su uso adecuado en la enseñanza y la investigación

Después de haber analizado la información, se plantearon los siguientes indicadores, para el estudio del constructo. La disponibilidad de recursos tecnológicos evalúa el acceso a hardware, software y plataformas digitales necesarias para la gestión pública. La calidad de conectividad mide la estabilidad y velocidad de las redes de comunicación, asegurando una interacción eficiente en los procesos administrativos. La protección de datos analiza la seguridad y resguardo de la información digital, garantizando su integridad y cumplimiento de normativas en la administración pública.

Tecnologías disruptivas

Vidal et al. (2019), explican que una tecnología disruptiva es aquella que provoca un cambio radical en la forma en que se realizan productos, servicios o procesos, reemplazando tecnologías anteriores y estableciendo nuevos estándares en la sociedad. Estas innovaciones no solo mejoran la eficiencia y reducen costos, sino que también transforman modelos de negocio y estructuras organizativas, impulsando nuevas formas de trabajo y comunicación. Su impacto se extiende más allá del ámbito tecnológico, generando adaptaciones en distintos sectores para aprovechar sus beneficios y mantenerse competitivo en un entorno en constante evolución.

Sartor (2017), define la tecnología disruptiva como una innovación que transforma radicalmente un sector, alterando su estructura y modificando la forma en que se realizan los procesos. La disrupción digital representa la incorporación de nuevas tecnologías que optimizan la gestión pública, automatizan procesos y redefinen la toma de decisiones en la administración. Estas innovaciones no solo reducen costos y eliminan barreras operativas, sino que también exigen el desarrollo de habilidades directivas que permitan a los colaboradores administrativos adaptarse a nuevas herramientas digitales, gestionar eficientemente el cambio y aprovechar las oportunidades que estas tecnologías ofrecen para mejorar el desempeño organizacional.

Según Alayón (2021), las tecnologías disruptivas son innovaciones que cambian por completo la forma en que operan las organizaciones, impulsando la transformación digital en distintos sectores. La inteligencia artificial, el blockchain, el big data y la computación en la nube no solo favorecen la eficiencia y abaratan procesos, sino que también propician la aparición de nuevas estructuras de negocio y estilos de trabajo. Sin embargo, su implementación no se trata solo de adquirir nuevas herramientas, sino de comprender cómo usarlas estratégicamente. Para ello, es fundamental la educación digital, que permite a las organizaciones adaptarse y aprovechar los beneficios de estas tecnologías en un entorno cada vez más digitalizado.

Los siguientes indicadores permitieron medir la dimensión de tecnologías disruptivas: El uso de tecnologías emergentes evalúa la integración y adaptación de herramientas digitales como inteligencia artificial, big data y computación en la nube en la gestión pública. Los costos por adopción tecnológica analizan si se realizan inversiones para implementar estas tecnologías. Los beneficios tecnológicos miden cómo estas innovaciones mejoran la eficiencia, optimizan procesos y facilitan la toma de decisiones dentro de la administración pública.

Cultura digital

Para Riverón (2016), la cultura digital constituye un fenómeno de transformación social estimulado por la amplia difusión de las tecnologías digitales, generando una

integración mundial caracterizada por la hiperconexión. Más que el uso de herramientas tecnológicas, implica la transformación de prácticas, valores y modos de vida, reconfigurando la interacción social y el acceso al conocimiento. Además, influye en la creatividad, la innovación y la educación, estableciendo nuevas formas de aprendizaje y participación en la sociedad. La cultura digital no solo modifica los medios de comunicación, sino que redefine la manera en que las personas se relacionan en un entorno tecnológico en constante evolución.

Lasén y Puente (2016), mencionan que la cultura digital se define como el conjunto de fenómenos sociales, culturales, éticos y estéticos que emergen de la interacción entre la tecnología y la sociedad. Este concepto no solo se refiere a la digitalización de la información, sino a la transformación de las prácticas sociales a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Así mismo, la cultura digital supone una transformación en las formas de acceder a la información, comunicarse y gestionar el conocimiento, promoviendo la colaboración y generando nuevos entornos de interacción social. Además, se considera un elemento transformador dentro de la gestión cultural, ya que reorganiza la manera en que se accede y se difunden los bienes culturales dentro de la sociedad moderna.

Echeverría (2009) define la cultura digital como un cambio social impulsado por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), que ha dado lugar a un nuevo espacio denominado tercer entorno. Este espacio electrónico transforma la manera en que las personas acceden, almacenan y comparten información, generando una memoria digital distribuida. A diferencia de las formas tradicionales de cultura, la cultura digital depende de herramientas tecnológicas para su conservación y difusión, lo que plantea retos en términos de acceso y sostenibilidad a largo plazo. Además, esta transformación implica nuevas formas de interacción y participación social, modificando la relación entre individuos, conocimiento y tecnología.

Habiendo revisado la literatura, se utilizaron los siguientes indicadores para el estudio de la dimensión: Los beneficios tecnológicos, analizan cómo la transformación digital mejora la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la optimización de recursos en la administración pública. La capacitación digital, mide

el nivel de preparación de los directivos y colaboradores administrativos en el uso de herramientas digitales, asegurando su adaptación a los cambios tecnológicos y su capacidad para liderar en entornos digitales. La promoción de herramientas digitales, examina la implementación y uso de tecnologías emergentes dentro del Gobierno Regional, evaluando su integración en procesos administrativos para mejorar la comunicación, la gestión de información y la innovación en la toma de decisiones.

2.1.2. Habilidades directivas

Definiciones

De acuerdo con Mohamed et al. (2025), las habilidades directivas pueden describirse como un compendio de destrezas estratégicas y operativas que posibilitan a los líderes gestionar los recursos tecnológicos, tomar decisiones informadas y responder de forma efectiva a los cambios en entornos digitales.

Según Borja et al. (2024), las habilidades gerenciales son un conjunto de de competencias conceptuales, humanas y técnicas que ayudan a los directivos a gestionar eficientemente los recursos, coordinar equipos y tomar decisiones estratégicas. Son esenciales para mejorar la productividad, competitividad y eficiencia operativa en cualquier sector, incluyendo el ámbito público, donde su aplicación sigue siendo limitada, impactando la calidad de los servicios y la satisfacción ciudadana.

Según Liang y Kakemam (2025), estas habilidades se definen como el conjunto de competencias esenciales que permiten a los gerentes liderar, gestionar recursos y coordinar equipos de manera eficiente en entornos organizacionales complejos. Estas habilidades incluyen la toma de decisiones basada en evidencia, la administración operativa y de recursos, el conocimiento del entorno organizacional, la comunicación efectiva, el liderazgo y la gestión del cambio.

De acuerdo con Mammadov et al. (2024), en el contexto de la utilización de las tecnologías disruptivas en las organizaciones, estas habilidades incluyen tanto

competencias técnicas, como la gestión de sistemas digitales y herramientas analíticas, como competencias interpersonales, esenciales para liderar procesos de transformación y adaptación tecnológica dentro de las empresas.

Teoría de las habilidades directivas

El libro desarrollo de habilidades directivas de Waterman y Cameron es una referencia fundamental en administración y liderazgo organizacional, basado en la premisa de que las habilidades directivas no son innatas, sino que pueden ser aprendidas, desarrolladas y perfeccionadas a través de un enfoque sistemático respaldado por evidencia empírica. En este sentido, sustenta el estudio de las habilidades directivas como una variable clave en la gestión organizacional y proporciona herramientas prácticas para evaluar y mejorar la dirección en instituciones públicas y privadas, estructurándolas en tres dimensiones: personales, interpersonales y grupales. Su fundamentación teórica se respalda en investigaciones que demuestran su impacto en la productividad, la retención del talento y la eficiencia operativa, posicionándolas como predictoras del éxito organizacional. Además, su enfoque facilita la operacionalización de indicadores específicos para medir su influencia en el desempeño, ofreciendo un marco teórico sólido y aplicable al análisis de la relación entre la disrupción digital y las capacidades gerenciales.

Habilidades interpersonales

Según Gringras (2024), las habilidades interpersonales son aquellas relacionadas con la comunicación y la interacción entre personas, incluyendo la escucha activa, la comunicación clara y la empatía. Estas competencias son fundamentales para generar confianza, mejorar la colaboración y facilitar el entendimiento en distintos contextos, influyendo tanto en la satisfacción como en los resultados de quienes participan en la interacción.

En palabras de Shiferaw (2024), las habilidades interpersonales son competencias no técnicas que facilitan la comunicación, la colaboración, la resolución de

problemas y la gestión de emociones en el entorno laboral. Estas habilidades permiten una interacción efectiva con los demás y son esenciales para el éxito en todos los niveles de una organización. Además, pueden desarrollarse y perfeccionarse mediante la educación, la formación y la experiencia.

De acuerdo con Bell (2024), las habilidades interpersonales carecen de una definición única en la literatura, pero se reconoce ampliamente su valor en la comunicación efectiva, la empatía y la inteligencia emocional. Estas habilidades incluyen la capacidad de establecer y mantener relaciones positivas, escuchar activamente y demostrar respeto y dignidad en la interacción con los demás.

Citando a Nowell et al. (2024), las habilidades interpersonales se refieren a la capacidad de establecer relaciones efectivas mediante una comunicación de apoyo, el desarrollo de influencia, la motivación de los demás y el manejo de conflictos. Estas competencias son fundamentales en el entorno organizacional, ya que fomentan la colaboración, fortalecen el liderazgo y contribuyen a la eficiencia y productividad del equipo de trabajo.

Los indicadores esenciales en las habilidades directivas abarcan diversas competencias clave. El manejo de conflictos implica la habilidad para resolver desacuerdos de manera eficaz, promoviendo el diálogo abierto y la negociación para alcanzar soluciones beneficiosas para todas las partes. La motivación de los empleados se traduce en la capacidad de crear un ambiente laboral estimulante, fomentar el compromiso del equipo y reforzar los valores organizacionales para potenciar su desempeño. La comunicación de apoyo hace referencia a la destreza de transmitir ideas con claridad y coherencia, fomentar la escucha activa y brindar retroalimentación constructiva. Por último, el desarrollo de poder e influencia consiste en la capacidad de construir relaciones estratégicas, fortalecer la presencia dentro de la organización y ejercer un impacto positivo en la toma de decisiones.

Habilidades grupales

Según Abid et al. (2024), las habilidades grupales se refieren a la capacidad de los individuos para interactuar, colaborar y desempeñar roles dentro de un equipo, con el fin de alcanzar objetivos comunes. Estas habilidades incluyen la comunicación efectiva, la cooperación, la resolución de conflictos y la toma de decisiones conjunta, las cuales son esenciales para el éxito de cualquier organización. Su desarrollo permite mejorar la cohesión del grupo y optimizar el desempeño colectivo en diversos entornos.

Según Selvaretnam (2024), las habilidades grupales son competencias esenciales que permiten la colaboración efectiva dentro de un equipo, facilitando la comunicación, la resolución de problemas y la planificación conjunta. Estas habilidades incluyen la capacidad de trabajar en equipo, coordinar tareas, fomentar el aprendizaje compartido y gestionar conflictos para alcanzar objetivos comunes. Además, su desarrollo contribuye a la generación de retroalimentación, la toma de decisiones informadas y la mejora del desempeño colectivo en entornos académicos y organizacionales.

Las habilidades grupales son aquellas competencias esenciales para la dirección y gestión de equipos, involucrando habilidades personales, interpersonales y de desarrollo que potencian el trabajo en conjunto y permiten una ejecución eficaz en las funciones directivas. Estas habilidades son clave para mantener una comunicación organizacional efectiva, resaltando la importancia de la discusión y el intercambio de ideas como parte fundamental de la dinámica grupal y el éxito organizacional (Corrales & Neira, 2022).

Las habilidades grupales en los directivos son fundamentales para liderar equipos, optimizar el talento humano y promover un entorno colaborativo dentro de las empresas. Según Landero et al. (2023), estas competencias incluyen el liderazgo, la delegación, el coaching y la gestión de talento, permitiendo a los directivos coordinar eficazmente el trabajo en equipo y fomentar la motivación del personal. Además, su desarrollo contribuye a la productividad organizacional y al

fortalecimiento de la cultura empresarial, lo que resulta clave para la competitividad en el mercado actual.

Los indicadores clave en habilidades directivas incluyen: Facultamiento, definido como la capacidad de otorgar autonomía y recursos a los colaboradores, asignando tareas con claridad y equilibrando la autoridad con la responsabilidad. Liderar el cambio positivo, entendido como la habilidad de inspirar confianza, comunicar una visión clara y motivar el compromiso de los equipos en procesos de transformación. Formación de equipos efectivos, referida a la capacidad de fomentar la cohesión grupal, distribuir roles de manera equitativa y facilitar la resolución de conflictos para mejorar el rendimiento colectivo (Waterman & Cameron, 2011).

Habilidades personales

Las habilidades personales engloban competencias esenciales relacionadas con el desarrollo del autoconocimiento, el manejo del estrés y la capacidad de resolver problemas de manera analítica y creativa. Estas habilidades permiten una gestión eficaz de uno mismo, lo que impacta en el desempeño tanto individual como organizacional. Al centrarse en la mejora del autoconocimiento, los individuos pueden identificar sus fortalezas y áreas de mejora, facilitando la toma de decisiones y la adaptación a entornos cambiantes. Además, el manejo del estrés contribuye a una mayor estabilidad emocional, mientras que el pensamiento analítico y creativo ayuda a encontrar soluciones innovadoras a los desafíos. En conjunto, estas habilidades forman la base del desarrollo directivo y del liderazgo efectivo (Waterman & Cameron, 2011).

Por su parte, Carrizo (2015), define a las habilidades personales como aquellas competencias esenciales que cualquier persona en una posición de responsabilidad debe desarrollar y enriquecer continuamente para gestionar eficazmente los objetivos organizacionales. Estas habilidades incluyen la toma de decisiones, la elección consciente, el compromiso, la gestión de relaciones y la inteligencia emocional, entendida como la capacidad de autorregulación y empatía. Su desarrollo no solo mejora el desempeño individual, sino también la efectividad y

la armonización de los equipos de trabajo, promoviendo relaciones bien orientadas a metas comunes.

Según Marteau y Perego (2022), las habilidades personales en el ámbito organizacional son esenciales para la gestión efectiva, ya que permiten a los directivos ser más eficientes y efectivos al desempeñar sus funciones directivas y estratégicas. Estas incluyen la inteligencia emocional, la capacidad de aprendizaje continuo, el desarrollo de visión, la gestión del estrés y del tiempo, la innovación, la comunicación y el trabajo en equipo, aspectos clave para mejorar la administración de recursos, la transferencia de conocimiento y la respuesta a problemáticas productivas y sociales. La ausencia de estas competencias genera deficiencias en la gestión de las Unidades Ejecutoras de I+D, limitando su impacto organizacional y su integración con el entorno.

Según Younes et al. (2023), las habilidades personales en los directivos son esenciales para una gestión efectiva, incluyendo el autoconocimiento, la motivación, la creatividad y la toma de decisiones. Estas competencias fortalecen el liderazgo, la inteligencia emocional y la capacidad de adaptación, permitiendo mejorar la resolución de problemas y la administración del tiempo. Además, el manejo del estrés y la comunicación asertiva son claves para la dirección estratégica y el éxito organizacional, por lo que su desarrollo debe ser promovido en empresas e instituciones formativas.

Los indicadores clave en habilidades personales incluyen: Desarrollo de autoconocimiento, definido como la capacidad de identificar fortalezas y áreas de mejora mediante la autoevaluación y la apertura a la retroalimentación. Manejo del estrés, entendido como la habilidad para controlar factores estresantes, adaptarse a situaciones de presión y mantener un equilibrio emocional ante desafíos. Solución creativa de problemas, referida a la destreza para generar ideas innovadoras, superar obstáculos conceptuales y aplicar enfoques flexibles en la toma de decisiones (Waterman y Cameron, 2011).

2.2. Antecedentes

Internacionales

Schipmann (2024), en su tesis “Exploración de las competencias de liderazgo digital y su impacto en la madurez de la transformación digital: Un estudio de las PYMEs minoristas en Alemania” tuvo como objetivo analizar la relación entre las competencias de liderazgo digital y la madurez de la transformación digital en PYMEs del sector minorista en Alemania. Se adoptó un enfoque cuantitativo, utilizando técnicas de análisis exploratorio de datos y análisis de correlación. La muestra consistió en PYMEs alemanas del sector minorista, a las que se les aplicó un cuestionario para evaluar seis competencias clave: conocimiento tecnológico (*tech-savviness*), estrategia digital, agilidad, redes de contacto, innovación y empoderamiento. Los resultados indicaron que las competencias de *tech-savviness* y empoderamiento están fuertemente asociadas con un mayor nivel de madurez en transformación digital. Como conclusión, se destaca que fortalecer estas competencias en los líderes de PYMEs es fundamental para lograr una transición digital exitosa. Además, se recomienda continuar investigando sobre dinámicas de liderazgo en transformación digital y desarrollar estrategias prácticas para la adopción de tecnologías en PYMEs minoristas.

Varona (2021), en la tesis “Retos para la transformación digital de las PYMES: competencia organizacional para la transformación digital” presentada en la Universidad de Valladolid, tuvo como finalidad explorar cómo las PYMEs pueden avanzar hacia la transformación digital mediante el fortalecimiento de capacidades organizacionales. La investigación aplicó un enfoque mixto que combinó revisión documental, modelos de madurez digital y estudios de caso en empresas europeas de este tipo. La muestra estuvo integrada por PYMEs que enfrentaban distintos desafíos en su tránsito hacia lo digital. Entre los resultados se evidencia que la escasa preparación digital de los directivos y la carencia de modelos adaptados para este segmento empresarial representan obstáculos relevantes. En conclusión, se propone un modelo de competencia organizacional orientado a facilitar la integración tecnológica en las PYMEs, poniendo en relieve la importancia del

liderazgo directivo y el desarrollo de competencias digitales para la toma de decisiones estratégicas.

Cáceres (2023), en su tesis "Transformación digital en el Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Córdoba: competencias digitales del personal para una mejor gestión", tuvo como objetivo analizar las competencias digitales del personal administrativo en el proceso de transformación digital dentro del ministerio. La metodología adoptada fue cuantitativa, con un diseño no experimental y transversal de alcance descriptivo, utilizó encuestas aplicadas a una muestra de 70 empleados administrativos de diferentes secretarías del Ministerio de Desarrollo Social. Los resultados indicaron que, aunque el personal reconoce la importancia de la transformación digital, se evidenció una brecha en el nivel de conocimiento y aplicación de herramientas tecnológicas clave, lo que afectó la eficiencia en la gestión pública. Como conclusión, se determina que es fundamental desarrollar un plan de capacitación en competencias digitales, así como fortalecer la gestión del cambio para lograr una transición digital efectiva en la administración pública.

Esquivel et al. (2022), en su artículo "Importancia de las competencias digitales directivas para la formación de talentos en la Industria 4.0", publicado en la revista *Cultura, Educación y Sociedad*, plantearon como objetivo examinar el valor que los docentes otorgan a las competencias digitales necesarias para liderar organizaciones en el marco de la cuarta revolución industrial. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y de alcance descriptivo, aplicando encuestas en línea a 152 docentes universitarios del estado de Yucatán, México. Los hallazgos revelaron que las competencias digitales directivas más apreciadas se vinculan con la innovación, la creación de nuevos productos y la gestión de clientes; seguidas de la comprensión de la economía digital global, el dominio de las TIC, la gestión organizacional en escenarios digitales y la financiación de modelos de negocio digitales. Como conclusión, se resalta la importancia de integrar estas competencias en los programas de formación para preparar a los futuros líderes frente a los retos de la transformación digital.

Nacionales

Tunque et al. (2023), en el estudio titulado “Gestión del teletrabajo y disrupción digital en el personal administrativo de una universidad pública”, se propusieron determinar la relación entre la gestión del teletrabajo y la disrupción digital en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica. Asimismo, analizaron el vínculo entre las dimensiones de infraestructura informática, organización, control y sensibilización general con la disrupción digital. La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y de tipo transversal, aplicando encuestas a 201 colaboradores administrativos. Los hallazgos mostraron una correlación positiva moderada entre la gestión del teletrabajo y la disrupción digital (Rho de Spearman = 0.548, $p < 0.05$), lo que evidencia que una adecuada gestión del teletrabajo favorece la adaptación a los procesos disruptivos. En conclusión, se sostiene que la implementación eficaz del teletrabajo impulsa la transformación digital institucional, optimizando procesos y facilitando la respuesta a los cambios tecnológicos emergentes.

Medina et al. (2024) presentaron el estudio “Competencias digitales en la productividad de los servidores públicos en Perú”, cuyo propósito fue determinar la relación entre las competencias digitales y la productividad en el trabajo de los servidores estatales. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal y de tipo correlacional. La muestra estuvo integrada por funcionarios de distintas instituciones públicas del país, a quienes se aplicaron encuestas para evaluar sus capacidades digitales y su nivel de productividad. Los resultados mostraron una correlación significativa y positiva, lo que evidencia que los servidores con mayores competencias tecnológicas alcanzan un desempeño más eficiente. En conclusión, el estudio subraya que la capacitación en competencias digitales es esencial para mejorar el rendimiento en la administración pública, destacando la necesidad de programas de actualización y formación continua para los trabajadores gubernamentales.

Mejía (2021), en el estudio titulado “Gobierno Digital para la modernización de la gestión pública: Una propuesta para el diseño de servicios digitales en el Ministerio de Relaciones Exteriores”, tuvo como finalidad analizar la relación entre el Gobierno

Digital y los procesos de creación, implementación y retroalimentación de servicios digitales en dicha institución, con el objetivo de plantear un método de diseño basado en la percepción de los usuarios. La investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo, empleando un método deductivo y analítico aplicado al sector público. Aunque no se consideró una muestra cuantificable, se realizó un examen detallado del contexto, las políticas y la normativa vigente. Los resultados demostraron que la adopción de metodologías ágiles y herramientas tecnológicas específicas favorece la construcción de servicios digitales más accesibles y eficientes, además de poner en evidencia la necesidad de ajustes en el marco legal y organizacional. En conclusión, se destaca que reforzar el Gobierno Digital a través de un diseño centrado en el usuario puede contribuir de manera significativa a la modernización de la gestión pública y la digitalización de los servicios estatales.

Villaverde (2024), en su estudio "Competencias digitales en el segmento directivo del servicio civil para el gobierno y la transformación digital", tuvo como objetivo analizar y fortalecer las competencias digitales que requieren los directivos del servicio civil en el contexto de la transformación digital gubernamental. Se utilizó una metodología de revisión documental y normativa, considerando experiencias internacionales y del sector privado. Como parte del análisis, se revisaron las normativas de ISO 37000 y ISO/IEC 38500, así como marcos de competencias como SFIA, aplicados en diversos países para la gestión de talento digital en el sector público. No se trabajó con una muestra específica, sino con un análisis de políticas y normativas vigentes. Los resultados indicaron que los directivos públicos tienen un rol estratégico en la implementación del Plan de Gobierno Digital, pero carecen de una definición clara de competencias digitales específicas para su función. Como conclusión, se recomienda incorporar un marco de competencias digitales en las normativas del servicio civil peruano, permitiendo que los directivos desarrollen habilidades clave en liderazgo digital, gestión de datos y transformación organizacional para generar mayor valor público a los ciudadanos.

Locales

No se han registrado aun antecedes locales.

2.3. Definición de términos básicos

Gobierno digital

En concordancia con Alfaro (2023), el concepto de gobierno digital alude al empleo estratégico de las tecnologías digitales y de la gestión de datos en el sector público, con el propósito de crear valor público y resguardar íntegramente los derechos ciudadanos en el entorno digital.

Competencia digital

Como indica Cruz (2024), las competencias digitales son las habilidades y conocimientos que permiten a los administradores públicos utilizar herramientas tecnológicas de manera eficiente en la gestión de información y procesos, facilitando la implementación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial en el sector público.

Inteligencia artificial

Para Filgueiras (2021), la inteligencia artificial (IA) constituye un área de la informática que se enfoca en dar solución a problemas cognitivos propios de la inteligencia humana, a través de algoritmos y dispositivos capaces de realizar tareas de percepción, razonamiento y aprendizaje.

Transformación digital

Según el informe de la Comisión sobre la Banda Ancha (2022), la transformación digital se define como "el proceso de desarrollo acelerado y uso generalizado de tecnologías digitales que generan nuevas oportunidades y retos para el desarrollo sostenible. En este contexto específico, también se refiere al proceso de utilizar tecnologías digitales para crear nuevos procesos de trabajo o modificar los existentes, a la cultura de una organización y, a un nivel superior, al entorno digital favorable de un país (políticas y reglamentación)" (p. 10).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Tipo de investigación

El tipo de investigación fue básica, la cual tiene como propósito ampliar y profundizar el conocimiento científico sin una aplicación inmediata. Se centra en el análisis y perfeccionamiento de teorías existentes para contribuir al desarrollo del saber (Carrasco, 2007).

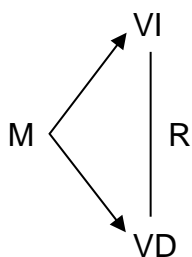
Según Hernández y Mendoza (2018), presentan tres rutas de investigación, cuantitativa, cualitativa y mixta, para propósito de esta investigación se tomó la ruta cuantitativa, siendo esta la que sigue un proceso secuencial y estructurado, basado en la formulación de hipótesis y la comprobación empírica mediante datos numéricos. Su objetivo es alcanzar la máxima objetividad posible, generalizar los resultados y establecer relaciones causales entre variables, utilizando un razonamiento deductivo y métodos estadísticos rigurosos.

El estudio tuvo un alcance descriptivo, cuyo propósito es representar con precisión el objeto de estudio sin manipularlo, permitiendo analizar aspectos como características demográficas, condiciones de vivienda o factores sociales en un contexto determinado (Hernández y Mendoza, 2018). Como también, presentó un alcance correlacional, El estudio correlacional se encarga de analizar el grado de relación entre dos o más variables dentro de un mismo grupo de sujetos, sin manipularlas. Su objetivo es determinar si existe una asociación entre ellas y de qué tipo es (Palella y Martins, 2006).

Diseño de la investigación

La investigación tuvo un diseño no experimental de corte transversal, debido que Hernández y Mendoza (2018), exponen que no se alteran intencionalmente las variables, permitiendo observar y analizar los fenómenos tal como ocurren de

manera natural; así mismo, “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p, 176). Por consecuencia se tuvo el siguiente gráfico:



M = Muestra

VI = Variable independiente: Disrupción digital

VD = Variable dependiente: Habilidades directivas

R = Relación entre las variables

3.2. Población y muestra

Población

La población es el conjunto total de individuos, objetos o elementos de estudio en una investigación. Dado que analizar toda la población puede ser costoso y poco eficiente, se opta por una muestra representativa que permite obtener resultados precisos sin evaluar cada unidad (Albornoz et al., 2023). En este sentido, la población estuvo representada por 242 colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes del año 2025.

Muestra

La muestra es un subconjunto de la población elegido para obtener información relevante en un estudio. A través de ella, se analizan y miden las variables de interés sin necesidad de evaluar a toda la población (Bernal, 2010). El subconjunto de la población, que sirvió para estudiar la misma, se determinó mediante la fórmula estadística para la población conocida, siendo esta la siguiente:

$$n = \frac{N * z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n = muestra

N = Población

Z = Parámetro estadístico dependiente del nivel de confianza

e = error de estimación máximo aceptada

p = probabilidad de éxito

q = (1-p) = probabilidad de fracaso

Reemplazando valores:

$$n = \frac{242 * 0.05^2 * 0.95 * 0.05}{0.05^2 * (242 - 1) + 0.05^2 * 0.95 * 0.05}$$

Desarrollando la ecuación:

$$n = 149$$

Entonces la muestra a la cual se aplicó el instrumento de recolección de datos fue de 149 colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes.

El tipo de muestreo fue no probabilístico, debido a que la población es finita.

3.3. Técnica, método e instrumento

Técnica para recolectar los datos

La técnica que se utilizó fue la encuesta que es una técnica de investigación social utilizada para recopilar datos de manera clara y objetiva. Consiste en formular preguntas a los participantes, ya sea de forma directa (entrevista) o indirecta (cuestionario), con el fin de obtener información representativa para el análisis de fenómenos sociales y científicos (Carrasco, 2007).

Método de recolección de datos

Este estudio adoptó un enfoque metodológico de carácter inferencial, lo que permite integrar tanto la inducción como la deducción en el análisis y síntesis de los datos recopilados. A través de la inducción, se obtiene conocimiento a partir del examen de casos particulares y situaciones concretas. Por otro lado, el razonamiento deductivo facilita la aplicación de principios generales, fundamentados en teorías científicas, para interpretar y comprender los fenómenos investigados (Carrasco, 2007).

Instrumento de recolección de datos

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), el cuestionario es una herramienta de medición ampliamente utilizada en las ciencias sociales para recopilar información sobre una o varias variables de interés. Este instrumento estuvo compuesto por un conjunto de preguntas estructuradas, que pueden ser abiertas o cerradas, diseñadas para mantener coherencia con el planteamiento del problema y las hipótesis del estudio. Para la medición de las respuestas, se empleó la escala de Likert, cuya valoración es la siguiente: 5 = Totalmente de acuerdo, 4 = De acuerdo, 3 = Neutral, 2 = En desacuerdo y 1 = Totalmente en desacuerdo.

3.4. Análisis de datos

Se garantizó un adecuado procesamiento de los datos, primero se organizaron y estructuraron en Excel, permitiendo una disposición clara y ordenada de la información. Posteriormente, el análisis estadístico se llevó a cabo utilizando SPSS versión 25, donde se calcularon indicadores descriptivos como frecuencias, promedios y desviaciones estándar. Además, para evaluar la fiabilidad y validez del cuestionario, se empleó el software JAMOVI, lo que permitió verificar la consistencia interna de los instrumentos de medición. Para examinar la relación entre disrupción digital y habilidades directivas, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, una técnica especialmente útil cuando se busca identificar asociaciones en datos que no siguen una distribución lineal. Finalmente,

los resultados se interpretaron considerando un nivel de significancia estadística de $p < 0.05$, asegurando que las conclusiones obtenidas sean confiables y pertinentes para el objetivo del estudio.

3.5. Análisis de confiabilidad y validación del cuestionario

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se empleó el coeficiente alfa de Cronbach, una herramienta estadística que permite medir qué tan consistentes son las respuestas en los distintos ítems del cuestionario. De acuerdo con Palella y Martins (2006) ya citado, este coeficiente varía en una escala de 0 a 1, donde 0 indica una falta total de consistencia, mientras que 1 refleja una máxima fiabilidad en las mediciones. Para facilitar la interpretación de los resultados, se presentó un cuadro que muestra de manera clara y precisa el nivel de confiabilidad alcanzado por el instrumento.

Tabla 1

Confiabilidad de un instrumento

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0.81 - 1	Muy alta
0.61 - 0.80	Alta
0.41 - 0.60	Media
0.21 - 0.40	Baja
0 - 0.20	Muy baja

Fuente: Palella y Martins (2007)

Por otro lado, Fornell y Larcker (1981), establecieron criterios fundamentales para evaluar la fiabilidad de un constructo y sus indicadores. Según su estudio, la fiabilidad compuesta (CR) debe alcanzar un valor mínimo de 0.60 para asegurar la consistencia interna y la estabilidad del constructo. Este indicador permite determinar qué proporción de la varianza entre los indicadores se debe al constructo en sí y no al error de medición. Cuando el CR es inferior a 0.50, se sugiere que el error explica una mayor parte de la varianza, lo que compromete la validez del constructo y de sus indicadores. Asimismo, los autores introducen la Varianza Media Extraída (AVE, por sus siglas en inglés) como una métrica para analizar cuánta varianza del constructo se explica en comparación con la varianza

atribuida al error de medición. Un AVE menor a 0.50 indica que más del 50% de la varianza proviene del error, afectando la validez convergente del constructo y la calidad de sus indicadores. Además, proponen utilizar el AVE como un criterio para evaluar la validez discriminante, sugiriendo que la raíz cuadrada del AVE de un constructo debe ser mayor que sus correlaciones con otros constructos del modelo, garantizando así que cada variable mida un concepto distinto y bien diferenciado.

3.6. HIPÓTESIS

Hipótesis general

H₁: la disrupción digital incide de manera positiva significativa en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

H₀: la disrupción digital incide de manera positiva significativa en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Hipótesis específicas

H.E.1: La infraestructura tecnológica incide de manera positiva significativa en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

H.E.2: Las tecnologías disruptivas incide de manera positiva significativa en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

H.E.3: La cultura digital incide de manera positiva significativa en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

3.7. Variables y operacionalización

Variable independiente: disrupción digital

Definición teórica

Para Alrub y Cañizares (2025), la disrupción digital describe el proceso por el cual la incorporación de tecnologías emergentes transforma radicalmente la manera en que operan las organizaciones, fomentando la creación de nuevos modelos de negocio, la redefinición de sus estructuras internas y la urgencia de construir capacidades dinámicas que faciliten la adaptación a un contexto sumamente inestable.

Definición operacional

El análisis de las variables se realizó en base a los datos recopilados con el instrumento, usando la técnica de la encuesta, teniendo en cuenta 12 preguntas, que serán respondidas en la siguiente escala de Likert: Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), neutral (3), de acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5). Se aplicó el instrumento a 149 colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, Tumbes, 2025.

Variable dependiente: habilidades directivas

Definición teórica

De acuerdo con Borja et al. (2024), las habilidades directivas son el conjunto de capacidades que brindan a los líderes la posibilidad de planificar, guiar y evaluar de forma eficiente el logro de los objetivos de la organización, mediante la articulación de competencias personales, interpersonales y grupales.

Definición operacional

El análisis de las variables se realizó en base a los datos recopilados con el instrumento, usando la técnica de la encuesta, teniendo en cuenta 12 preguntas, que fueron respondidas en la siguiente escala de Likert: Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), neutral (3), de acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5). Se aplicará el instrumento a 149 colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Después de haber definido la teoría y metodología del estudio, se presenta a continuación los hallazgos obtenidos en la investigación titulada “Disrupción digital y habilidades directivas en los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, Tumbes, 2025”. Se presentaron, en primera instancia, los resultados descriptivos que permiten caracterizar el nivel de las variables estudiadas en la población analizada, a fin de identificar las tendencias y patrones predominantes; así como, la percepción de la muestra sobre las variables estudiadas. Posteriormente, se desarrollaron los resultados inferenciales, mediante los cuales se contrastan las hipótesis planteadas y se determina la relación existente entre la disrupción digital y las habilidades directivas, aportando evidencias empíricas al análisis propuesto.

4.1.1. Resultados descriptivos

Tabla 2

Descripción del nivel percibido de la disrupción digital y habilidades directivas en los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, Tumbes, 2025.

Niveles	Disrupción digital			Habilidades directivas	
	Puntuación	Nº Enc.	%	Nº Enc.	%
Alto	44 - 60	35	23.49%	42	28.19%
Medio	28 - 43	114	76.51%	107	71.81%
Bajo	12 - 27	0	0.00%	0	0.00%
Total		149	100.00%	149	100.00%

En la tabla 2 se aprecia que el 76.51% de los colaboradores administrativos percibe la disrupción digital en un nivel medio, mientras que un 23.49% alcanza un nivel alto, sin registrarse casos en el nivel bajo. De modo similar, en cuanto a las habilidades directivas, el 71.81% se ubica en un nivel medio, el 28.19% en un nivel alto y ninguno en nivel bajo. Estos resultados reflejan que la mayoría de los colaboradores se encuentran en un punto intermedio de adaptación tecnológica y

capacidad de liderazgo, lo que sugiere un escenario en el que, si bien se evidencia apertura al cambio digital y desarrollo de competencias directivas, aún existe un margen importante para consolidar un dominio avanzado. La ausencia de niveles bajos resulta positiva, pues indica que los trabajadores poseen una base sólida para enfrentar la transformación digital; sin embargo, la predominancia de niveles medios revela la necesidad de implementar acciones formativas y fortalecimiento que potencien tanto la incorporación de herramientas digitales efectivas como el perfeccionamiento de sus habilidades directivas.

Tabla 3

Descripción del nivel percibido de la infraestructura tecnológica y habilidades directivas en los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, Tumbes, 2025.

Niveles	Infraestructura tecnológica			Habilidades directivas		
	Puntuación	Nº Enc.	%	Puntuación	Nº Enc.	%
Alto	14 - 20	86	57.72%	44 - 60	42	28.19%
Medio	9 - 13	63	42.28%	28 - 43	107	71.81%
Bajo	4 - 8	0	0.00%	12 - 27	0	0.00%
Total		149	100.00%		149	100.00%

En la tabla 3 se observa que el 57.72% de los colaboradores administrativos percibe la infraestructura tecnológica en un nivel alto, mientras que el 42.28% se ubica en un nivel medio y ninguno en nivel bajo. En cuanto a las habilidades directivas, la mayoría (71.81%) se ubica en el nivel medio, el 28.19% en nivel alto y no se registran casos en nivel bajo. Estos hallazgos evidencian que la institución dispone de una base tecnológica sólida que respalda los procesos de gestión, lo cual se refleja en la elevada proporción de encuestados que reconocen un alto nivel de infraestructura. Sin embargo, la percepción sobre las habilidades directivas es menos favorable, predominando los niveles intermedios, lo que sugiere que, pese a contar con recursos tecnológicos, su aprovechamiento aún no alcanza un grado de madurez suficiente. Este contraste revela la necesidad de alinear las capacidades tecnológicas disponibles con estrategias de innovación digital más efectivas, que permitan capitalizar la infraestructura instalada y fortalecer el desarrollo de competencias digitales en los colaboradores.

Tabla 4

Descripción del nivel percibido de las tecnologías disruptivas y habilidades directivas en los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, Tumbes, 2025.

Niveles	Tecnologías disruptivas			habilidades directivas		
	Puntuación	Nº Enc.	%	Puntuación	Nº Enc.	%
Alto	14 - 20	86	57.72%	44 - 60	42	28.19%
Medio	9 - 13	63	42.28%	28 - 43	107	71.81%
Bajo	4 - 8	0	0.00%	12 - 27	0	0.00%
Total		149	100.00%		149	100.00%

En la tabla 4 se aprecia que el 57.72% de los colaboradores administrativos percibe las tecnologías disruptivas en un nivel alto, mientras que el 42.28% las sitúa en un nivel medio y ninguno en nivel bajo. En lo referido a la disrupción digital, el 71.81% se concentra en un nivel medio, el 28.19% alcanza un nivel alto y no se reportan valores en el nivel bajo. Estos resultados permiten inferir que, aunque la mayoría de los encuestados reconoce la presencia y uso de tecnologías disruptivas de manera favorable, la percepción sobre las habilidades directivas como fenómeno organizacional todavía se mantiene en una etapa intermedia. Esto sugiere que la disponibilidad de herramientas innovadoras no siempre se traduce en un cambio profundo en los procesos o en la cultura institucional. De este modo, se hace evidente la necesidad de generar dinámicas que vinculen la adopción de tecnologías emergentes con una transformación digital más amplia, orientada a consolidar tanto la innovación tecnológica como el fortalecimiento de las competencias estratégicas en la gestión pública.

Tabla 5

Descripción del nivel percibido de la cultura digital y habilidades directivas en los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, Tumbes, 2025.

Niveles	Cultura digital			Habilidades directivas		
	Puntuación	Nº Enc.	%	Puntuación	Nº Enc.	%
Alto	14 - 20	105	70.47%	44 - 60	42	28.19%
Medio	9 - 13	44	29.53%	28 - 43	107	71.81%
Bajo	4 - 8	0	0.00%	12 - 27	0	0.00%
Total		149	100.00%		149	100.00%

En la tabla 5 se distingue que el 70.47% de los colaboradores administrativos percibe la cultura digital en un nivel alto, mientras que el 29.53% la ubica en un nivel medio y no se presentan casos en el nivel bajo. En cuanto a las habilidades directivas, la mayoría (71.81%) se concentra en un nivel medio, seguido de un 28.19% en nivel alto, sin registrarse percepciones en nivel bajo. Estos resultados evidencian que la institución ha logrado consolidar una cultura digital favorable entre sus colaboradores, lo cual constituye una fortaleza significativa frente a los desafíos de la transformación tecnológica. Sin embargo, la percepción de las habilidades directivas continúa siendo predominantemente intermedia, lo que indica que, a pesar de existir un entorno cultural propicio para la adopción digital, aún falta capitalizar plenamente este potencial en la generación de innovaciones disruptivas y en la modernización integral de los procesos administrativos.

4.1.2. Resultados inferenciales.

Objetivo general

Determinar la incidencia de la disrupción digital en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Hipótesis general

H₁: la disrupción digital incide de manera positiva significativa en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

H₀: la disrupción digital no incide de manera positiva significativa en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Tabla 6

Nivel de correlación entre disrupción digital y habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

	Rho Spearman	Disrupción digital	Habilidades directivas
Disrupción digital	Coeficiente de correlación	1	0,218
	Sig. (bilateral)		0,007
	N	149	149
Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	0,218	1
	Sig. (bilateral)	0,007	
	N	149	149

Fuente: encuestas aplicadas.

Según la tabla 6, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.218, lo que representa una relación positiva débil entre la disrupción digital y las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes. El nivel de significancia bilateral fue de 0.007, inferior al valor crítico de $p < 0.05$, lo que evidencia una asociación estadísticamente significativa al 5%. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, confirmando que la disrupción digital ejerce una incidencia positiva significativa. Este resultado evidencia que los esfuerzos en infraestructura tecnológica (equipos actualizados, acceso oportuno a recursos, conectividad estable y seguridad de la información), en la adopción de tecnologías disruptivas (uso de inteligencia artificial, plataformas en la nube, Zoom, entre otras, acompañadas de inversión en innovación) y en la promoción de una cultura digital (cursos de capacitación, incentivos para el uso de aplicaciones y fomento de la comunicación interna digital) viene generando una incidencia irrelevante en el desarrollo de las habilidades directivas, no reflejando con la intensidad esperada en las habilidades interpersonales (gestión de conflictos, comunicación clara e influencia positiva), ni en las habilidades grupales (empoderamiento, cohesión, adaptación al cambio), ni plenamente en las habilidades personales (autoconocimiento, manejo del estrés y creatividad para resolver problemas). El coeficiente de determinación ($R^2 = 0,218^2 = 0,0475$) revela que apenas el 4,75% de la variabilidad en las habilidades directivas puede ser explicada por la disrupción digital, lo cual evidencia que, aunque la

modernización tecnológica constituye un factor relevante, es insuficiente por sí sola y debe complementarse con estrategias más sólidas de gestión del talento humano, liderazgo participativo y fortalecimiento organizacional para que la digitalización se traduzca en un verdadero motor de desarrollo de capacidades directivas dentro de la institución.

Objetivo específico 1

O.E.1: Analizar la incidencia de la infraestructura tecnológica en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Hipótesis específica 1

H.E.1: la infraestructura tecnológica incide de manera positiva significativa en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

H.E.0: la infraestructura tecnológica no incide de manera positiva significativa en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Tabla 7

Nivel de correlación entre infraestructura tecnología y habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

	Rho Spearman	Infraestructura tecnología	Habilidades disruptivas
Infraestructura tecnología	Coefficiente de correlación	1	0,126
	Sig. (bilateral)		0,127
	N	149	149
Habilidades disruptivas	Coefficiente de correlación	0,126	1
	Sig. (bilateral)	0,127	
	N	149	149

Fuente: encuestas aplicadas.

De acuerdo con la tabla 7, se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de 0.126, que representa una correlación positiva muy débil entre la infraestructura tecnológica y las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes. El valor de significancia bilateral fue de 0.127, mayor a $p < 0.05$, por lo cual no se encontró una relación estadísticamente significativa. De esta manera, se procedió a aceptar la hipótesis nula y a rechazar la hipótesis alternativa. Este hallazgo demuestra que, pese a los esfuerzos por dotar de equipos y dispositivos tecnológicos actualizados, brindar acceso oportuno a recursos, mantener una conexión a internet estable y proteger la información institucional, dichos avances no se han traducido en una mejora perceptible de las habilidades interpersonales de los directivos, tales como la gestión de conflictos, la comunicación asertiva, la inspiración de equipos o la capacidad de influencia en la cohesión organizacional. El coeficiente de determinación ($R^2 = 0,126^2 = 0,0158$) revela que apenas el 1,58% de la variabilidad en las habilidades directivas puede ser explicada por la infraestructura tecnológica, lo que refleja que, si bien disponer de recursos tecnológicos adecuados es un soporte básico para la gestión pública, resulta insuficiente para fortalecer el liderazgo y las competencias directivas sin una estrategia integral de desarrollo humano que potencie su impacto.

Objetivo específico 2

O.E.2: Describir la incidencia de las tecnologías disruptivas en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Hipótesis específica 2

H.E.2: Las tecnologías disruptivas incide de manera positiva significativa en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

H.E.0: Las tecnologías disruptivas no incide de manera positiva significativa en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Tabla 8

Nivel de correlación entre las tecnologías disruptivas y habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

	Rho Spearman	Tecnologías disruptivas	Habilidades directivas
Tecnologías disruptivas	Coeficiente de correlación	1	0,182
	Sig. (bilateral)		0,026
	N	149	149
Habilidades disruptivas	Coeficiente de correlación	0,182	1
	Sig. (bilateral)	0,026	
	N	149	149

La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral)

Fuente: encuestas aplicadas.

Conforme a la tabla 8, el análisis arrojó un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.182, lo cual indica una correlación positiva muy débil entre las tecnologías disruptivas y las habilidades directivas en los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes. El valor de significancia bilateral fue de 0.026, por debajo de $p < 0.05$, lo que demuestra que la relación es estadísticamente significativa al 5%. De esta manera, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, ratificando que las tecnologías disruptivas tienen una influencia positiva significativa sobre las habilidades directivas. Este resultado sugiere que el uso de herramientas como ChatGPT, la computación en la nube y plataformas virtuales como Zoom, junto con la inversión en tecnologías emergentes y la evidencia de mejoras en la calidad de los servicios administrativos, han generado un impacto limitado en el fortalecimiento de las habilidades interpersonales de los directivos, específicamente en aspectos como la gestión de conflictos, la comunicación asertiva, la inspiración de los equipos y la capacidad de influencia para cohesionar a los colaboradores. El coeficiente de determinación ($R^2 = 0,182^2 = 0,0331$) revela que apenas el 3,31% de la variabilidad de las habilidades

directivas puede ser explicada por las tecnologías disruptivas, lo cual demuestra que, aunque estas herramientas digitales aportan valor a la gestión pública, su influencia todavía es incipiente y requiere ser complementada con políticas de capacitación, liderazgo estratégico y una cultura organizacional que potencie de manera integral las competencias directivas.

Objetivo específico 3

O.E.3: Identificar la incidencia de la cultura digital en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Hipótesis específica 3

H.E.3: La cultura digital incide de manera positiva significativa en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

H.E.0: La cultura digital no incide de manera positiva significativa en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Tabla 9

Nivel de correlación entre cultura digital y habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

	Rho Spearman	Cultura digital	Habilidades directivas
Cultura digital	Coeficiente de correlación	1	0,183
	Sig. (bilateral)		0,026
	N	149	149
Habilidades disruptivas	Coeficiente de correlación	0,183	1
	Sig. (bilateral)	0,026	
	N	149	149

La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral)

Fuente: encuestas aplicadas.

De acuerdo con la tabla 9, el análisis reveló un coeficiente Rho de Spearman de 0.183, que representa una correlación positiva de muy baja magnitud entre la cultura digital y las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes. El valor de significancia bilateral obtenido fue de 0.026, inferior al criterio $p < 0.05$, lo que demuestra que la relación es estadísticamente significativa. En este sentido, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, ratificando que la cultura digital incide de manera positiva y significativa en el desarrollo de habilidades directivas. Revelando, que los colaboradores manifiestan disposición para modificar su forma de trabajo y adoptar nuevas herramientas digitales, reciben cursos de capacitación tecnológica y son incentivados en el uso de aplicaciones y plataformas digitales para mejorar la comunicación interna, estos esfuerzos solo han tenido un efecto reducido en el desarrollo de las habilidades interpersonales, como la gestión de conflictos, la comunicación clara, la capacidad de inspirar al equipo y la influencia en la cohesión grupal. El coeficiente de determinación ($R^2 = 0,183^2 = 0,0335$) evidencia que apenas el 3,35% de la variabilidad en las habilidades directivas puede ser explicada por la cultura digital, lo que refleja que, si bien se reconoce el valor de fomentar el aprendizaje digital y la actualización continua, aún se requieren estrategias más robustas en gestión del talento humano y liderazgo institucional para que la cultura digital se convierta en un factor determinante en el fortalecimiento de las competencias directivas.

3.2. Discusión

Según los teóricos la disrupción digital se concibe como un proceso de innovación que reconfigura la creación y captura de valor en las organizaciones (Skog et al., 2018; Christensen, 1997/2000), mientras que las habilidades directivas se entienden como un conjunto desarrollable de competencias personales, interpersonales y grupales que impactan en la efectividad organizacional. Bajo estos referentes, los resultados inferenciales de la tabla 6 evidenciaron una correlación positiva débil pero significativa entre disrupción digital y habilidades directivas en el Gobierno Regional de Tumbes (Rho de Spearman = 0,218; $p = 0,007$; $N = 149$), con coeficiente de determinación aproximado ($R^2 = 0,0475$) sugiere

que solo el 4,75 % de la variabilidad de las habilidades directivas estaría asociada con la disrupción digital medida (infraestructura tecnológica, adopción de tecnologías emergentes y cultura digital). Este patrón indica que no se observa aún el impulso esperado sobre la gestión de conflictos, la influencia positiva, el empoderamiento de equipos, la adaptación al cambio, el autoconocimiento o la resolución creativa de problemas. Para contrastar estos hallazgos con los de Esquivel et al. (2022), quienes reportan que los docentes valoran con mayor peso las competencias ligadas a innovación, desarrollo de nuevos productos y gestión de clientes, seguidas por comprensión de la economía digital, TIC, gestión organizacional y financiamiento de modelos digitales. Frente a ese referente que subraya una alta centralidad de las competencias digitales directivas en los resultados organizacionales— el coeficiente débil observado en Tumbes sugiere una brecha de alineamiento entre la adopción tecnológica (disrupción) y la consolidación de habilidades directivas que la capitalicen. En otras palabras, mientras en el contexto tumbesino, la significancia estadística con baja magnitud indica que la incidencia de la disrupción digital no es automática sobre las habilidades directivas: depende de mecanismos de transferencia (diseño instruccional, coaching, métricas de comportamiento, incentivos) que conecten la adopción tecnológica con competencias directivas específicas (comunicación de apoyo, facultamiento, liderazgo del cambio, autogestión del estrés y creatividad).

Según los teóricos la infraestructura tecnológica se entiende como el soporte físico-virtual que habilita la digitalización de procesos (servidores, redes, plataformas, seguridad y disponibilidad), pero cuyo impacto organizacional depende de su apropiación por parte de las personas y de políticas de formación y uso efectivo (Salvador et al., 2020; Torres et al., 2010). Bajo este referente teórico, los resultados inferenciales de la tabla 7 mostraron una correlación positiva muy débil y no significativa entre infraestructura tecnológica y habilidades directivas en el Gobierno Regional de Tumbes ($Rho = 0,126$; $p = 0,127$; $N = 149$), por lo que se acepta H.E.0 y se rechaza H.E.1. En términos de magnitud explicativa, el $R^2 \approx 0,0158$ indica que solo el 1,58 % de la variabilidad en las habilidades directivas (personales, interpersonales y grupales) se asocia con la infraestructura medida (disponibilidad de recursos, conectividad y protección de datos). Este patrón sugiere que contar con equipos y conectividad estables no se ha traducido todavía en mejoras

observables. Para contrastar, Tunque et al. (2023) no seleccionado antes, quienes en personal administrativo universitario hallaron **una relación positiva moderada y significativa entre gestión del teletrabajo y disrupción digital ($Rho = 0,548$; $p < 0,05$), incluyendo dimensiones de infraestructura informática, organización, control y sensibilización. A diferencia del presente estudio, donde la infraestructura por sí sola no incide en las habilidades directivas, evidencian que cuando la infraestructura se integra con arreglos organizacionales, prácticas de control y sensibilización del personal, la adopción digital gana tracción y genera efectos apreciables. En el contexto tumbesino, los hallazgos sugieren que la inversión realizada en recursos, conectividad y seguridad no ha estado acompañada del andamiaje de gestión del talento que traduzca esos insumos en capacidades directivas visibles en los equipos. En consecuencia, aunque el GRT avance en dotación tecnológica, la palanca que falta es el diseño instruccional y la gobernanza del cambio que conecten cada herramienta con comportamientos directivos medibles.

Según los teóricos las tecnologías disruptivas IA generativa, analítica, nube y plataformas colaborativas operan como palancas que reconfiguran la lógica de creación de valor (Christensen, 1997; Skog et al., 2018) y pueden traducirse en conductas directivas superiores solo cuando median procesos de apropiación, liderazgo y gestión del cambio (Alayón, 2021; Sartor, 2017; Varón et al., 2017). Bajo estos marcos, los resultados inferenciales de la tabla 8 muestran una correlación positiva muy débil pero estadísticamente significativa entre tecnologías disruptivas y habilidades directivas en el Gobierno Regional de Tumbes (Rho de Spearman = $0,182$; $p = 0,026$; $N = 149$). El coeficiente de determinación ($R^2 \approx 0,0331$) indica que solo el 3,31 % de la variabilidad de las habilidades directivas (personales, interpersonales y grupales) se asocia con la adopción reportada de estas tecnologías (uso de IA/ChatGPT, nube, videocolaboración, inversiones y beneficios percibidos). En términos administrativos, la magnitud es incipiente: el despliegue tecnológico todavía no se refleja con la intensidad esperada en comunicación de apoyo, manejo de conflictos, facultamiento, liderazgo del cambio, autogestión del estrés o solución creativa de problemas. Contrastando con Schipmann (2024). En PYMEs minoristas alemanas, el autor halla que tech-savviness y empoderamiento del liderazgo se asocian fuertemente con la madurez de la transformación digital.

Dos puntos son relevantes: (i) el énfasis no está solo en “más tecnología”, sino en competencias directivas digitales específicas (capacidad tecnológica del líder y su habilidad para empoderar equipos), y (ii) la variable de resultado es madurez digital organizacional, estrechamente ligada a rutinas, roles y gobernanza del cambio. A la luz de ello, la significancia con efecto pequeño en Tumbes sugiere un desacople: se adoptan herramientas, pero faltan los capacitadores conductuales que, según Schipmann, amplifican el impacto (p. ej., líderes tech-savvy que conviertan dashboards y flujos en retroalimentación basada en evidencia, y empoderamiento que transforme automatizaciones en delegación efectiva y coordinación interáreas). El contraste, por tanto, no niega la dirección del efecto hallado en nuestro estudio, sino que explica su baja magnitud: sin tech-savviness y empoderamiento en la cúspide, las tecnologías quedan en el plano instrumental y no escalan a competencias directivas observables en los equipos.

De acuerdo con los teóricos, la cultura digital entendida como el cambio sociotécnico que reconfigura prácticas, valores y modos de colaboración mediante TIC (Echeverría, 2009; Riverón, 2016; Lasén y Puente, 2016) opera como contexto habilitador para que la adopción tecnológica se convierta en nuevas rutinas de trabajo y, finalmente, en conductas directivas observables (comunicación de apoyo, manejo de conflictos, facultamiento, liderazgo del cambio y autogestión). Bajo este marco, los resultados inferenciales de la tabla 9 evidencian una correlación positiva muy débil pero estadísticamente significativa entre cultura digital y habilidades directivas en el Gobierno Regional de Tumbes (Rho de Spearman = 0,183; $p = 0,026$; $N = 149$). El coeficiente de determinación ($R^2 \approx 0,0335$) indica que solo el 3,35 % de la variabilidad de las habilidades directivas se asocia con los indicadores de cultura digital (beneficios tecnológicos, capacitación y promoción de herramientas). Para contrastar Medina et al. (2024) reportan, en servidores públicos peruanos, una relación positiva y significativa entre competencias digitales y productividad, destacando la capacitación continua como palanca para mejorar el desempeño. A la luz de nuestro hallazgo, la significancia con efecto pequeño sugiere que en el GRT la capacitación y la promoción del uso de herramientas existen, pero no alcanzan la masa crítica (diseño instruccional, horas efectivas, seguimiento y evaluación) que convierta el aprendizaje en desempeño conductual directivo. Dicho de otro modo, el “saber usar” herramientas no está escalando

consistentemente a “saber dirigir con esas herramientas” (dar retroalimentación basada en datos, coordinar interáreas, resolver conflictos con evidencia, etc.). Villaverde (2024) concluye que los directivos públicos cumplen un rol estratégico en la transformación digital, pero carecen de una definición clara de competencias digitales específicas para su función, recomendando incorporar un marco de competencias (alineable con ISO 37000/IEC 38500 y SFIA) en el servicio civil. Esta evidencia ayuda a explicar nuestra baja magnitud: sin estándares competenciales explícitos y evaluables, la cultura digital queda en adhesión general (cursos, incentivos, campañas) y no aterriza en prácticas directivas medibles; por ello, su impacto sobre habilidades (interpersonales, grupales y personales) aparece fragmentado y limitado.

V. CONCLUSIONES

1. Con un coeficiente Rho de Spearman de 0.218 y un nivel de significancia ($p = 0.007$) menor a 0.05, se confirma la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre la disrupción digital y las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula. Los hallazgos muestran que, si bien se evidencian avances en infraestructura, adopción tecnológica y prácticas de cultura digital, estos progresos todavía no se reflejan de manera consistente en el fortalecimiento del liderazgo, la comunicación de apoyo, la gestión de conflictos, el empoderamiento de equipos ni en la autogestión.
2. El análisis arroja un Rho de Spearman de 0.126 con un valor de significancia ($p = 0.127$) superior a 0.05, lo que indica la ausencia de una relación significativa entre la infraestructura tecnológica y las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes. Por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula. Los resultados sugieren que, aunque se dispone de equipamiento, conectividad y medidas de seguridad en la gestión de información, estas condiciones no se traducen en mejoras en el ejercicio de la función directiva.
3. Con un Rho de Spearman de 0.182 y un nivel de significancia ($p = 0.026$), inferior al umbral de 0.05, se establece una relación positiva y significativa entre las tecnologías disruptivas y las habilidades directivas del personal administrativo del Gobierno Regional de Tumbes. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula. Los resultados evidencian que, aunque la implementación de inteligencia artificial generativa, servicios en la nube y plataformas colaborativas incrementa la eficiencia y optimiza ciertos procesos, su influencia sobre la comunicación de apoyo, la gestión de conflictos, el empoderamiento y el liderazgo del cambio aún resulta limitada.

4. Con un coeficiente Rho de Spearman de 0.183 y un valor de significancia ($p = 0.026$) inferior a 0.05, se verifica la existencia de una relación positiva y significativa entre la cultura digital y las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Los resultados señalan que, aunque existe apertura al cambio, procesos de capacitación y fomento del uso de herramientas digitales, el impacto en las competencias interpersonales y grupales continúa siendo incipiente.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda implementar un programa de capacitación práctica en liderazgo digital para personal que desempeñe función directiva, con énfasis en comunicación de apoyo, gestión de equipos y resolución de conflictos, asegurando que la adopción tecnológica se traduzca en mejoras directivas reales, estas acciones deben estar reflejadas en el plan anual de desarrollo de personas y debidamente presupuestado.
2. Se sugiere que la infraestructura tecnológica del Gobierno Regional de Tumbes contemple un plan de mantenimiento de equipos y conectividad, garantizando que la inversión se refleje en un mejor desempeño organizacional.
3. Se propone desarrollar pilotos tecnológicos enfocados en necesidades inmediatas, como la digitalización de expedientes y la automatización de oficios, acompañados de manuales claros y acompañamiento técnico para fortalecer la productividad institucional, un data center piloto en alguna de las oficinas de la entidad para iniciar el proceso de digitalización.
4. Se recomienda consolidar una cultura digital activa mediante talleres periódicos, comunidades internas de práctica y un sistema de incentivos que reconozca la aplicación efectiva de herramientas digitales en la gestión pública.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Borja Brazales, Y. P., Pilaguano., B. E., & Zagal Garcés., L. S. (2024). Habilidades gerenciales de los directivos en los gobiernos Autónomos Descentralizados a través de la Prueba de Kaiser – Meyer-Olkin(Kmo). *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 616-629. From https://drive.google.com/file/d/1_iLZB1onf4kD2A25ge_ON8AnvPoO8oSV/vi
ew
- Canto-Esquivel, J. C., Ojeda-López, R. N., & Mul-Encalada, J. (2022). Importancia de las competencias digitales directivas para la formación de talentos en la Industria 4.0. *Cultura educación y sociedad*, 13(1), 177-192. doi:<http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.13.1.2022.11>
- Riverón Rodríguez, G. (2016). LA CULTURA DIGITAL EN LA SOCIEDAD MODERNA. *RITI Journal*, 4(8), 1-6. From <https://drive.google.com/file/d/1JfrOzdaGZzjN1Uh5MNN-NQrEITnFillo/view>
- Younes Velosa, M. S., Echeverri Rubio, A., & Vieira Salazar, J. A. (2023). Habilidades gerenciales no técnicas necesarias para el directivo empresarial*. *Revista CEA*, 9(21), e2549. doi:<https://doi.org/10.22430/24223182.2549>
- Abida, N., Aslamb, S., Azeem, A., & Shahidi-Hamedani, S. (2024). Unlocking Social Growth: The Impact of Applied Behavior Analysis on Children with Autism Spectrum. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 16(4), 509-520. doi:10.26822/iejee.2024.349
- Abror, R. H., Adawiah, R., & Sofia, N. (2024). AI THREAT AND DIGITAL DISRUPTION: EXAMINING INDONESIAN ULEMA IN THE CONTEXT OF DIGITAL CULTURE. *Journal for the Study of Religions and Ideologies*, 23(67), 59-79. From <https://drive.google.com/file/d/1o9EdSBqWw4xK50YQQM1Q9n1yGaUHm9sT/view>
- Abu Alrub, Y., & Sánchez-Cañizares, S. M. (2025). Dynamic Capabilities and Digital Transformation: Toward Strategic Planning in the Digital Age—Evidence from Palestine. *Journal of digital innovation*, 15(2), 30-45. doi:<https://doi.org/10.3390/admsci15010021>

- Alayón Rodríguez, E. E. (2021). Tecnologías disruptivas en la transformación digital de las organizaciones en la industria 4.0. *Revista Cientific*, 6(21), 267-281. doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.21.14.267-281>
- Albornoz Zamora, E. J., del Carmen Guzmán, M., Sidel Almache, K. G., Chuga Guamán, J. G., González Villanueva, J. L., Herrera Miranda, J. P., . . . Arteaga Delgado, R. (2023). *Metodología de la investigación aplicada a las ciencias de la salud y la educación* (1era ed.). Quito, Ecuador: Mawil Publicaciones de Ecuador, 2023. doi:<https://doi.org/10.26820/978-9942-622-59-4>
- Alfaro Castellanos, E. L. (2023). La transformación digital y la inteligencia artificial en la gestión pública moderna - Perú. *Revista de Ciencia e Investigación en Defensa - CAEN*, 22-38. From <https://drive.google.com/file/d/1Yk5fWfQz3Zr3X0j4SxxJEwuToVuuarNV/view?usp=sharing>
- Al-Moaid, N. A., & Almarhdi, S. G. (2024). Developing dynamic capabilities for successful digital transformation projects: the mediating role of change management. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 85. doi:<https://doi.org/10.1186/s13731-024-00446-9>
- Amr Mohamed , E., Entesar Hamed , E., Noha Ali , A. M., & Khalil, S. S. (2025). The Impact of AI-Based Cloud Network Management on Microsoft Azure in Promoting Green Technology Awareness. *Sustainability*, 17(3). doi:<https://doi.org/10.3390/su17031065>
- Atobishi, T., Sahar Moh'd, A. B., & Nosratabadi, S. (2024). How Do Digital Capabilities Affect Organizational Performance in the Public Sector? The Mediating Role of the Organizational Agility. *Administrative Sciences*, 14(2), 37. doi:<https://doi.org/10.3390/admsci14020037>
- Bell, E. (2024). Patient experience of partnership: What is the relative value of interpersonal skill? *Lifestyle Medicine*, 5(2), 3. doi:<https://doi.org/10.1002/lim2.100>
- Benchea, L., & Ilie, A. G. (2023). Preparing for a New World of Work: Leadership Styles Reconfigured in the Digital Age. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 15(1), 135-143. doi:<http://doi.org/10.24818/ejis.2023.10>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3era ed.). Bogotá: Pearson Educación.

- From
<https://drive.google.com/file/d/1Bm3Dtyw0EDgjLtL3OVZzZA0qYriEKNm-/view>
- Bouwman, M., Lub, X., Orlowski, M., & Nguyen, T.-v. (2024). Developing the digital transformation skills framework: A systematic literature review approach. *PLOS ONE*, 16(6), 1-27. doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304127>
- Cáceres, I. (2023). *Transformación digital en el Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Córdoba: Competencias digitales del personal para su mejor gestión*. Tesis de Especialización, Universidad católica de Córdoba, Córdoba. From
<https://drive.google.com/file/d/1YDpbidaLqQ04luft5FB1v72a-oNQ27J/view>
- Cardoso, A., Sousa Pereira, M., Sá, J. C., Powell, D. J., Faria, S., & Magalhães, M. (2024). Digital Culture, Knowledge, and Commitment to Digital Transformation and Its Impact on the Competitiveness of Portuguese Organizations. *Administrative Sciences*, 14(1), 1-25. doi:<https://doi.org/10.3390/admsci14010008>
- Carrasco Diaz, S. (2007). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación* (1era ed.). Lima: Editorial San Marcos. From
<https://drive.google.com/file/d/1RguW07aZt-79bBS4Qgq82H36qPXqIY7H/view>
- Carrizo, A. M. (2015). *LAS HABILIDADES PERSONALES DE LA GESTION. Gestión de las Organizaciones y el Conocimiento Organizacional*. Instituto de Ingeniería Industrial de la Universidad Arturo Jauretche, Buenos Aires. From
<https://drive.google.com/file/d/1iZnFf0GQ4-8vMOVpc5CxwTBNKQJH8W4n/view>
- Chen, H. (2023). Enterprise marketing strategy using big data mining technology combined with XGBoost model in the new economic era. *PLoS One*, 18(6), 1-22. doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285506>
- Chin-Wen , C., & Sheng-Hsiung , C. (2023). The Impact of Digital Disruption: Influences of Digital Media and Social Networks on Forming Digital Natives' Attitude. *Sage Open*, 13(3), 10. doi:10.1177/21582440231191741
- Christensen, C. M. (2000). *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary National Bestseller that Changed the Way We Do Business*. HarperBusiness. From

- <https://drive.google.com/file/d/1xvHLauTenxFT8uh2sTgoB25fShwMtRDB/view?usp=sharing>
- Comisión sobre la Banda Ancha . (2022). *Inteligencia artificial y transformación digital: Competencias para funcionarios públicos*. UNESCO. From <https://drive.google.com/file/d/1r5BNiQL80ci1D68LkAgFhtQSBSbCGRCg/view?usp=sharing>
- Corrales Peralta, F. L., & Neira Ponce, E. E. (2022). LAS HABILIDADES GRUPALES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE COVID-19. *Revista internacional de Cultural visual*, 11(3), 2-11. doi:<https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3672>
- Cruz-Meléndez, C., & López García, A. C. (2024). Competencias digitales para el uso de la inteligencia artificial en la formación de administradores públicos. *Revista Internacional de Estudios sobre Sistemas Educativos*, 3(15), 653-673. From <https://drive.google.com/file/d/1jroI73NwGUUbKtmGu3Th0Am75a9duzAA/view>
- Echeverría, J. (2009). Cultura digital y memoria en red. *ARBOR Ciencia, pensamiento y cultura*, 185(737), 559-567. From <https://drive.google.com/file/d/1ny6mPmJr4GeYsUWtoDQw3nmKmUO92Mhe/view>
- Filgueiras, F. (2021). Inteligencia Artificial en la administración pública: ambigüedad y elección de sistemas de IA y desafíos de gobernanza digital. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(79), 5-38. From <https://drive.google.com/file/d/1V2Skevooi21I6FD41-U7nj-U050FXzjt/view>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing*, 18(1), 39-50. From https://drive.google.com/file/d/1sWPNYsFJ0AISESH_tK7Y_JLUABFzr1MY/view
- González Varona, J. M. (2021). *Retos para la Transformación Digital de las PYMES: Competencia Organizacional para la Transformación Digital*. Tesis doctoral, Universidad de Valladolid, Valladolid. From https://drive.google.com/file/d/1S_0CpVe0G_bQYrMilci77xfuG9s1o_el/view

- Gringras, D. (2024). From clinical competence to human connection: A reflective journey to patient-centred care. *Lifestyle Medicine*, 5(2), 3. doi:<https://doi.org/10.1002/lim2.101>
- Han, G.-R., & Lee, J.-E. (2024). The Moderating Effect of ESG Level in the Relationship between Digital Transformation Capability and Financial Performance: Evidence from Foreign Subsidiaries of Korean Firms. *Sustainability*, 16(9), 3764. doi:<https://doi.org/10.3390/su16093764>
- Hassouni, A., & Mellor, N. (2024). Perceptions of AI Integration in the UAE's Creative Sector. *Informatics*, 11(4), 82. doi:<https://doi.org/10.3390/informatics11040082>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1era ed.). Ciudad de Mexico: McGRAW-HILL. From <https://drive.google.com/file/d/1RgXVydJ8o-xXtNZVb9vgOvJoQXPaBOQE/view>
- Hossain, M., Anglin, M., Safi, A., Ahmed, T., & Khan, S. (2024). Adapting to the Digital Age: An Evaluation of Online Learning Strategies in Public Health and Social Care Education. *Education Research International*, 1-10. doi:<https://doi.org/10.1155/2024/5079882>
- Huseyn, M., Ruiz-Gándara², Á., González-Abril, L., & Romero, I. (2024). Adoption of Artificial Intelligence in Small and Medium-Sized Enterprises in Spain: The Role of Competences and Skills. *Amfiteatru Economic*, 26(67), 848-866. doi:<https://doi.org/10.24818/EA/2024/67/848>
- Khalayleh, W., Rohaida, S., & Al Khazaleh², S. M. (2024). The Impact of Leadership Practices on the Adoption of Digital Transformation: The Moderating Role of Organizational Culture in Jordanian Manufacturing Sector. *International Review of Management and Marketing*, 14(6), 178-185. doi:<https://doi.org/10.32479/irmm.17079>
- Landero Valenzuela, K., Huicab García, Y., Coop bAbreu, R. E., & Méndez Jiménez, L. A. (2023). Análisis de las Habilidades Directivas, Elemento Clave para el Fortalecimiento de las MiPymes del Municipio de Balancán, Tabasco. *Digital Publisher CEIT*, 9(1), 831-840. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2151>

- Lasén, A., & Puente, H. (2016). *La cultura digital*. Universitat Oberta de Catalunya, Catalunya. From <https://drive.google.com/file/d/1uJsUrE9fJb7HJDEzrXGqB0XXqwkiGLEU/view>
- Li, X. (2024). The Impact of Technology Mergers and Acquisitions on Enterprise Sustainable Competitiveness. *Sustainability*, 16(6), 2291. doi:<https://doi.org/10.3390/su16062291>
- Liang, Z., & Kakemam, E. (2025). Identifying competency development needs of hospital managers in Iran: a national survey. *BMC Medical Education*, 25(122), 1- 11. doi:<https://doi.org/10.1186/s12909-025-06721-x>
- Maazmi, A. A., Piya, S., & Araci, Z. C. (2024). Exploring the Critical Success Factors Influencing the Outcome of Digital Transformation Initiatives in Government Organizations. *Systems*, 12(12), 1-26. doi:<https://doi.org/10.3390/systems12120524>
- Marteau, S. A., & Perego, L. H. (2022). Habilidades personales y sociales del investigador científico del futuro. Caso Centros de investigaciones del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas – Universidad Nacional de La Plata. *Gestión de personas*, 14(45). doi:10.35588/gpt.v14i45.5896
- Medina-Esquivel, W. A., Cernaqué-Miranda, O. C., & Prudenci-Cuela, F. E. (2022). Competencias Digitales en la Productividad de los Servidores Públicos en Perú. *Revista de ciencia e investigación en defensa - CAEN*, 15(2), 24-35. doi:<https://doi.org/10.3145/epi.2024.0006>
- Mejía Márquez, L. A. (2021). *Gobierno Digital para la modernización de la gestión pública: Una propuesta para el diseño de servicios digitales en el Ministerio de Relaciones Exteriores*. Tesis de Maestría, ACADEMIA DIPLOMÁTICA DEL PERÚ JAVIER PÉREZ DE CUÉLLAR, Lima. From https://drive.google.com/file/d/1Dc_WUEPh6ywqdq9hZjmFvO-zfsJ3rt1u/view
- Nowell, L., Keogh, B., Laios, E., Mckendrick Calder, L., Whitney , L., & Wilbur, K. (2024). Public participation in healthcare students' education: An umbrella review. *Health Expectations*, 27(1), 1-28. doi:<https://doi.org/10.1111/hex.13974>

- Paco Huamani, W. F., & Salazar Espinoza, J. R. (2024). *Infraestructura e infoestructura del gobierno digital y la administración pública en un gobierno local*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. From https://drive.google.com/file/d/1Sz3_HiqBeK_ppbso5HD0zgAOuTAjEApk/view?usp=sharing
- Parella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2006). *Metodología de la investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL. From <https://drive.google.com/file/d/1hE40sg02d80IVIZ0JdTNEQSHg-UnXkib/view>
- Rama, C. (2023). *Disrupción digital Universidad 4.0 e inteligencia artificial* (1era ed.). Ciudad de México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe,. From https://drive.google.com/file/d/1_CaS6g9JX_Vvm-DBh6E_R2sBfHSvlyb1/view
- Roza, A. (2022). *Data Journalism in Indonesia in the Time of Hoaxes*. Tesis doctoral, University of Technology Sydney . From https://drive.google.com/file/d/1-1Qzj6m-tQCwN_yFSnzA_AtlnQ7zn67/view?usp=sharing
- Salvador Hernández, Y., Llanes Font, M., & Suárez Benítez, M. Á. (2020). Transformación digital en la administración pública: ejes y factores esenciales. *Avances*, 22(4), 590-602. From <https://drive.google.com/file/d/1M0GmuMKYTuhuwiUN2N9gJdQW3n7sQeov/view>
- Sartor, P. (2017). ¿Qué hay que saber de las tecnologías disruptivas? *Revista de Negocios del IEEM*, 22-28. From https://drive.google.com/file/d/1C135fzxG557huQBqRHg7ndmd_KWN6RjV/view
- Schipmann, E. (2024). *Exploring Digital Leadership Competencies and Their Impact on Digital Transformation Maturity: A Study of German Retail SMEs*. Tesis de Maestría, University of Twente. From https://drive.google.com/file/d/19KUe8AxW0d5ROC42Yb61pA_l4o2cD24v/view
- Selvaretnam, G. (2024). Facilitating feedback generation and group skill development through assessment design. *Journal of work-applied Management*, 16(2), 269-282. doi:10.1108/JWAM-10-2023-0103

- Shiferaw, A. T. (2024). Unlocking project success: The crucial role of interpersonal skills in project management. *IOP Conference Series Earth and Environmental Science*, 1389(1). doi:10.1088/1755-1315/1389/1/012026
- Skog, D. A., Wimelius, H., & Sandberg, J. (2018). Digital Disruption. *Business & Information Systems Engineering*, 60(5), 431-437. doi:<https://doi.org/10.1007/s12599-018-0550-4>
- Stefani, E., Costa, I., Gaspar, M. A., de Souza Goes, R., Monteiro, R. C., Petrili, B. R., & Pereira, A. d. (2025). Information Security Risk Framework for Digital Transformation Technologies. *Systems*, 13(37), 1-27. doi:<https://doi.org/10.3390/systems13010037>
- Torres Velandia, S. Á., Barona Ríos, C., & Ponce de León, O. G. (2010). Infraestructura tecnológica y apropiación de las TIC en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. *Perfiles Educativos*, 32(127), 105-120. From <https://drive.google.com/file/d/1Ca0bd0lnsh09F4liGmV4HM6iO7zSCBMG/view>
- Tunque Surunque, Z. E., Vargas Basilio, K. R., & López Lino, V. M. (2023). Gestión del teletrabajo y disrupción digital en el personal administrativo de una universidad pública. *Revista de investigación en Comunicación y Desarrollo*, 14(4), 287-296. doi:<https://doi.org/10.33595/2226-1478.14.4.922>
- Varón-Serna, D. R., Frasca Rodríguez, D. M., Gamboa Andrade, E., Benavides Sánchez, D. D., & Vargas Polanco, H. (2017, 08 17). La disrupción digital (I): modelos de negocio, innovación, conocimiento y tecnología. *Vector* 12, 22-31. From <https://drive.google.com/file/d/1sZm3UyyMBi-SwPdhj1sk-W2Y6ZpSm9pg/view?usp=sharing>
- Velinov, E., & Konovalova, N. (2022). TOP MANAGEMENT TEAM DIVERSITY AND FIRM PERFORMANCE IN DIGITAL ERA. *POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 26(2), 396-410. doi:10.17512/pjms.2022.26.2.24
- Vidal Ledo, M., Carnota Lauzán, O., & Rodríguez Díaz, A. (2019). Tecnologías e innovaciones disruptivas. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 33(1). From https://drive.google.com/file/d/13_gYaB8EbnBQAhFQtw1dL_jONZEU-Ynt/view

- Villaverde Aguilar, M. (2024). Competencias digitales en el segmento directivo del servicio civil para el gobierno y la transformación digital. *Revista de Administración Pública y Digitalización*(12), 48-75. doi:<https://doi.org/10.54774/ss.2024.12.03>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8va ed.). Estado de Mexico: Pearson Education, Mexico. From https://drive.google.com/file/d/16wCemFJbHUH9u-Q-Aq1gA_DpeXVzTmz6/view
- Yamin Abu , A., & Sánchez Cañizares, S. (2025). Dynamic Capabilities and Digital Transformation: Toward Strategic Planning in the Digital Age—Evidence from Palestine. *Administrative Sciences*, 15(1), 1-28. doi:<https://doi.org/10.3390/admsci15010021>
- Yamin Abu , A., & Sánchez Cañizares, S. (2025). Dynamic Capabilities and Digital Transformation: Toward Strategic Planning in the Digital Age—Evidence from Palestine. *Administrative Sciences*, 15(1), 1-28. doi:<https://doi.org/10.3390/admsci15010021>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema General:	Hipótesis General:	Objetivo General:	Variable 01: Disrupción digital	Infraestructura tecnológica	Tipos de Investigación: Descriptivo- explicativo Diseño de la Investigación: No experimental transversal Población: Colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025. Muestra: 149 colaboradores administrativos Técnicas: Encuesta por cuestionario
¿Cómo la disrupción digital incide en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025?	H1: la disrupción digital incide positivamente en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025. H0: la disrupción digital no incide positivamente en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.	Determinar la incidencia de la disrupción digital en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.		Tecnologías disruptivas	
Problemas específicos	Hipótesis específicas	Objetivos Específicos		Cultura digital	
P.E.1: ¿De qué forma la infraestructura tecnológica incide en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025 ?	H.E.1: La infraestructura tecnológica incide positivamente en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.	O.E.1: Analizar la incidencia de la infraestructura tecnológica en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.			
P.E.2: ¿De qué manera las tecnologías disruptivas inciden en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025?	H.E.2: Las tecnologías disruptivas inciden positivamente en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.	O.E.2: Describir la incidencia de las tecnologías disruptivas en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.	Variable 02: Habilidades directivas	Habilidades interpersonales	
P.E.3: ¿De qué modo la cultura digital incide en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025?	H.E.3: La cultura digital incide positivamente en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.	O.E.3: Identificar la incidencia de la cultura digital en las habilidades directivas de los colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.		Habilidades grupales	
				Habilidades personales	

Anexo 2: Matriz de operacionalización

Variable independiente: Disrupción digital

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA MEDICIÓN
Independiente: Disrupción digital	Según Alrún y Cañizares (2025), la disrupción digital es el proceso en que la adopción de tecnologías emergentes provoca cambios radicales en la operación de las organizaciones, impulsando nuevos modelos de negocio, la reconfiguración de estructuras organizativas y la necesidad de desarrollar capacidades dinámicas para adaptarse a un entorno altamente volátil.	El análisis de las variables se realizará en base a los datos recopilados con el instrumento, usando la técnica de la encuesta, teniendo en cuenta 12 preguntas, que serán respondidas en la siguiente escala de Likert: Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5). Se aplicará el instrumento a 149 colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, Tumbes, 2025	Infraestructura tecnológica	Disponibilidad de recursos tecnológicos	1,2	Escala de Likert, totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente desacuerdo
				Calidad de conectividad	3	
				Protección de datos	4	
			Tecnologías disruptivas	Uso de tecnologías emergentes	5,6	
				Costos por adopción tecnológica	7	
				Beneficios tecnológicos	8	
			Cultura digital	Disposición al cambio	9	
				Capacitación digital	10	
				Promoción de herramientas digitales	11 y 12	

Variable dependiente: Habilidades directivas

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA MEDICIÓN
Dependiente: Habilidades directivas	Según Borja et al. (2024), las habilidades directivas son el conjunto de competencias que permiten a los líderes planificar, dirigir y supervisar eficazmente el cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante la integración de habilidades interpersonales, grupales y personales.	El análisis de las variables se realizará en base a los datos recopilados con el instrumento, usando la técnica de la encuesta, teniendo en cuenta 12 preguntas, que serán respondidas en la siguiente escala de Likert: Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5). Se aplicará el instrumento a 149 colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, Tumbes, 2025	Habilidades interpersonales	Manejo de conflictos	1	Escala de Likert, totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente desacuerdo
				Motivación de empleados	2	
				Comunicación de apoyo	3,4	
			Habilidades grupales	Facultamiento	5	
				Liderar el cambio positivo	6,7	
				Formación de equipos efectivos	8	
			Habilidades personales	Desarrollo de autoconocimiento	9,10	
				Manejo del estrés	11	
				Solución creativa de problemas	12	

Anexo 3: Cuestionario

Variable independiente: Disrupción digital

Tengo el grato honor de dirigirme a usted, con la petición de que, de respuesta a esta encuesta, la cual es completamente anónima y la información que proporcione se utilizará únicamente con fines académicos. Lea cada pregunta con atención y marca con un aspa (x) la opción que mejor refleje tu opinión.

Consideraciones:

La encuesta utiliza una escala de Likert de 5 puntos, donde:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutral

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Tu participación es fundamental para este estudio y nos ayudará a comprender mejor el tema investigado. No existen respuestas correctas o incorrectas; lo importante es que expresas sinceramente tu percepción. La encuesta tomará aproximadamente 15 minutos, y te agradecemos de antemano por el tiempo y la colaboración.

Variable 01: Disrupción digital						
N°	Dimensión 01: Infraestructura tecnológica	5	4	3	2	1
1	El Gobierno Regional de Tumbes dispone de suficientes equipos y dispositivos tecnológicos actualizados para cumplir eficientemente con las funciones administrativas.					
2	Los colaboradores administrativos tienen acceso oportuno a los recursos tecnológicos necesarios para desarrollar sus actividades.					
3	En el Gobierno Regional de Tumbes, la conexión a internet y entre sistemas siempre funciona bien, lo que permite que la información se comparta de forma rápida y sin problemas.					

4	La institución utiliza métodos para cuidar y proteger la información que se guarda en computadoras, software y otros dispositivos, de modo que nadie pueda dañarla o robarla.					
Dimensión 02: Tecnologías disruptivas						
5	El Gobierno Regional de Tumbes utiliza tecnologías nuevas, como Chatgpt, computación en la nube, Zoom, etc , para hacer más fácil y rápido su trabajo administrativo.					
6	La adopción de tecnologías emergentes contribuye a mejorar la eficiencia en la gestión administrativa.					
7	El Gobierno Regional invierte dinero en nuevas tecnologías que hacen que el trabajo administrativo sea mucho más fácil y rápido.					
8	Cuando se usan tecnologías muy novedosas, se notan mejoras reales en la calidad de los servicios administrativos.					
Dimensión 03: Cultura Digital						
9	Estoy dispuesto(a) a modificar mi forma de trabajar y adoptar nuevas herramientas digitales para mejorar los servicios en el Gobierno Regional de Tumbes.					
10	El Gobierno Regional de Tumbes brinda cursos de tecnología para que sus empleados mejoren sus habilidades digitales y trabajen con mayor eficiencia.					
11	Fomenta activamente el uso de herramientas digitales en las actividades diarias de los colaboradores.					
12	La institución incentiva la actualización y el uso de aplicaciones y plataformas digitales para mejorar la comunicación interna.					

Variable dependiente: Habilidades directivas

Tengo el grato honor de dirigirme a usted, con la petición de dar respuesta a esta encuesta, la cual es completamente anónima y la información que proporcione se utilizará únicamente con fines académicos. Lea cada pregunta con atención y marca con un aspa (x) la opción que mejor refleje tu opinión.

Consideraciones:

La encuesta utiliza una escala de Likert de 5 puntos, donde:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutral

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Tu participación es fundamental para este estudio y nos ayudará a comprender mejor el tema investigado. No existen respuestas correctas o incorrectas; lo importante es que expreses sinceramente tu percepción. La encuesta tomará aproximadamente 15 minutos, y te agradecemos de antemano por el tiempo y la colaboración.

Variable 01: Habilidades directivas						
N°	Dimensión 01: Habilidades Interpersonales	5	4	3	2	1
1	Soy capaz de gestionar y resolver conflictos laborales de manera constructiva y efectiva.					
2	Inspiro a mi equipo y genero un ambiente que fomenta el compromiso para alcanzar los objetivos organizacionales.					
3	Me comunico de forma clara y asertiva, promoviendo la escucha activa y el apoyo mutuo entre mis colaboradores.					
4	Utilizo mi capacidad de influencia para fortalecer el desempeño y la cohesión del equipo.					
Dimensión 02: Habilidades Grupales						

5	El Gobierno Regional de Tumbes promueve la autonomía y responsabilidad de sus colaboradores para que se sientan empoderados en su labor					
6	Promuevo iniciativas que generan cambios positivos en los procesos y dinámicas del grupo.					
7	Facilito la adaptación del equipo ante nuevos desafíos y cambios organizacionales.					
8	Ayudo a crear equipos que se llevan bien y trabajan juntos para lograr metas comunes.					
Dimensión 03: Habilidades personales						
9	Reflexiono sobre mis fortalezas y áreas de mejora para optimizar mi desempeño directivo.					
10	Aprendo de lo que me pasa y trato de conocerme mejor para hacer bien mi trabajo.					
11	Soy capaz de mantener la calma y gestionar el estrés en situaciones laborales exigentes.					
12	Utilizo enfoques innovadores y creativos para resolver los desafíos que se presentan en el ámbito laboral.					

Anexo 4: Certificado de confiabilidad

Constructos e ítems	Carga Factorial	Confiabilidad Alpha-	Confiabilidad W Macdonald	Validez convergente AVE
Infraestructura tecnológica		0.921	0.923	0.811
El Gobierno Regional de Tumbes dispone de suficientes equipos y dispositivos tecnológicos actualizados para cumplir eficientemente con las funciones administrativas.	0.887			
Los colaboradores administrativos tienen acceso oportuno a los recursos tecnológicos necesarios para desarrollar sus actividades.	0.924			
En el Gobierno Regional de Tumbes, la conexión a internet y entre sistemas siempre funciona bien, lo que permite que la información se comparta de forma rápida y sin problemas.	0.922			
La institución utiliza métodos para cuidar y proteger la información que se guarda en computadoras, software y otros dispositivos, de modo que nadie pueda dañarla o robarla.	0.868			
Tecnologías disruptivas		0.872	0.874	0.727
El Gobierno Regional de Tumbes utiliza tecnologías nuevas, como Chatgpt, computación en la nube, Zoom, etc, para hacer más fácil y rápido su trabajo administrativo.	0.854			
La adopción de tecnologías emergentes contribuye a mejorar la eficiencia en la gestión administrativa.	0.863			
El Gobierno Regional invierte dinero en nuevas tecnologías que hacen que el trabajo administrativo sea mucho más fácil y rápido.	0.861			
Cuando se usan tecnologías muy novedosas, se notan mejoras reales en la calidad de los servicios administrativos.	0.831			
Cultura digital		0.965	0.966	0.906
Estoy dispuesto(a) a modificar mi forma de trabajar y adoptar nuevas herramientas digitales para mejorar los servicios en el Gobierno Regional de Tumbes.	0.956			
El Gobierno Regional de Tumbes brinda cursos de tecnología para que sus empleados mejoren sus habilidades digitales y trabajen con mayor eficiencia.	0.933			

Fomenta activamente el uso de herramientas digitales en las actividades diarias de los colaboradores.	0.954			
La institución incentiva la actualización y el uso de aplicaciones y plataformas digitales para mejorar la comunicación interna.	0.965			
Habilidades interpersonales		0.906	0.909	0.782
Soy capaz de gestionar y resolver conflictos laborales de manera constructiva y efectiva.	0.868			
Inspiro a mi equipo y genero un ambiente que fomenta el compromiso para alcanzar los objetivos organizacionales.	0.840			
Me comunico de forma clara y asertiva, promoviendo la escucha activa y el apoyo mutuo entre mis colaboradores.	0.933			
Utilizo mi capacidad de influencia para fortalecer el desempeño y la cohesión del equipo.	0.894			
Habilidades grupales		0.853	0.854	0.692
El Gobierno Regional de Tumbes promueve la autonomía y responsabilidad de sus colaboradores para que se sientan empoderados en su labor	0.825			
Promuevo iniciativas que generan cambios positivos en los procesos y dinámicas del grupo.	0.843			
Facilito la adaptación del equipo ante nuevos desafíos y cambios organizacionales.	0.811			
Ayudo a crear equipos que se llevan bien y trabajan juntos para lograr metas comunes.	0.854			
Habilidades personales		0.895	0.899	0.766
Reflexiono sobre mis fortalezas y áreas de mejora para optimizar mi desempeño directivo.	0.847			
Aprendo de lo que me pasa y trato de conocerme mejor para hacer bien mi trabajo.	0.856			
Soy capaz de mantener la calma y gestionar el estrés en situaciones laborales exigentes.	0.909			
Utilizo enfoques innovadores y creativos para resolver los desafíos que se presentan en el ámbito laboral.	0.887			

Anexo 5: Autorización de ejecución



GOBIERNO REGIONAL TUMBES
OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACIÓN
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS



"AÑO DE LA RECUPERACION Y CONSOLIDACION DE LA ECONOMIA PERUANA"

Tumbes, 23 OCT 2025

CARTA N° 269 -2025/GOB.REG.TUMBES-GGR-ORA-ORH

SEÑOR:
DR. GILMER RUBEN MURGA FERNANDEZ
Director de Escuela
Universidad Nacional de Tumbes

ASUNTO : Respuesta a lo Solicitado

REFERENCIA : Carta N° 014 -2025/UNTUMBES-FACEC-DIREC
Reg. Doc. N° 2861859 – Reg. Exp. N° 2630337

De mi especial consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para hacerle llegar mi cordial saludo; y en virtud a lo solicitado a través del documento de la referencia relacionada a la autorización para la realización de investigación para Tesis denominado "**Disrupcion Digital y Habilidades Directivas en los Colaboradores Administrativos del Gobierno Regional de Tumbes, Año 2025**" a los estudiantes de Administración **Carmen Portocarrero Jiménez y Dan Steven Valladares Alemán**, perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes.

Que en atención a la requerido por su representada, comunico a usted que, queda autorizada los estudiantes en mención del párrafo precedente, a quien se le brindara las facilidades para el logro de su objetivo.

Sin otro particular hago propicia la oportunidad para expresarle la consideración y estima personal

Atentamente,

GOBIERNO REGIONAL DE TUMBES

C. Ana Gregoria Gonzales Romero
J.F.A. DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

REG.DOC.	02872460
REG.EXP.	02639052

