

## **Modelo para mejorar el planeamiento presupuestal y la interoperabilidad de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes**

**Model to improve budget planning and interoperability of the Graduate School of the National University of Tumbes**

**Modelo para melhorar o planejamento orçamentário e a interoperabilidade da Escola de Pós-Graduação da Universidade Nacional de Tumbes**

Recibido: 06/07/2021 | Revisado: 09/08/2021 | Acepto: 10/08/2021 | Publicado: 14/08/2021

**Gaby Doraliza León Tinoco**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2568-5416>

Universidad Nacional de Tumbes, Perú

E-mail: [gleont@untumbes.edu.pe](mailto:gleont@untumbes.edu.pe)

**Pedro José Vértiz Querévalu**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1361-1519>

Universidad Nacional de Tumbes, Perú

E-mail: [pvertizq@untumbes.edu.pe](mailto:pvertizq@untumbes.edu.pe)

**Luis Alberto Chávez Roncal**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7463-1919>

Universidad Nacional de Tumbes, Perú

E-mail: [lchavezr@untumbes.edu.pe](mailto:lchavezr@untumbes.edu.pe)

### **Resumen**

La investigación se realizó con el objetivo de diseñar un modelo conceptual teórico, que permita mejorar la planeación presupuestal y la interoperabilidad intra-administrativa de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes. El estudio fue de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y correlacional; diseño no experimental de corte transversal; la muestra estuvo conformada por 294 colaboradores, entre directivos, administrativos y estudiantes de los programas de maestrías y doctorados de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes. Se utilizó como técnica la encuesta; los instrumentos se elaboraron en formularios de Google, fueron sometidos a validación y confiabilidad, obteniéndose el Alfa de Cronbach de 0.938 para el instrumento aplicado al personal administrativo y de 0.909 para el instructivo aplicado a los estudiantes. Los datos se procesaron en el Statistical Package for the Social Sciences – SPSS 26, lo que permitió obtener información y diseñar el modelo conceptual teórico, para mejorar la planeación presupuestal e interoperabilidad intra-administrativa de la Escuela de Posgrado Universidad Nacional de Tumbes. Concluyendo que la implementación teórica a priori del modelo, permitirá que la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, incluya en su Plan Operativo Institucional las actividades que requiere la interoperabilidad intra-administrativa, logrando con su puesta en marcha modernizar a la institución.

**Palabras clave:** Modelo conceptual; Planeamiento presupuestal; Interoperabilidad.

### **Abstract**

The research was carried out with the objective of designing a theoretical conceptual model, which allows to improve budget planning and intra-administrative interoperability of the Graduate School of the National University of Tumbes. The study was of a quantitative approach, descriptive and correlational level; non-experimental cross-sectional design; The sample consisted of 294 collaborators, including managers, administrators and students of the master's and doctoral programs of the Graduate School of the National University of Tumbes. The survey was used as a technique; The instruments were elaborated in Google forms, they were subjected to validation and reliability, obtaining the Cronbach's Alpha of 0.938 for the instrument applied to administrative personnel and 0.909 for the instructional applied to students. The data were processed in the Statistical Package for the Social Sciences - SPSS 26, which allowed obtaining information and designing the theoretical conceptual model, to improve budget planning and intra-administrative interoperability of the Graduate School of the National University of Tumbes. Concluding that the a priori theoretical implementation of the model will allow the Graduate School of the National University of Tumbes to include in its Institutional Operational Plan the activities that intra-administrative interoperability requires, achieving with its implementation modernize the institution.

**Keywords:** Conceptual model; Budget planning; Interoperability.

## Resumo

A pesquisa foi realizada com o objetivo de traçar um modelo teórico-conceitual, que permita aprimorar o planejamento orçamentário e a interoperabilidade intra-administrativa da Escola de Pós-Graduação da Universidade Nacional de Tumbes. O estudo teve abordagem quantitativa, nível descritivo e correlacional; desenho transversal não experimental; A amostra foi composta por 294 colaboradores, entre gerentes, administradores e alunos dos programas de mestrado e doutorado da Escola de Pós-Graduação da Universidade Nacional de Tumbes. A pesquisa foi usada como uma técnica; os instrumentos foram elaborados em formulários Google, submetidos à validação e confiabilidade, obtendo-se o Alpha de Cronbach de 0,938 para o instrumento aplicado ao pessoal administrativo e 0,909 para o instrucional aplicado aos alunos. Os dados foram processados no Statistical Package for the Social Sciences - SPSS 26, o que permitiu obter informações e desenhar o modelo teórico-conceitual, para melhorar o planejamento orçamentário e a interoperabilidade intra-administrativa da Escola de Pós-Graduação da Universidade Nacional de Tumbes. Concluindo que a implementação teórica a priori do modelo permitirá à Escola de Pós-Graduação da Universidade Nacional de Tumbes incluir no seu Plano Operacional Institucional as atividades que a interoperabilidade intra-administrativa requer, conseguindo com a sua implementação modernizar a instituição.

**Palavras-chave:** Modelo conceitual; Planejamento orçamentário; Interoperabilidade.

## 1. Introducción

A nivel internacional, las instituciones requieren modelos, planes y sistemas o módulos que interoperen, para gestionar sus procesos, optimizar los materiales, contar con talento humano con habilidades y destrezas que, junto al presupuesto ejecutado eficaz y eficientemente, conlleven a cumplir sus objetivos y estrategias para ofrecer un mejor servicio al usuario. Estos objetivos y estrategias no se cumplen debido a tres razones según Montalvo (2020), falta de comunicación, no se tiene planes de acción que se ejecuten siguiendo una dirección y no se realiza el seguimiento oportuno de estos planes. Se infiere entonces que las instituciones deben realizar modelos y planes de acción antes de ejecutar el presupuesto. Planear significa otear el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder; se sustenta en técnicas, prácticas o modelos que más pueden aproximarse a esa realidad futura que se desea (Torres, 2014 cita a Fayol, 1916); es así que la formulación del presupuesto es el acto de medir los costos de los medios para ejecutar una acción planificada. Cuando la acción está planificada debe presentarse, es decir, medir los recursos humanos, materiales y equipos necesarios (Flores, Flores & Vásquez, 2013).

El Presupuesto del Sector Público es el instrumento de programación económica y financiera, de carácter anual que es aprobado por el Congreso de la República. Su ejecución comienza el 1 de enero y termina el 31 de diciembre de cada año (Ley 28112, art 14°). Y es el que contempla el financiamiento de los programas o actividades a ejecutar en el corto plazo.

El Estado peruano busca establecer los principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado con la finalidad fundamental de obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos (Ley N° 27658, art. 4, 2002).

La Interoperabilidad es la habilidad de los sistemas y de los procesos de negocios que ellas soportan, de intercambiar datos y posibilitar compartir información y conocimiento (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2007); la interoperabilidad es en beneficio del ciudadano, las entidades públicas deben ofrecer gratuitamente y de manera permanente información para la interoperabilidad tales como trámites de Documento Nacional de Identidad y estado civil; Grados y Títulos y otros (Decreto Legislativo N° 1246, art. 3, 2016).

El artículo 11 de la Ley N° 30220 (2014), menciona que las universidades públicas y privadas tienen la obligación de publicar en sus portales electrónicos, en forma permanente y actualizada como mínimo, la información correspondiente a: el Estatuto, el Texto Único de Procedimientos Administrativos, el Plan Estratégico Institucional y el reglamento de la universidad, las actas aprobadas en las sesiones de Consejo de Facultad, de Consejo Universitario y de Asamblea Universitaria, los estados financieros de la universidad, el presupuesto institucional modificado en el caso de las universidades públicas, la actualización de la ejecución presupuestal y balances. Relación y número de becas y créditos

educativos disponibles y otorgados en el año en curso, inversiones, reinversiones, donaciones, obras de infraestructura, recursos de diversas fuentes, proyectos de investigación y los gastos que genere, relación de pagos exigidos a los alumnos por toda índole, según corresponda, número de alumnos por facultades y programas de estudio, conformación del cuerpo docente, indicando clase, categoría y hoja de vida, el número de postulantes, ingresantes, matriculados y egresados por año y carrera, las remuneraciones, bonificaciones y demás estímulos que se pagan a las autoridades y docentes en cada categoría, por todo concepto, son publicados de acuerdo a la normativa aplicable.

Se ha expuesto, que las instituciones del estado requieren modernizar sus procesos a través de modelos o planes que conlleven a mejorar el servicio que ofrecen, es así que las universidades específicamente las Escuela de posgrado, requieren brindar una educación de calidad y garantizar que el estudiante se encuentre satisfecho por el servicio que recibe, no solo en el ámbito académico si no también en lo administrativo. Por lo que el objetivo de esta investigación es diseñar un modelo conceptual teórico que permita mejorar la planeación presupuestal y la interoperabilidad intra-administrativa de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes. Entendemos, que esta investigación puede ser el inicio para interoperar a toda la institución y agilizar el sistema administrativo disminuyendo el tiempo y costos por parte de los estudiantes o usuarios.

## 2. Metodología

Para alcanzar el objetivo, se utilizó la metodología cuantitativa, descriptiva, correlacional no experimental, para identificar los principales aspectos del planeamiento presupuestal y la interoperabilidad. El fenómeno es estudiado conforme se manifiesta en su contexto natural; en consecuencia, los datos reflejan la evolución natural de los eventos, ajeno a la voluntad del investigador, los mismos, que se cuantificaron y sometieron al análisis estadístico (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Se elaboró en el formulario Google los dos cuestionarios que se usaron para la recolección de los datos. El índice de Confiabilidad Alfa de Cronbach para el cuestionario aplicado al personal directivo y administrativo, presenta un valor de 0,938 para las 29 preguntas del instrumento y el índice de Confiabilidad Alfa de Cronbach para el cuestionario aplicado a los estudiantes, presenta un valor de 0,909, para la misma cantidad de preguntas del instrumento, por lo que existe confiabilidad de los instrumentos cuanto el resultado es cercano a uno en concordancia con la teoría. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach” (Welch & Comer, 1988).

Los cuestionarios elaborados en formulario Google, se aplicaron a una muestra de 294 personas entre directivos, administrativos y estudiantes de los diferentes programas de maestría y doctorado, procediendo los encuestados a responder las preguntas del cuestionario de manera aleatoria simple y voluntaria.

Los datos se procesaron Statistical Package For The Social Sciences – SPSS 26. Lo que permitió obtener la información y diseñar la propuesta del modelo.

## 3. Resultados y Discusión

Con la recolección y análisis de la información obtenida de las encuestas aplicadas al personal directivo, administrativo y estudiantes de maestrías y doctorado de la Escuela de Posgrado en el año 2020, se consiguió diseñar el modelo conceptual teórico para mejorar la planeación presupuestal y la Interoperabilidad intra-administrativa de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes; el cual se puede observar en la Figura 1 y consta de 5 ejes: presupuesto, normativa, información, talento humano, tecnología y como eje central al estudiante.

**Figura 1:** Modelo conceptual teórico para mejorar la planeación presupuestal y la Interoperabilidad intra-administrativa de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo y administrativo de la de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes 2020.

La planeación en las instituciones es una toma de decisiones, pero una clase especial de toma de decisiones, puesto que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación (Torres, 2014), por lo que, la toma de decisiones implica diseñar modelos, procesos y actividades que deben enmarcarse en los planes nacionales, planes estratégicos institucionales, planes operativos institucionales y estas deben tener los recursos disponibles, es decir presupuesto, la modernización en las instituciones, utilizando la interoperabilidad, es de vital importancia en la situación actual que se vive. (León, 2021) lo que coincide con lo establecido en el Decreto de Urgencia N° 006-2020, el cual se sustenta en la articulación de actores públicos, privados y la sociedad en su conjunto con la finalidad de fomentar la transformación digital, impulsar la innovación digital, promover la economía digital, así como, fortalecer el acceso, la inclusión a las tecnologías digitales en el país y la confianza digital. Similar con lo manifestado por Hernández, et al (2016) y Landeo y Oracio, (2019), la implementación del Plan Estratégico de Tecnología de Información, implica cambios significativos en las estrategias de negocio tanto a nivel operativo y de Tecnologías de Información, los mismos que se materializan con la implementación de nuevos sistemas de información integrados concordando con esta investigación; Estos no se cumplen, debido a que no se tiene modelos que se ejecuten siguiendo una dirección y no se realiza seguimiento oportuno de las actividades o planes, aproximándose con el resultado de Montalvo (2020). Por lo se hace necesario y urgente la implementación del modelo conceptual teórico que se aprecia de la Figura 1. A continuación se detalla cada eje:

### **Estudiante**

El estudiante es el centro del modelo, siendo el beneficiario principal de los intercambios de información; resultado que coincide con el Decreto Legislativo N° 1246, art. 3, (2016) en el cual se indica que la interoperabilidad es en beneficio del ciudadano, las entidades públicas deben ofrecer gratuitamente y de manera permanente información para la interoperabilidad.

### **Eje presupuestal**

En lo presupuestal, no se prevé la necesidad de realizar grandes inversiones puesto que la institución tiene como objetivo estratégico integrar en su totalidad los sistemas (Plan Estratégico Institucional, 2013-2022); la Escuela de Posgrado debe incorporar en el Plan Operativo Institucional las actividades que requieren de financiamiento para garantizar su

optimización a más tardar en el primer semestre del año en curso, lo que permitirá incluirlo en el Presupuesto Institucional de Apertura, logrando que la institución cumpla con sus objetivos. El Presupuesto asignado para mejorar la interoperabilidad, debe desagregar lo asignado a personal, hardware, software, adquisiciones o contrataciones de servicios: servicio de Internet, procesamientos de datos, elaboración de programas informáticos, otros servicios de informática y/o comunicación, compra de bienes de comunicaciones y telecomunicaciones etc. Coincidiendo con Febles (2020), quien concluye en su investigación que no se incorporan todas las actividades en el Plan Operativo Institucional para garantizar su presupuesto y con el resultado de Guerra (2020). Parra y Quispe (2015), indican que se ha comprobado que la interoperabilidad permite desarrollar proyectos disruptivos con bajos presupuestos, pero con muy alto impacto y para el desarrollo adecuado de la interoperabilidad es necesarios que los sistemas informáticos de la administración pública cuenten con niveles de servicio adecuados, así como que se encuentren interconectados e interoperados.

### **Eje normativo**

El marco normativo actual de la Escuela de Posgrado, no considera a la interoperabilidad; resultado que no concuerda con Decreto de Urgencia N° 006-2020, que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital, el cual se sustenta en la articulación de actores públicos, privados y la sociedad en su conjunto. Es por ello que existen determinados aspectos que deben incorporarse a la normativa vigente amparados en la Creación del Sistema Nacional de Transformación Digital y del Marco de Confianza Digital. coincidiendo con Vásquez, Rosas y Mapén (2019) y Pedemonte, (2016), quienes indican que es el aspecto jurídico que debe garantizar la validez de los actos públicos del uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el internet, tanto de hechos legales, financieros y toda índole. Por otro lado, sobre los Sistemas de Tramite Documentarios, el Decreto en mención dispone que Las entidades de la Administración Pública deben interconectar sus sistemas de trámite documentario o equivalentes para el envío automático de documentos electrónicos entre dichas entidades a través de la Plataforma de Interoperabilidad del Estado hasta el 31 de diciembre del 2021.

### **Eje de Información**

Para que sea posible el intercambio de información entre las áreas administrativas, es preciso alcanzar consensos sobre los contenidos, normas y estándares para la estructuración y presentación de la información con determinadas características en los documentos y su utilidad por parte del usuario o estudiante en el tiempo y lugar oportuno interactuando a través de medios digitales Los directivos deben asegurar a los usuarios el derecho a la protección de la información. Semejante a Febles (2020), La interoperabilidad entre los sistemas universitarios: Una necesidad. Concluye que la Interoperabilidad es, una necesidad ineludible y es un requisito indispensable para un gobierno electrónico funcional, con organismos que trabajan e interactúan a través de medios digitales

### **Eje del Talento Humano**

Se considera la capacitación al personal como herramienta fundamental y la creación de un equipo de trabajo, se encargará de evaluar y proponer los actividades, procedimientos y normativas o directivas internas, que hagan uso obligatorio de servicios de intercambio de información dentro la escuela, a través de sistemas integrados para el intercambio de información entre las áreas administrativas con acceso al usuario o estudiante estableciendo una comunicación bidireccional. Los responsables de las áreas administrativas presentan las limitaciones que tienen los sistemas que utilizan para el desempeño de sus funciones, teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios o estudiantes (satisfacción del servicio por ejemplo constancias en línea, certificados, reporte de notas, reporte de pagos, costo por trámite, cantidad de usuarios o estudiantes que hacen uso del servicio, uso de plataformas que permitan realizar pagos digitales, etc.). Los responsables de las áreas

administrativas presentan las actividades, y/o requerimientos relacionados con la mejora de los sistemas de acuerdo a sus funciones, las mismas que se exponen ante el director, equipo técnico, jefe de informática y planeamiento; quienes deben considerar si se cuenta con el presupuesto requerido y la normativa o marco jurídico correspondiente. Guerra, (2017), manifiesta que existen diferencias en los factores que limitan la ejecución presupuestal de gastos y el factor predominante es el factor político y no el factor institucional. Dichos resultados concuerdan también con lo manifestado por López, (2014) la interoperabilidad requiere un liderazgo estratégico por parte de actores políticos y gestores públicos para introducir cambios en la gestión, replanteen el flujo de trabajo, rediseñan procesos, reasignan recursos humanos, transfieren partidas presupuestarias.

### **Eje de Tecnología**

Para cada uno de los actores involucrados, especialmente los estudiantes, docentes y administrativos la interoperabilidad ofrece funciones básicas de fácil acceso, dado que el objetivo en el corto plazo es que el usuario tenga acceso a la información. En este sentido, se contemplan las siguientes funcionalidades: La Escuela de Posgrado, sincroniza la plataforma web con información relacionada a los procedimientos administrativos, implementación de sistemas totalmente integrados con la información que requiere el usuario de acuerdo a las normativas. La disponibilidad de la información respecto a la situación económica y académica y estado de su trámite, no estará sujeta a la solicitud por parte del estudiante, el personal administrativo puede incorporar a sus bases de datos la información aportada por el usuario, docentes u otros. La disponibilidad de acceso y compartición de la información podrá también ser a través de dispositivos móviles, con capacidades de alojamiento en la nube; de acuerdo a la legislación vigente es posible establecer la interoperabilidad intra-administrativa basado en usuario y contraseña de acceso. El empleo de firma digital podría no descartarse a futuro cuando la institución comience a interoperar horizontal o verticalmente para asegurar la autenticidad, integridad e inalterabilidad de la información. coincidiendo con Hernández, Alonso, Camps, Mazón, Castellanos, (2016).

La institución realiza sus trámites documentales en su mayoría en medios físicos concordando con los resultados de Aux (2018). La institución en su Plan Estratégico Institucional contempla el mejoramiento de los sistemas administrativos los cuales son afines con la Ley Universitaria 30220 y la Superintendencia Nacional de Educación Superior lo que facilita su implementación coincidiendo con Mendoza (2020).

## **4. Consideraciones Finales**

La implementación teórica a priori del modelo, permitirá a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, incluir en su Plan Operativo Institucional las actividades que requiere la interoperabilidad intra-administrativa, logrando la disminución en tiempo de la atención de los trámites, se eliminan tareas repetitivas, extravíos de documentos; la institución contará con una base de datos controlados con mecanismos de supervisión y de calidad, garantizando su conformidad con las normas, cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables, asegurando la coordinación y el intercambio de datos en tiempo real, con todas las áreas administrativas de la Escuela de Posgrado y con acceso al estudiante sin restricciones de tiempo.

Para intercambiar los datos de manera efectiva entre los sistemas, los trabajadores y estudiantes recibirán capacitación, se aplicará la normativa actualizada para acceder a los sistemas integrados con una noción compartida de su estructura, permitiendo realizar los trámites intra-administrativos en línea en el corto.

Para futuras investigaciones, se sugiere incorporar a los docentes como parte del estudio para complementar el modelo y se interopere no solo los aspectos administrativos, si no también lo académico; permitiendo así contar con sistemas interoperables en su totalidad.

## Referencias

- Aux, E. *Estrategia de arquitectura empresarial del proceso de gestión documental para la Oficina de Registro y Control Académico de la Universidad de Nariño*. Tesis de maestría. Universidad autónoma de Bucaramanga. Colombia. <https://n9.cl/ann0>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2007). *Libro blanco de interoperabilidad de gobierno electrónico para América Latina y el Caribe*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2871/1/S2007049\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2871/1/S2007049_es.pdf)
- Decreto Legislativo N° 1246. (2016, 9 de octubre). *Diversas medidas de simplificación administrativa*. <https://n9.cl/r4ez>.
- Decreto de Urgencia N° 006. (2020, 9 de enero). *Crea el sistema nacional de transformación digital*. <https://n9.cl/s2kd9>.
- Febles, J. La interoperabilidad entre los sistemas universitarios: Una necesidad. *Revista de postgrado*. Vol. 8(1). Universidad Central del Este. República Dominicana. <https://n9.cl/awih>.
- Flores, R., Flores, I., y Vásquez, M. (2013, julio). La importancia del proceso de planificación y el presupuesto administrativo en las instituciones gubernamentales. *Boletín Científico, XIKUA*. 1(2). <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n2/e2.html>
- Guerra, J. *Factores que limitan la ejecución presupuestal de gastos en el programa presupuestal 0115 del programa nacional de alimentación escolar Qali Warma – año 2016*. Tesis de maestro. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8998/Guerra\\_AJC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8998/Guerra_AJC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Guerra, Y. *Evaluación presupuestaria del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Alausí período 2016-2018*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba – Ecuador. <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/14013/1/22T0555.pdf>
- Hernández, A., Alonso, A., Jerez, J., Mazón, Y. & Castellanos, R. (2016). *Informatización del proceso de planificación, control y evaluación del plan de resultados de los profesores universitarios Informática XVIII Convención y feria internacional 2020*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Landeo, A. & Oracio, M. (2019). Planeamiento estratégico de tecnologías de información para la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNCP. *Revista Colombiana de Tecnologías de Avanzada* 2(34)151-167. <https://n9.cl/phk9k>.
- Leon, G. *Planeamiento presupuestal e interoperabilidad de la Escuela de Posgrado, Universidad Nacional de Tumbes, 2020*. Tesis de doctorado. Universidad Nacional de Tumbes. Perú.
- Ley N° 27658 *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Capítulo II Proceso de Modernización de la Gestión del Estado. Lima, Perú.
- Ley N 28112. *Ley Marco de la Administración Financiera del Estado*. <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28112.pdf>
- Ley N° 30220. *Ley Universitaria*. [http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley\\_universitaria](http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria).
- López, M. *Hacia una buena práctica de la interoperabilidad en el Estado de Chile: Factores institucionales que la dificultan*. <https://bit.ly/2MaD80S>
- Mendoza, R. *Influencia de las políticas públicas en la modernización de los sistemas administrativos en la Universidad Nacional de Cajamarca en el año 2019*. Tesis de doctorado. Universidad Nacional de Cajamarca. <https://n9.cl/ugvtk>.
- Montalvo, E. ¿Por qué no se cumplen los objetivos y estrategias en algunas empresas? *Mercado & tendencias*. <https://n9.cl/f4w5>.
- Parra, R., & Quispe, G. (2015) *Interoperabilidad del Gobierno Electrónico en la integración y control de la Administración Pública del Estado Peruano*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Ingeniería. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUNI\\_ff852fb5d7ab371e9eed863fb43db582](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUNI_ff852fb5d7ab371e9eed863fb43db582).
- Pedemonte, E. La identidad digital en la interoperabilidad del Gobierno Electrónico en la perspectiva del Reniec. Tesis de maestría [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/7876/Pedemonte\\_CE.pdf?sequence=6](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/7876/Pedemonte_CE.pdf?sequence=6)
- Plan Estratégico Institucional. *Plan Estratégico Institucional -2013-2022*. Universidad Nacional de Tumbes. <https://n9.cl/8lix>
- Torres, Z., *Administración Estratégica* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Vásquez, L., Rosas, J. & Mapén, F. (2019). Planeación presupuestal y la reforma energética en México. Caso de estudio: Comisión Federal de Electricidad. *Revista Gestión I+D*, 4(2), p. 79-109. <https://n9.cl/un0r>.
- Welch, S., & Comer, J. *Quantitative Methods for Public Administration: Techniques and Applications*. Editorial Books/Cole Publishing Co. ISBN 10: 0534108881/ 13: 9780534108885. U.S.A.