



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Derecho

Máster Universitario en Dirección en la Gestión Pública
**Transparencia en la gestión universitaria
pública: Diagnóstico, desafíos y
propuestas para la UNSA hacia 2030**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Alma Romina Del Carpio Pinto
Tipo de trabajo:	Trabajo de Fin de Máster
Director:	Octavio García Ramírez
Fecha:	20 de julio de 2025

Resumen

El presente Trabajo de Fin de Máster analiza la transparencia activa en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (UNSA), con el objetivo de diagnosticar su nivel de cumplimiento en 2024, identificar los principales desafíos y formular propuestas orientadas al fortalecimiento de su gestión hacia 2030. Es por ello que, a través de un enfoque cualitativo, se realizó un análisis documental, revisión normativa y evaluación de indicadores oficiales, a fin de evaluar el Portal de Transparencia Estándar (PTE) de la UNSA, el cual se concluye que tiene un nivel de cumplimiento del 66.44 %.

Finalmente, a partir de la identificación de buenas prácticas implementadas por universidades públicas del Perú, se propone un modelo institucional para la gestión de la transparencia, el cual contribuye al desarrollo de la gestión universitaria, garantiza el derecho al acceso a la información y promueve una cultura organizacional orientada a la transparencia.

Palabras clave: Transparencia, gestión universitaria, acceso a la información, gobernanza.

Abstract

This Master's Thesis analyzes proactive transparency at the Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (UNSA, National University of Saint Augustine of Arequipa), with the objective of assessing its level of compliance in 2024, identifying key challenges, and formulating proposals focused on strengthening its management by 2030. Therefore, through a qualitative approach, a document analysis, regulatory review, and evaluation of official indicators were conducted in order to assess UNSA's Portal de Transparencia Estándar (PTE, Standard Transparency Portal). It was concluded that the portal has a compliance level of 66.44%.

Finally, based on the identification of best practices implemented by public universities in Peru, an institutional model for transparency management is proposed. This model contributes to the development of university governance, guarantees the right of access to information, and promotes an organizational culture focused on transparency.

Keywords: Transparency, university governance, access to information, governance.

Índice de contenidos

1.	Introducción	9
1.1.	Justificación del tema elegido	10
1.2.	Problema y finalidad del trabajo	10
1.3.	Objetivos.....	11
1.3.1.	Objetivo general	11
1.3.2.	Objetivos específicos	11
2.	Marco teórico y desarrollo.....	12
2.1.	Fundamentos filosófico - jurídicos de la transparencia	12
2.1.1.	La transparencia como principio del estado democrático	12
2.1.2.	Teorías contemporáneas de transparencia pública	13
2.2.	Derecho de transparencia	14
2.2.1.	La transparencia y el derecho a la educación	14
2.2.2.	Participación ciudadana y control social	15
2.3.	Derecho de acceso a la información pública.....	16
2.3.1.	Tendencias normativas en América Latina.....	16
2.4.	Análisis normativo sobre transparencia en el ámbito universitario peruano.....	18
2.4.1.	Normativa nacional	18
2.4.2.	Normativa complementaria	20
2.5.	Cultura organizacional, gobernanza universitaria y transparencia digital.....	21
2.5.1.	Cultura organizacional	22
2.5.1.1.	Estructura jerárquica.....	22
2.5.1.2.	Cambio organizacional y sostenibilidad	22
2.5.2.	Gobernanza universitaria	23
2.5.2.1.	La gobernanza y su impacto en la transparencia	24

2.5.3.	Transparencia digital	24
2.5.3.1.	Datos en formato abierto.....	25
2.6.	Transparencia en las universidades públicas	25
2.6.1.	Diagnóstico de cumplimiento en universidades públicas	26
2.6.2.	Principales desafíos	28
2.6.3.	Buenas prácticas identificadas	30
2.7.	El caso de la UNSA	31
2.7.1.	Relevancia institucional.....	32
2.7.2.	Desafíos en la implementación de la transparencia	34
2.7.2.1.	Cultura organizacional.....	34
2.7.2.2.	Formación continua	35
2.7.2.3.	Infraestructura tecnológica	35
2.7.2.4.	Interoperabilidad con sistemas nacionales.....	36
2.7.2.5.	Publicación de la información	36
2.7.2.6.	Gestión de las solicitudes de acceso a la información pública	36
2.7.2.7.	Gestión documental	36
2.7.2.8.	Protección de datos personales	37
2.7.2.9.	Evaluación interna del cumplimiento normativo.....	37
2.7.2.10.	Comunicación institucional de resultados	38
2.7.2.11.	Institucionalización de la transparencia.....	38
2.7.3.	Análisis de la gestión de solicitudes de acceso a la información pública.....	41
2.8.	Comparativa internacional y propuesta de gobernanza universitaria abierta	42
2.8.1.	Comparativa internacional de transparencia	42
2.8.2.	Integridad académica como pilar de la gobernanza	43
2.8.3.	Transparencia, sostenibilidad y resultados estudiantiles	43

2.8.4. Propuesta de modelo internacional de gobernanza y transparencia universitaria.....	44
3. Análisis de resultados.....	46
3.1.1. Evaluación del cumplimiento de las obligaciones de transparencia activa en el PTE de la UNSA.....	46
3.1.2. Identificación de los principales desafíos institucionales que limitan la implementación efectiva de una política de transparencia en la UNSA.....	50
3.1.3. Identificación de buenas prácticas implementadas por universidades públicas del Perú en materia de transparencia activa, con el fin de aportar insumos para el fortalecimiento de la gestión en la UNSA	52
4. Discusión de resultados.....	54
4.1. Análisis del cumplimiento normativo del PTE en la UNSA	55
4.2. Desafíos institucionales que limitan la implementación efectiva	55
4.3. Buenas prácticas implementadas por otras universidades públicas	56
4.4. Integración de la transparencia en los procesos institucionales	56
5. Propuestas de fortalecimiento de la transparencia activa en la UNSA	57
5.1. Propuestas de carácter jurídico.....	58
5.1.1. Aprobación de una política institucional de transparencia y acceso a la información pública.....	58
5.1.2. Elaboración de un reglamento interno de transparencia	58
5.1.3. Incorporación de criterios de transparencia en los reglamentos internos.....	58
5.2. Propuestas de carácter técnico	58
5.2.1. Integración del PTE con sistemas administrativos internos.....	58
5.2.2. Rediseño del portal institucional y del PTE	58
5.2.3. Implementación de un tablero de control interno del PTE.....	59
5.3. Propuestas de carácter organizacional	59

5.3.1.	Creación de una oficina de transparencia y acceso a la información (OTAI)...	59
5.3.2.	Designación de responsables por facultad y dependencia administrativa.....	59
5.3.3.	Programación de capacitación permanente	59
5.3.4.	Incorporación de la transparencia en la cultura organizacional	59
6.	Propuesta de modelo institucional para la gestión de la transparencia en universidades públicas del Perú	60
6.1.	Finalidad	60
6.2.	Estructura	61
6.3.	Fases de implementación	61
6.4.	Resultados esperados.....	62
6.5.	Contribución al sistema universitario nacional	62
6.6.	Propuestas complementarias a nivel nacional.....	62
7.	Conclusiones.....	63
	Referencias bibliográficas.....	65
	Listado de abreviaturas	72

Índice de tablas

Tabla 1. Comparación normativa sobre leyes de transparencia y acceso a la información pública	17
Tabla 2. Desafíos comunes, consecuencias institucionales e impacto en la calidad de la educación superior universitaria	29
Tabla 3. Buenas prácticas en universidades públicas del Perú con alto nivel de cumplimiento del PTE	30
Tabla 4. Desafíos en la implementación de la transparencia en la UNSA.....	38
Tabla 5. Propuesta de modelo internacional de gobernanza y transparencia universitaria ...	44
Tabla 6. Nivel de cumplimiento por rubro temático en el PTE de la UNSA en 2024	47
Tabla 7. Nivel de cumplimiento ponderado en el PTE de la UNSA en 2024	49
Tabla 8. Resumen de implementación propuesta	60
Tabla 9. Estructura del modelo institucional.....	61
Tabla 10. Fases de implementación del modelo institucional	61

1. Introducción

En la última década, se ha podido observar que a nivel global, existe un interés mayor por la rendición de cuentas en las administraciones públicas, a fin de promover la transparencia y prevenir la corrupción.

En ese contexto, resulta relevante analizar lo concerniente al ámbito universitario, examinando los desafíos que pueden influir en la aplicación efectiva de la transparencia, más aún, considerando la cantidad de recursos que se le proporciona a las entidades del estado; ya que, según la Ley N° 31953, que aprueba el presupuesto anual de gastos para el año fiscal 2024, se otorgó a las universidades públicas un monto de S/6968 millones, permitiendo además que el Ministerio de Educación (MINEDU) realice transferencias a su favor, hasta por el importe de S/118.4 millones, a través de modificaciones presupuestales, a efecto de mejorar la calidad del servicio educativo.

En ese sentido, el presente Trabajo de Fin de Máster (TFM), analiza la transparencia activa en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (UNSA), la cual constituye una institución pública que el 11 de noviembre de 2025, cumplirá 197 años de creación; ello a fin de aportar propuestas factibles de carácter jurídico, técnico y organizacional, orientadas al fortalecimiento de la transparencia en la gestión universitaria.

Por ello, a través de un enfoque cualitativo, se realizó una revisión normativa y doctrinal respecto a la transparencia y el acceso a la información pública; además de identificar las buenas prácticas de otras universidades públicas del Perú, con el objetivo de determinar factores positivos que pueden ser replicados.

Asimismo se utilizó el resultado de supervisión al Portal de Transparencia Estándar (PTE) de las entidades de la administración pública (primer semestre 2024); el informe anual sobre solicitudes de acceso a la información pública y el nivel de cumplimiento en la actualización de la información pública en los PTE (2024) elaborados por la ANTAIP e información procedente del PTE de la UNSA y demás documentos oficiales emitidos por la Dirección General de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales (DGTAIPD) y la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU).

Por ende, el análisis se estructuró en tres fases, que incluyeron un diagnóstico institucional, la identificación de desafíos y el diseño de propuestas de mejora, lo cual en suma, ha permitido

diseñar un modelo institucional aplicable tanto a nivel institucional de la UNSA hacia 2030 como a nivel nacional.

1.1. Justificación del tema elegido

Es innegable que la transparencia es un componente esencial del estado de derecho y de la legitimidad institucional. En el ámbito universitario, su importancia es aún mayor, no solo por su rol como administradoras de recursos públicos, si no como encargadas de la formación de futuros profesionales que contribuyen al desarrollo ético y social.

Según el resultado de supervisión a los PTE (primer semestre 2024) de la ANTAIP, se observa que solo 7 de 49 universidades públicas del Perú alcanzan niveles mayores al 70 % de cumplimiento en transparencia activa. La SUNEDU, por su parte, ha establecido como condición básica de calidad a la transparencia, a fin de cumplir con el modelo de licenciamiento en el sistema universitario peruano. Asimismo, a nivel internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), recomienda a todas las instituciones públicas, incluyendo a las universidades, a adoptar un enfoque orientado a la integridad en la gestión pública, basado en un modelo de gobernanza abierta que busque la prevención de la corrupción y la transparencia en la toma de decisiones.

Desde esta perspectiva, la presente investigación, adquiere relevancia por su contribución al análisis de los desafíos que enfrenta una universidad pública como la UNSA en materia de transparencia activa, así como por su propósito de proponer propuestas factibles que puedan contribuir al fortalecimiento institucional, y que estén orientadas a promover una gestión más abierta, íntegra y accesible, alineada con los estándares nacionales e internacionales en transparencia y acceso a la información pública.

1.2. Problema y finalidad del trabajo

A pesar que Perú, cuenta con un marco normativo en materia de transparencia y acceso a la información pública, a través de la Ley N° 27806 y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 007-2024-JUS; y, que las universidades se encuentran reguladas bajo la Ley Universitaria N° 30220; la UNSA muestra desafíos en los que se puede mejorar para el cumplimiento de la transparencia activa.

En ese sentido, el problema central identificado se enmarca en la necesidad de fortalecer una cultura organizacional que promueva una mayor apertura institucional, la rendición de cuentas y la participación informada; todo ello como, una oportunidad importante para reforzar la legitimidad de la gestión universitaria y consolidar la confianza de la comunidad en el sistema de educación superior público.

En consecuencia, la finalidad del presente TFM, no se limita a evaluar el cumplimiento normativo, sino que busca contribuir con un diagnóstico integral que permita comprender los desafíos institucionales que influyen en el nivel de transparencia activa, a fin de proponer un modelo institucional de fortalecimiento que articule estándares jurídicos, organizacionales y tecnológicos; y, que ofrezca recomendaciones que puedan ser de utilidad tanto para la UNSA como para otras universidades públicas del Perú.

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Analizar la transparencia activa en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (UNSA), a fin de comprender su nivel de cumplimiento normativo, los desafíos institucionales que enfrenta y las oportunidades de mejora que pueden ser replicadas en otras universidades públicas del Perú.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Evaluar el cumplimiento de las obligaciones de transparencia activa en el Portal de Transparencia Estándar (PTE) de la UNSA, de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 27806, su reglamento y el Lineamiento aprobado con Resolución Directoral N° 011-2021-JUS/DGTAIPD.
- b) Identificar los principales desafíos institucionales que limitan la implementación efectiva de una política de transparencia en la UNSA.
- c) Identificar buenas prácticas implementadas por universidades públicas del Perú en materia de transparencia activa, con el fin de aportar insumos para el fortalecimiento de la gestión en la UNSA.
- d) Formular propuestas de carácter jurídico, técnico y organizacional, orientadas al fortalecimiento de la transparencia activa en la UNSA.

2. Marco teórico y desarrollo

2.1. Fundamentos filosófico - jurídicos de la transparencia

La transparencia no solo debe considerarse como un valor ético o una exigencia de eficiencia administrativa, sino como un principio jurídico fundamental del estado constitucional de derecho, debido a que su legitimidad se basa en la responsabilidad que tiene el poder del estado de estar abierto al control y vigilancia ciudadana, permitiendo que los mismos participen activamente en la supervisión del uso de los recursos públicos y de las decisiones gubernamentales.

2.1.1. La transparencia como principio del estado democrático

Jeremy Bentham (1996), sostuvo que la exposición constante del poder es la mejor defensa contra su abuso, sentando las bases para el desarrollo del principio de publicidad como un límite necesario para las instituciones.

En el siglo XX, Norberto Bobbio (1999), destacó que la evolución de la democracia formal hacia una democracia más real depende, en gran medida, de reemplazar el llamado secreto de Estado por la publicidad de la administración; es por lo que, en su obra “El futuro de la democracia”, señaló que la visibilidad del poder es una condición indispensable para su legitimidad política.

Asimismo, autores como Pierre Rosanvallon (2008), proponen que la democracia moderna no puede depender únicamente del voto periódico, sino que requiere que las instituciones sean capaces de rendir cuentas de manera continua y oportuna.

En ese sentido, la transparencia ha pasado de ser un derecho a obtener información a ser considerado como la obligación del Estado de publicar la misma de forma proactiva, lo cual ha evolucionado de una concepción pasiva a una concepción activa de la misma, en la que el Estado no espera solicitudes, sino que genera canales de información accesibles para la ciudadanía.

Esta concepción se encuentra respaldada por organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), los cuales

impulsan el gobierno abierto como una estrategia para fortalecer la democracia, basada en la transparencia, la participación ciudadana y la colaboración de diversos actores sociales.

Es decir que, la transparencia no debe entenderse solo como un instrumento o herramienta de gestión, sino como un factor esencial del buen gobierno y del ejercicio responsable del poder del estado.

2.1.2. Teorías contemporáneas de transparencia pública

El principio de transparencia en la administración pública ha pasado de una visión normativa y formal a una más funcional y participativa. En este sentido, la transparencia ya no se concibe exclusivamente como el deber de publicar información, sino como un mecanismo de interacción entre el Estado y la ciudadanía que permite ejercer derechos, prevenir la corrupción y mejorar la calidad de los servicios públicos.

Autores como Bovens (2007), definen la transparencia como un instrumento de rendición de cuentas, donde la información debe ser accesible, clara, oportuna y verificable para tener efectos reales, a fin de lograr un empoderamiento en el ciudadano que transforme las decisiones gubernamentales en beneficio de la sociedad.

En esta línea, Fox (2007), también diferencia entre transparencia opaca y transparencia clara; siendo que, la primera responde a exigencias formales sin utilidad real en la práctica, mientras que la segunda permite generar una comprensión y posterior acción social. Esta distinción, resulta particularmente relevante para evaluar los portales de transparencia de instituciones como la UNSA, que si bien se observa un esfuerzo por cumplir con la publicación de los documentos requeridos, en algunos casos persisten desafíos relacionados con la claridad de los formatos o la actualización de la información, lo cual puede afectar la plena accesibilidad y utilidad de estos recursos para la ciudadanía.

Asimismo, desde la perspectiva del gobierno abierto, la OCDE (2021), promueve una visión de transparencia, integridad en el sector público y participación ciudadana junto a las demás partes interesadas, a fin de fortalecer la democracia a través de las interacciones entre el gobierno y los ciudadanos.

En el caso del Perú, la Ley N° 27806 y su reglamento establecen obligaciones de transparencia activa y pasiva; sin embargo, su implementación efectiva depende de múltiples factores, como voluntad política, capacidades técnicas, cultura institucional, normativa interna y accesibilidad

digital; lo cual confirma que cumplir la ley no basta, sino que debe lograrse una transparencia que realmente impacte en la sociedad, fortalezca la confianza institucional y mejore la gestión pública.

2.2. Derecho de transparencia

La transparencia no solo es un principio fundamental para una buena gestión pública, sino que también es un derecho humano fundamental, reconocido a nivel internacional y por múltiples normas constitucionales en América Latina.

Este derecho asegura que toda persona pueda acceder y obtener información en poder del Estado de manera oportuna, lo que facilita su participación en los asuntos públicos y permite supervisar cómo se utilizan los recursos del estado; por lo que, la falta de este derecho no se limita a ser una mera infracción administrativa, sino que también puede considerarse una afectación a derechos fundamentales, con implicancias jurídicas, éticas y políticas.

En Perú, la Constitución Política reconoce en su artículo 2. inciso 5, el derecho de toda persona a solicitar sin expresión de causa la información que requiera, debiendo recibirla dentro del plazo legal establecido.

Específicamente, este derecho fue desarrollado por la Ley N° 27806 de transparencia y acceso a la información pública y demás normas relacionadas, las cuales convierten dicho derecho en una obligación de las entidades del Estado, incluidas las universidades públicas.

2.2.1. La transparencia y el derecho a la educación

La transparencia está estrechamente vinculada con el derecho a la educación, especialmente en el contexto de las universidades públicas, que reciben recursos del Estado y tienen la responsabilidad de garantizar la igualdad de oportunidades para todos.

Una gestión universitaria transparente permite, entre otros, que:

- a) Estudiantes, docentes y personal administrativo tengan acceso claro y oportuno a la información sobre el destino de las becas, fondos concursables y demás recursos.
- b) Los postulantes puedan confiar en que los procesos de admisión se realizan de manera transparente y pública, garantizando igualdad de oportunidades para todos y previniendo cualquier forma de favoritismo o discriminación.

- c) La comunidad universitaria participe activamente en los procesos de toma de decisiones institucionales, fortaleciendo así la gobernanza.
- d) Las empresas privadas y otras organizaciones que colaboran mediante convenios o proyectos de investigación conjunta cuenten con acceso claro y transparente de los resultados y beneficios obtenidos, los cuales se deben compartir de manera abierta y responsable con todas las partes involucradas.
- e) La sociedad en general pueda evaluar con objetividad el rendimiento académico y el uso responsable de los recursos públicos destinados a la educación superior.

Cuando estos aspectos no se garantizan, el principio de equidad corre el riesgo de debilitarse, porque el acceso a la información institucional puede dejar de ser un derecho para todos y pasar a ser un privilegio solo para algunos, lo cual puede afectar la confianza institucional y su gestión efectiva.

2.2.2. Participación ciudadana y control social

La transparencia también es considerada como una condición esencial para la participación ciudadana, entendida como la posibilidad real de influir en las decisiones públicas. Tal como señalan autores como Ackerman (2005) y Bovens (2007), la participación no puede ejercerse sin información suficiente.

En el ámbito universitario, esto implica la necesidad de que estudiantes, docentes, personal administrativo y la sociedad en general, puedan acceder fácilmente a:

- a) Reglamentos internos, instrumentos de gestión y políticas institucionales.
- b) Actas de las sesiones de los órganos de gobierno universitario.
- c) Informes de gestión.
- d) Resultados académicos y de investigación.
- e) Datos presupuestales y financieros.
- f) Procedimientos de contratación.
- g) Ascensos y nombramientos.
- h) Proyectos y actividades de extensión universitaria.
- i) Resultados de auditorías internas y externas.

El acceso efectivo a esta información fortalece la transparencia y el gobierno abierto, genera confianza institucional y promueve una cultura de legalidad, a la vez que ayuda a reducir el riesgo de posibles prácticas corruptas.

2.3. Derecho de acceso a la información pública

El derecho de acceso a la información pública no es solo una garantía administrativa, sino un derecho humano fundamental reconocido a nivel nacional e internacional, ya que garantiza que todas las personas puedan obtener, buscar y recibir información producida o en poder de las autoridades y entidades públicas.

A nivel internacional, la Corte Interamericana de Derechos Humanos ha afirmado que el derecho de acceso a la información está protegido por el artículo 13 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos, como una manifestación del derecho a la libertad de expresión; incluso en sentencias como *Claude Reyes y otros vs. Chile* (2006), la Corte estableció que los Estados deben garantizar activamente este derecho, incluso sin necesidad de acreditar un interés directo o una afectación personal, a través de mecanismos de publicidad institucional, que permitan evaluar si se está dando un adecuado y responsable cumplimiento de las funciones públicas, fomentando de esta manera, una mayor participación ciudadana en los intereses de la sociedad.

Asimismo, este derecho está protegido por otros instrumentos internacionales, como el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (artículo 19), la Declaración Universal de los Derechos Humanos (artículo 19), y el Convenio del Consejo de Europa sobre Acceso a los Documentos Públicos (2009), entre otros.

En consecuencia, los Estados tienen la obligación de garantizar y facilitar el acceso a la información pública mediante marcos legales claros, procedimientos accesibles y sistemas que permitan la consulta libre y efectiva de documentos públicos; lo cual, implica no solo el reconocimiento formal del derecho, sino también su implementación práctica.

2.3.1. Tendencias normativas en América Latina

Durante los últimos años, América Latina ha desarrollado un notable avance en la regulación del derecho de acceso a la información pública, debido a que la mayoría de los países de la región han adoptado leyes específicas que lo garantizan; sin embargo, persisten algunos

desafíos relacionados con la implementación efectiva de las normas vigentes, la capacitación de funcionarios y la cultura organizacional.

Todo ello, se refleja con mayor énfasis en algunos países que enfrentan limitaciones como la falta de recursos tecnológicos y financieros, que dificultan el acceso real y equitativo a la información, especialmente en zonas rurales o en contextos de exclusión social; ya que la transparencia y el acceso a la información pública, han llevado a profundizar otros ámbitos, como la protección de datos personales, la gestión documental y el gobierno abierto.

Tabla 1. Comparación normativa sobre leyes de transparencia y acceso a la información pública

País	Ley vigente	Aplicación a universidades públicas	Organismo de supervisión	Nivel de cumplimiento
Chile	Ley 20.285 sobre acceso a la información pública (2008)	Sí	Consejo para la Transparencia (CPLT)	Medio-Alto
España	Ley 19/2013 de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno (2013)	Sí	Consejo de Transparencia y Buen Gobierno (CTBG)	Medio-Alto
Colombia	Ley 1712/14 de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional (2014)	Sí	Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República y la Procuraduría General de la Nación (PGN)	Medio
México	Ley general de transparencia y acceso a la información pública (2015)	Sí	Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI)	Medio-Bajo
Perú	Ley N° 27806 de transparencia y acceso a la información pública (2002)	Sí	Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública (ANTAIP) del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUSDH)	Medio-Bajo

Fuente: Elaboración propia a partir de legislación nacional e internacional y el Índice de Estado de Derecho del World Justice Project (2024)

Al respecto, existe una correlación entre el puntaje obtenido en el Índice de Estado de Derecho del *World Justice Project* (2024) y el nivel de cumplimiento de las leyes de transparencia.

En ese contexto, Chile y España destacan por marcos legales sólidos y una implementación efectiva de sus políticas de transparencia y acceso a la información pública, ocupando los puestos 24 y 25 respectivamente en la categoría de gobierno abierto.

En contraste, Colombia, México y Perú enfrentan desafíos en la aplicación de dichas leyes, debido a factores como la inestabilidad política, la corrupción sistémica y la debilidad institucional, situándose en los puestos 35, 47 y 59, respectivamente.

En definitiva, el acceso a la información pública no debe verse únicamente como un tema meramente legal, sino como una herramienta fundamental que ayude a construir la confianza entre la ciudadanía y el Estado, a través de prácticas más abiertas, accesibles y participativas.

2.4. Análisis normativo sobre transparencia en el ámbito universitario peruano

Si bien se pueden identificar avances en el marco legal que regula la transparencia en el Perú, también se observan algunos retos en la aplicación práctica en el ámbito universitario, que pueden perjudicar su efectividad.

A continuación se analiza las principales normas vinculadas a la transparencia en las universidades:

2.4.1. Normativa nacional

a) Ley N° 27806 – Ley de transparencia y acceso a la información pública (2002)

Establece el derecho de toda persona a solicitar información sin expresión de causa; define las obligaciones de transparencia activa (información que debe publicarse por la entidad sin solicitud) y transparencia pasiva (respuesta de los pedidos de información); y, es de aplicación para todas las entidades del Estado, incluyendo el poder ejecutivo, ministerios, organismos públicos descentralizados, poder legislativo, gobiernos regionales y locales, poder judicial, universidades públicas, empresas estatales y órganos autónomos, a fin de reforzar el principio de publicidad.

- Fortalezas: Ofrece un marco garantista que reconoce el acceso a la información como un derecho fundamental; asimismo, establece la obligación de las entidades del estado, de publicar información de manera proactiva en los PTE.
- Aspectos por mejorar: Presenta una redacción general que no aborda con suficiente detalle ciertos sectores específicos, como la educación superior; además, no contempla

mecanismos digitales ni la interoperabilidad de sistemas, lo que limitó su adecuación tecnológica. También se identifican vacíos en cuanto a la claridad y aplicación de sanciones ante incumplimientos, lo cual generó desafíos en su implementación práctica.

b) Decreto Supremo N° 007-2024-JUS – Reglamento de la ley de transparencia y acceso a la información pública (2024)

Incorpora cambios normativos recientes, a fin de garantizar de manera más eficaz el ejercicio del derecho de acceso a la información pública, estableciendo deberes específicos para los funcionarios responsables, procedimientos y sanciones ante infracciones leves, graves y muy graves.

- Fortalezas: Refleja una modernización normativa coherente con la transformación digital del Estado, al presentar un enfoque centrado en los derechos de los ciudadanos y la accesibilidad de la información; además, incluye lineamientos claros frente al incumplimiento y mejora la trazabilidad, la sistematización de las solicitudes y la conservación de la información.
- Aspectos por mejorar: Su implementación efectiva depende de la capacidad técnica y operativa de cada entidad pública, lo cual representa un reto en algunos sectores como las universidades públicas, al persistir desafíos en la interoperabilidad entre plataformas institucionales y su vinculación con Gob.pe.

c) Ley universitaria N° 30220 (2014)

Regula el funcionamiento, organización y supervisión del sistema universitario en el Perú y tiene como finalidad garantizar una formación de calidad y promover la equidad en el acceso a la educación. De igual forma, la ley en mención reconoce expresamente a la transparencia como una obligación para las universidades públicas, al tener el deber de informar en forma permanente y actualizada, sobre las actas aprobadas en las sesiones de Consejo de Facultad, de Consejo Universitario y de Asamblea Universitaria; los estados financieros, el presupuesto institucional; la relación y número de becas y créditos educativos disponibles y otorgados en el año en curso; inversiones, donaciones, obras de infraestructura; proyectos de investigación y los gastos que genere; el número de alumnos por facultades y programas de estudio; la 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; entre otros.

- **Fortalezas:** Promueve un enfoque integral de calidad y responsabilidad institucional, incorporando la transparencia como eje de la gobernanza universitaria, al establecer la obligación de difundir información sobre aspectos académicos, administrativos y de investigación, además de articular sus requerimientos con otras normas como la LTAIP y la Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE).
- **Aspectos por mejorar:** Si bien la norma reconoce a la transparencia, no define con precisión los mecanismos para operativizarla en el contexto universitario en cuanto a formatos, periodicidad exacta o herramientas digitales. Asimismo, su implementación efectiva depende de la gestión interna de cada universidad, lo que puede generar brechas en los niveles de cumplimiento, además de no contemplar sanciones suficientemente claras frente a la omisión de información, ni mecanismos específicos de supervisión.

2.4.2. Normativa complementaria

- a) Resolución Directoral N° 011-2021-JUS/DGTAIP que aprueba el Lineamiento para la implementación y actualización del PTE en las entidades de la administración pública

Establece el contenido obligatorio del PTE en las universidades públicas, al igual que todas las entidades del Estado, como herramienta de transparencia activa que garantiza el cumplimiento del principio de publicidad.

- **Fortalezas:** Proporciona contenidos de información e iconografía uniforme; facilita la comparación entre instituciones públicas, incluidas las universidades; y permite una supervisión basada en criterios estandarizados.
- **Aspectos por mejorar:** Limita aplicabilidad a las particularidades del ámbito universitario; además, la supervisión suele concentrarse en procesos extraordinarios, como auditorías, evaluaciones específicas o denuncias, en lugar de formar parte de un seguimiento sostenido y sistemático.

- b) Resolución Directoral N° 105-2024 -JUS/DGTAIPD que aprueba el Lineamiento para la elaboración del informe anual sobre solicitudes de acceso a la información pública y el nivel de cumplimiento en la actualización de la información pública en los PTE - Año 2024

Establece el contenido obligatorio del PTE de las entidades del Estado, a fin de informar lo propio de acuerdo con el cronograma establecido.

- Fortalezas: Proporciona formatos claros sobre los tipos de SAIP a ser reportadas por las entidades públicas (recibidas, atendidas, en trámite o no atendidas); asimismo, solicita los motivos de la no atención de las mismas, así como la identificación de las buenas prácticas implementadas.
 - Aspectos por mejorarla ANTAIP se reserva la potestad de considerar el incumplimiento dependiendo de la gravedad de las omisiones o defectos detectados; y puede o no requerir el inicio de acciones administrativas.
- c) Decreto Supremo N° 092-2017-PCM que aprueba la Política nacional de integridad y lucha contra la corrupción

Impulsa la transparencia y el acceso a la información como componentes de la integridad pública, a fin de prevenir, sancionar y erradicar la corrupción, bajo un enfoque de gobierno abierto en todos los niveles del Estado, incluidas las universidades públicas.

- Fortalezas: Integra la transparencia, la rendición de cuentas y la ética pública; asimismo, establece metas específicas para consolidar una gestión de información integrada para la prevención de la corrupción.
- Aspectos por mejorar: En el ámbito universitario, su impacto es limitado debido a la falta de seguimiento y acciones específicas orientadas a este sector, debido a que solo se les consigna como entidades para fomentar la capacitación.

2.5. Cultura organizacional, gobernanza universitaria y transparencia digital

En el contexto universitario, la cultura organizacional, la gobernanza universitaria y la transparencia digital son elementos que se encuentran estrechamente vinculados, a fin de promover un entorno responsable, efectivo y moderno que ayude al fortalecimiento de la rendición de cuentas y la confianza.

2.5.1. Cultura organizacional

En las universidades públicas peruanas, la implementación efectiva de las políticas de transparencia enfrenta algunos desafíos que van más allá del marco normativo, siendo la cultura organizacional uno de los principales.

Esta cultura se refleja en prácticas como la reserva de la información, el tratamiento discrecional de las SAIP, la priorización del formalismo administrativo, una limitada capacitación del personal y algunas concepciones erróneas sobre la autonomía universitaria.

2.5.1.1. Estructura jerárquica

La universidad pública, en muchos casos, mantiene una estructura jerárquica tradicional, que se caracteriza por la compartimentación de funciones, la rigidez procedimental y el formalismo documental; lo cual, si bien ayuda a garantizar el orden y legalidad, puede dificultar la producción de información sistematizada, la coordinación entre áreas y una rendición de cuentas ágil y proactiva.

Como señalan Osborne y Gaebler (1992), es importante que las instituciones públicas avancen progresivamente hacia modelos de gestión más horizontales, orientados a resultados y con la transparencia como un eje transversal. No obstante, este proceso no es automático, debido a que requiere de liderazgo institucional, inversión en capacitación permanente y una evolución cultural que favorezca la apertura, la colaboración y la mejora continua.

En ese sentido, la transformación hacia una cultura de transparencia requiere intervenciones en tres niveles:

- a) Nivel normativo: Alineación de los documentos internos o instrumentos de gestión (ROF, MOF, directivas, reglamentos) con estándares de transparencia.
- b) Nivel tecnológico: Implementación de plataformas accesibles, interoperables y amigables con el usuario.
- c) Nivel cultural: Capacitación, sensibilización y establecimiento de incentivos y sanciones ante incumplimientos.

2.5.1.2. Cambio organizacional y sostenibilidad

Para que la transparencia se mantenga en el tiempo y no dependa únicamente de quienes ocupan temporalmente cargos directivos, es necesario que forme parte de la cultura

institucional; lo cual implica su respaldo mediante políticas internas claras, un seguimiento activo por parte de los órganos de control y una participación constante de la comunidad universitaria que la valore y la exija.

En ese sentido, cualquier propuesta orientada a fortalecer la transparencia universitaria debería considerar no solo herramientas legales o tecnológicas, sino también estrategias que impulsen e inspiren un cambio cultural al interior de la organización, promoviendo una gestión más abierta, colaborativa y orientada al bien común.

2.5.2. Gobernanza universitaria

La transparencia está estrechamente relacionada con el concepto de gobernanza universitaria, entendida como el modo en cómo se relaciona la universidad en sí misma, el estado y la sociedad, es decir que vincula a actores internos, como rectorado, decanatos, docentes, personal administrativo y estudiantes; y, actores externos como otras entidades del estado, la sociedad civil y el sector privado.

En ese sentido, la SUNEDU reconoce a la transparencia como un pilar de la calidad universitaria; motivo por el cual, en su modelo de licenciamiento exige que las universidades públicas y privadas, publiquen información clave como sus estados financieros, reglamentos, proyectos de investigación, entre otros.

Asimismo, el SINEACE como encargado de garantizar el servicio de calidad en las instituciones educativas, ha incorporado como estándar 30, referente al sistema de información y comunicación, que los programas de estudios deben tener implementado un sistema de información y comunicación accesible, como apoyo a la gestión académica, I+D+i y a la gestión administrativa; siendo que, entiende como parte de la gestión administrativa al portal de transparencia de las universidades, a fin de mantener informada a la comunidad universitaria y a la sociedad sobre su misión, visión, órganos de gobierno y autoridades, número de vacantes, becas, publicaciones, investigaciones, registros académicos, desempeño de docentes, estatus de la infraestructura y equipamiento, capacidad operativa, resultados de las actividades ejecutadas, entre otros.

En este contexto, en la UNSA aún se enfrentan desafíos para pasar de un marco normativo bien formulado a una práctica más integrada y proactiva; por ello, el presente TFM, propone

que la transparencia no sea vista solo como un requisito legal, sino como una política transversal que promueva una cultura de apertura y mejora continua.

2.5.2.1. La gobernanza y su impacto en la transparencia

La gobernanza universitaria puede entenderse como el conjunto de normas, prácticas y relaciones que dan forma al funcionamiento institucional, desde la calidad académica hasta la gestión institucional.

En América Latina, las universidades públicas tienden a combinar órganos colegiados como la Asamblea Universitaria y el Consejo Universitario, con un modelo presidencialista, donde la mayoría de las decisiones suele concentrarse en el Rectorado; lo cual, si bien garantiza la participación formal de diferentes sectores dentro de la universidad, puede presentar ciertas limitaciones en la articulación y fluidez de los procesos de rendición de cuentas.

En este contexto, los espacios universitarios que mejoran en materia de transparencia suelen ser aquellos que:

- a) Publican información sistemática y comprensible.
- b) Tienen mecanismos de supervisión internos y externos.
- c) Cuentan con indicadores claros sobre el uso de recursos.
- d) Articulan herramientas digitales que permiten la trazabilidad de las decisiones, desde el nivel operativo hasta el estratégico.
- e) Promueven la participación informada de la comunidad universitaria.

2.5.3. Transparencia digital

El desarrollo de las tecnologías de la información ha cambiado la forma de ver el mundo de estudiantes, docentes, personal administrativo y de los ciudadanos en general, sobre todo del hecho de cómo debe difundirse la información pública; ya que, no basta con subir documentos o responder solicitudes puntuales; ahora se requiere usar plataformas digitales funcionales, accesibles e interactivas que realmente permitan a las personas informarse y participar en los asuntos públicos.

En la UNSA, como en muchas universidades del Perú, aún se enfrentan desafíos importantes, como que los portales institucionales o PTE no están actualizados, se publican documentos en formatos que no son reutilizables o hay pocas herramientas de búsqueda o visualización de datos, lo cual puede llegar a limitar el ejercicio del derecho al acceso de la información.

En ese sentido, es importante que dichas tecnologías de la información faciliten la eficiencia administrativa, a fin de ayudar no solo a las instituciones en la gestión de la información sino también a la sociedad para la mejor comprensión de la misma.

2.5.3.1. Datos en formato abierto

La OCDE (2015) señala que el gobierno abierto requiere la disponibilidad de datos en formato abierto (CSV, JSON, XML); es decir que, no sólo se debería centrar en el hecho de permitir el acceso a los datos, sino también en ofrecer datos en condiciones legales y técnicas, que permitan su utilización y reutilización. Para ello, se recomienda:

- a) Visualización amigable de indicadores de gestión.
- b) Implementación de búsqueda inteligente o filtros temáticos.
- c) Diseños accesibles para dispositivos móviles y personas con discapacidad.
- d) Uso de herramientas como inteligencia artificial para canalizar solicitudes y analizar patrones de acceso.

Este enfoque busca algo más que simplemente cumplir con las normas, se trata de poner la tecnología al servicio de la comunidad en general; por lo que, incorporar esta visión en la UNSA no solo permitiría cumplir con lo que exige la ley, sino dar un paso adelante en la construcción de una universidad más abierta, tecnológica y participativa, alineada con las demandas de la sociedad y enfocada en mejorar continuamente la calidad de su servicio educativo.

2.6. Transparencia en las universidades públicas

Las universidades públicas, al ser entidades financiadas con fondos públicos, están sujetas a mecanismos de seguimiento, evaluación y control, a fin de asegurar la transparencia y eficiencia en el uso de los recursos del estado; motivo por el cual, si bien tienen autonomía normativa, de gobierno, académica, administrativa y económica, conforme al artículo 8° de la Ley Universitaria, esta no las exime de la obligación de actuar conforme a los principios de legalidad, eficacia, responsabilidad, celeridad e imparcialidad.

En este marco, la universidad tiene la responsabilidad de responder no solo ante organismos como la CGR, la SUNEDU, MINEDU o la ANTAIP sino también ante la comunidad universitaria y la ciudadanía en general, como expresión de su compromiso con el fortalecimiento de la calidad educativa, el desarrollo social y la promoción de la integridad como buena práctica de gobernanza.

2.6.1. Diagnóstico de cumplimiento en universidades públicas

Los informes elaborados por la ANTAIP durante el año 2024 permiten identificar importantes desafíos y buenas prácticas en la implementación del PTE en las universidades públicas del Perú.

En ese sentido, los resultados del primer semestre de 2024 muestran que solo el 14.28 % de las universidades públicas evaluadas alcanzaron un cumplimiento superior al 70 % en los indicadores establecidos por la ANTAIP; ya que, el nivel de cumplimiento en transparencia activa varía considerablemente entre las instituciones evaluadas.

Por lo tanto, para el presente diagnóstico, se ha agrupado a las universidades, en tres niveles según el porcentaje de cumplimiento registrado por la ANTAIP hasta el primer semestre de 2024:

Nivel alto de cumplimiento (más del 70 %)

Integrado por universidades que se distinguen por sus buenas prácticas de gestión documental en sus PTE; sin embargo para poder superar el 100 %, se debe mejorar la accesibilidad de ciertos enlaces o la actualización oportuna de documentos clave, con miras a consolidar una gestión universitaria moderna, eficiente y centrada en el ciudadano. Las universidades en este grupo son:

- a) Universidad Nacional Hermilio Valdizán (UNHEVAL) – 95 %
- b) Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma (UNAAT) – 92 %
- c) Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) – 89 %
- d) Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle (UNE) – 84 %
- e) Universidad Nacional del Callao (UNAC) – 81 %
- f) Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (UNSA) – 79 %
- g) Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) – 73 %

Nivel medio de cumplimiento (entre 50 % y 70 %)

En este grupo se encuentran universidades que si bien muestran avances en la publicación de información obligatoria, se identifican oportunidades de mejora en la actualización regular de contenidos, la eliminación de enlaces rotos o el acceso limitado a ciertos documentos. Las universidades en este grupo son:

- a) Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (UNTELS) – 69 %
- b) Universidad Nacional de Huancavelica (UNH) – 68 %
- c) Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga (UNSCH) – 67 %
- d) Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (UNTRM) – 64 %
- e) Universidad Nacional de Moquegua (UNAM) – 62 %
- f) Universidad Nacional del Santa (UNS) – 62 %
- g) Universidad Nacional Agraria de la Selva (UNAS) – 61 %
- h) Universidad Nacional Autónoma de Huanta (UNAH) – 59 %
- i) Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) – 59 %
- j) Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV) – 58 %
- k) Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP) – 57 %
- l) Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión (UNJFSC) – 57 %
- m) Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (UNPRG) – 56 %
- n) Universidad Nacional de Cañete (UNDC) – 55 %
- o) Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) – 55 %
- p) Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) – 54 %
- q) Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo (UNASAM) – 54 %
- r) Universidad Nacional del Altiplano (UNAP) – 51 %

Nivel bajo de cumplimiento (menos del 50 %)

Las universidades en este grupo enfrentan desafíos como la publicación parcial o inexistente de información relevante, portales web desactualizados, y limitaciones en el acceso o formato de los documentos; motivo por el cual, requieren apoyo técnico para mejorar sus prácticas de gestión documental, modernizar sus plataformas web y establecer procesos internos de control que garanticen el cumplimiento de los estándares de transparencia. Las universidades en este grupo son:

- a) Universidad Nacional de Barranca (UNAB) – 49 %
- b) Universidad Nacional de Piura (UNP) – 49 %
- c) Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC) – 47 %
- d) Universidad Nacional Intercultural de la Selva Central Juan Santos Atahualpa (UNISCISA) – 46 %
- e) Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (UNDAC) – 45 %

- f) Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac (UNAMBA) – 42 %
- g) Universidad Nacional de Frontera (UNF) – 41 %
- h) Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP – Iquitos) – 40 %
- i) Universidad Nacional de Jaén (UNJ) – 39 %
- j) Universidad Nacional Intercultural Fabiola Salazar Leguía de Bagua (UNIFSL-B) – 39 %
- k) Universidad Nacional de Tumbes (UNT) – 38 %
- l) Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba (UNIQ) – 38 %
- m) Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios (UNAMAD) – 37 %
- n) Universidad Nacional de Juliaca (UNAJ) – 37 %
- o) Universidad Nacional de Ucayali (UNU) – 36 %
- p) Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica (UNICA) – 35 %
- q) Universidad Nacional de Cajamarca (UNC) – 33 %
- r) Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto (UNSM-T) – 33 %
- s) Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas (UNAAA) – 32 %
- t) Universidad Nacional Autónoma de Chota (UNACH) – 31 %
- u) Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo (UNAT) – 31 %
- v) Universidad Nacional de Trujillo (UNT) – 31 %
- w) Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía (UNIA) – 31 %
- x) Universidad Nacional Ciro Alegría (UNCA) – 20 %

Este diagnóstico, constituye una herramienta que evidencia una brecha considerable entre las universidades con altos niveles de cumplimiento en materia de transparencia y aquellas que aún deben implementar mecanismos o estrategias de publicación y actualización de información, a fin de fomentar una gestión universitaria más abierta, confiable y alineada con los principios de buen gobierno.

2.6.2. Principales desafíos

La transparencia es uno de los pilares en el ámbito universitario; sin embargo, su implementación suele enfrentar desafíos que limitan su eficacia y sostenibilidad en el tiempo.

En ese sentido, su cumplimiento parcial o ausencia, debilita la legitimidad institucional; lo cual puede repercutir en la capacidad de las universidades para planificar estratégicamente, gestionar adecuadamente los recursos públicos y responder adecuadamente a las auditorías y procesos de licenciamiento o acreditación.

Por lo tanto, de acuerdo con lo establecido por la SUNEDU y el SINEACE, la calidad institucional no puede consolidarse sin un entorno de transparencia activa, en la que la información no solo se publique de manera formal, sino que sea útil, accesible, actualizada y comprensible.

A continuación, se presentan los desafíos más comunes identificados en el sistema universitario público, así como sus consecuencias institucionales e impacto en la calidad educativa:

Tabla 2. Desafíos comunes, consecuencias institucionales e impacto en la calidad de la educación superior universitaria

Desafío	Consecuencias institucionales	Impacto en la calidad educativa	Línea de acción sugerida
Fragmentación organizacional	Procesos gestionados de forma independiente entre áreas; y, duplicación de funciones.	Planificación segmentada; y, dificultad para consolidar indicadores y procesos institucionales.	Diseñar e implementar protocolos de coordinación entre áreas; y, estandarizar procesos.
Brechas en la capacitación del personal responsable de transparencia	Publicación de datos con inconsistencias; y, dificultades en el uso de la norma y formatos establecidos por las entidades competentes.	Limitaciones para la trazabilidad documental; inconsistencias en procesos de supervisión o auditoría; y, dificultades en la sistematización de información.	Establecer programas de formación continua orientados a la aplicación de la normativa, uso de plataformas, gestión documental y buenas prácticas de transparencia.
Sistemas digitales sin interoperabilidad ni actualización permanente	Plataformas no integradas; presencia de enlaces inactivos; y, redundancia de contenidos.	Acceso limitado a datos actualizados; y, menor eficiencia en la planificación institucional.	Promover el desarrollo de sistemas interoperables con procesos de verificación, mantenimiento técnico y actualización programada.
Condiciones tecnológicas diferenciadas en ciertas regiones	Limitaciones en infraestructura tecnológica, conectividad o soporte operativo en determinadas regiones.	Retrasos en la actualización de información institucional; y, restricciones para implementar herramientas digitales de apoyo a la planificación educativa.	Identificar brechas tecnológicas mediante diagnóstico territorial; y, priorizar inversiones en conectividad y soporte técnico.
Baja incorporación de la transparencia en la gestión estratégica	Escasa vinculación entre los objetivos institucionales y los sistemas de información pública, con ausencia de mecanismos para su seguimiento y evaluación.	Dificultad para evaluar el desempeño institucional; y, limitada integración de la transparencia en la mejora continua.	Incluir metas y acciones de transparencia en los planes estratégicos y operativos, con indicadores de seguimiento y evaluación.

Fuente: Elaboración propia con base en la supervisión a los PTE de las entidades de la administración pública emitido por la ANTAIP (Primer semestre 2024) y PTE de las universidades públicas del Perú (2024)

El reconocimiento de estos desafíos permite adoptar un enfoque institucional que requiere la coordinación efectiva entre áreas junto al fortalecimiento de capacidades técnicas y de gestión, a fin de desarrollar una cultura de transparencia funcional y sostenible.

2.6.3. Buenas prácticas identificadas

A partir del análisis comparativo de los niveles de cumplimiento del PTE en universidades públicas, se ha identificado que aquellas instituciones que superan el 70 % de dicho cumplimiento, según la supervisión de la ANTAIP (primer semestre 2024), comparten ciertos elementos que influyen en la implementación efectiva de una política de transparencia activa.

Estas prácticas, no se limitan al cumplimiento formal de las disposiciones legales, sino que reflejan una gestión orientada a la estandarización de procesos, el uso eficiente de herramientas digitales y el fortalecimiento institucional en materia de acceso a la información pública, lo cual no responde a condiciones fortuitas o casuales, sino a la adopción de decisiones y mecanismos estratégicos, factibles y sostenibles.

A continuación, se presenta una síntesis de las buenas prácticas observadas:

Tabla 3. Buenas prácticas en universidades públicas del Perú con alto nivel de cumplimiento del PTE

Buena práctica	Descripción operativa	Resultados observables
Designación clara y visible del responsable de transparencia	Publicación de resoluciones institucionales que identifican al responsable de transparencia, detallando sus funciones y medios de contacto institucional.	Mayor visibilidad del rol encargado; canalización adecuada de consultas; y, tiempos de respuesta más eficientes.
Interoperabilidad con Gob.pe y uso de plataformas digitales	Integración de los sistemas internos con plataformas nacionales para la actualización automática del PTE.	Reducción de errores en las publicaciones; actualizaciones más frecuentes; y, menor dependencia de procesos manuales.
Instrumentos de gestión actualizados y accesibles	Disponibilidad de documentos como el ROF, MOF, PEI, POI, PAC y TUPA en formatos reutilizables y accesibles desde el portal institucional y PTE.	Mejores resultados en procesos de auditoría, mayor trazabilidad normativa y soporte técnico para la toma de decisiones.
Estándares de publicación gráfica y accesible	Presentación de la información a través de recursos visuales (tablas, infografías); y, enlaces operativos.	Información más comprensible para la ciudadanía, facilitando su utilización y análisis.
Monitoreo interno del cumplimiento del PTE	Programación de revisiones periódicas a cargo de la oficina responsable, con seguimiento de indicadores de cumplimiento.	Identificación temprana de omisiones; mejora en la calidad y oportunidad de la información publicada.

Buena práctica	Descripción operativa	Resultados observables
Política institucional de gobierno abierto y cultura digital	Inclusión de objetivos relacionados con la transparencia en los planes estratégicos y políticas de modernización o en el PGD.	Alineación entre la gestión estratégica y la transparencia institucional, con indicadores de desempeño más claros.
Participación de las autoridades en espacios de rendición pública de cuentas	Publicación de informes de gestión, informes presupuestales, memorias anuales, cronogramas y actas de actividades oficiales.	Fortalecimiento de la confianza en la gestión universitaria.
Capacitación continua del personal responsable	Desarrollo de programas formativos sobre la LTAIP, protección de datos personales, gestión documental, herramientas digitales, entre otros.	Mejora continua en la calidad de las publicaciones; disminución de errores; y, fortalecimiento de las capacidades técnicas institucionales.
Participación de la comunidad universitaria	Disponibilidad de canales institucionales para recoger sugerencias, responder encuestas, recibir alertas y atender denuncias de estudiantes, docentes y personal administrativo.	Fortalecimiento del vínculo entre la gestión institucional y su comunidad.

Fuente: Elaboración propia con base en la supervisión a los PTE de las entidades de la administración pública emitido por la ANTAIP (Primer semestre 2024) y PTE de las universidades públicas del Perú (2024)

Estas prácticas, pueden ser consideradas como insumos para la formulación de políticas institucionales en materia de transparencia, que permitan el fortalecimiento institucional y promuevan la mejora progresiva del nivel de cumplimiento del PTE.

En ese sentido, su adopción no solo contribuye al cumplimiento normativo, sino también a la consolidación de un enfoque preventivo, participativo y sostenible en la gestión pública universitaria.

2.7. El caso de la UNSA

La UNSA es una universidad pública de educación superior universitaria, fundada el 11 de noviembre de 1828, la cual tiene como misión formar profesionales competentes y con principios éticos, capacitados para desarrollar investigación e innovación que genere conocimiento científico, tecnológico y humanístico, con el propósito de contribuir al desarrollo regional y nacional.

Sus objetivos estratégicos institucionales son:

- Asegurar la calidad académica en la formación profesional.
- Promover la investigación relevante y de calidad en la comunidad universitaria.
- Fortalecer las actividades de responsabilidad social universitaria.

- d) Consolidar una gestión institucional sostenible.
- e) Posicionar a la UNSA como un referente latinoamericano en el ámbito académico internacional.

2.7.1. Relevancia institucional

La UNSA cuenta con una estructura organizacional integrada por 1905 docentes de pregrado, 190 docentes de posgrado, 1582 trabajadores administrativos y 3277 prestadores de servicios no personales (SNP). La comunidad estudiantil está conformada por 26648 estudiantes de pregrado y 5750 de posgrado.

Asimismo, la institución funciona desde una sede central ubicada en Arequipa y se organiza en tres áreas académicas: Biomédicas, sociales e ingenierías. En ese contexto, dispone de 03 filiales en Camaná, Mollendo y Pedregal, 18 facultades, 47 escuelas profesionales, 45 departamentos académicos, 59 segundas especialidades, 86 programas de maestría y 27 programas de doctorado.

Durante el año 2024, la UNSA ejecutó diversas acciones que obtuvieron resultados significativos en distintos ámbitos, entre los que destacan:

- a) El Proceso de Admisión 2024, orientado al año académico 2025, registró la participación de 61,544 postulantes, de los cuales 4,784 ingresaron mediante las distintas modalidades de admisión.
- b) Aprobación de 31 convenios con instituciones nacionales e internacionales.
- c) Aprobación de 14 reglamentos y 09 directivas que contribuyen a la mejora de la gestión académica y administrativa.
- d) El Comité de Acreditación del Instituto de Calidad y Acreditación de Programas de Computación, Ingeniería y Tecnología (ICACIT), ratificó la acreditación de 18 programas de estudios tras la presentación de los informes de seguimiento anual 2024.
- e) El número de docentes investigadores designados aumentó de 14 en 2017 a 136 en 2024.
- f) Se cuenta con 13 institutos de investigación, 06 laboratorios implementados en áreas académicas, 24 laboratorios adscritos al CIALE (obra que requirió una inversión de más de 120 millones de soles en edificación y equipamiento) y un centro autorizado por CONCYTEC, bajo la Ley N° 30309.

- g) Se logró un avance del 80 % en la incorporación de productos y servicios de los Centros de Producción en el Texto Único de Servicios No Exclusivos (TUSNE) de la universidad.
- h) Se regularizó la creación de 9 centros de producción, mediante resoluciones de la Asamblea Universitaria: Centro de Idiomas, INFOUNSA, CEPRUNSA, Centro Médico Pedro P. Díaz, Hospital Docente, Cuna Jardín UNSA, Centro de Microscopía Electrónica, CIEPA Majes y Planta de Segregación de Minerales Río Seco.
- i) Los 20 centros de producción con los que cuenta la UNSA, tuvieron en 2024, un ingreso total de S/ 35.087,773.14; según el siguiente detalle: Unidad de Producción de Bienes y Servicios de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo – UPBS FAU con S/0.00; Unidad de Producción de Bienes y Servicios de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales – UPBS FCHS con S/5,050.00; Planta de Segregación de Minerales - Río Seco con S/13,702.00; Centro Internacional de Bio-Ciencia e Innovación - CIBCI SUMBAY con S/39,350.00; Centro de Arbitraje con S/48,411.32; Panificadora UNSA con S/53,421.60; Unidad de Evaluación de Idiomas de la Facultad de Filosofía y Humanidades - UPBS FFH con S/80,255.00; Centro de Microscopía Electrónica con S/87,312.00; Laboratorio de Investigación y Servicios – LABINVSEV con S/126,396.52; Unidad de Producción de Bienes y Servicios de la Facultad de Geología, Geofísica y Minas - UPBS FGGYMI con S/220,895.00; Unidad de Producción de Bienes y Servicios de la Facultad de Administración - UPBS FAD con S/381,276.00; Cuna Jardín UNSA con S/465,075.00; Centro Médico Universitario Pedro P. Díaz con S/534,693.10; Unidad De Capacitación De Producción Y Servicios de la Facultad de Ingeniería de Producción y Servicios – UCPS FIPS con S/538,627.00; Hospital Docente UNSA con S/651,671.10; Unidad de Producción de Bienes y Servicios de la Facultad de Psicología, Relaciones Industriales y Ciencias de la Comunicación - UPBS FPRRIICC con S/741,551.00; Centro de Investigación, Enseñanza y Producción Agrícola - CIEPA MAJES con S/823,852.15; Instituto de Informática de la UNSA – INFOUNSA con S/2,697,938.00; Centro de Idiomas de la UNSA con S/7,892,218.75; y, Centro de Estudios Preuniversitarios – CEPRUNSA con S/19,686,077.60,
- j) Se conformó 33 comisiones especiales y permanentes relacionadas con admisión y selección de personal, regulación interna, gestión institucional y relaciones laborales; 15 comisiones especiales para analizar, evaluar y emitir informes correspondientes sobre los recursos de apelación interpuestos por servidores administrativos y docentes; 6 comisiones sancionadoras en primera instancia sobre presuntas faltas disciplinarias éticas

cometidas por servidores administrativos; y 3 comisiones instructoras (ad hoc) para determinar si correspondería el inicio de procedimiento administrativo disciplinario contra autoridades y ex autoridades de la universidad.

- k) Alrededor de 253 funcionarios descargaron su certificado digital para la firma electrónica de documentos institucionales.
- l) Se crearon 9,308 cuentas de Google para docentes, alumnos de pregrado, posgrado, segundas especialidades, administrativos y otras categorías, facilitando el acceso a servicios digitales en la universidad.
- m) Se dispuso de S/ 1,135,500.00 para financiar movilidades académicas ordinarias (semestre 2024-2) y extraordinarias (Programa de Internacionalización Estudiantil Presencial y Virtual – PIPE/PIVE).
- n) La Ley N° 31953 que aprobó el Presupuesto del Sector Público 2024, asignó al Pliego 513: Universidad Nacional de San Agustín, un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de S/ 361,841,439.00; siendo que al 31 de diciembre del 2024 la entidad culminó con un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de S/ 384,781,942.00, habiendo ejecutado el 99,31 % del presupuesto asignado.
- o) Se atendió de manera oportuna los requerimientos de información formulados por la Sociedad Auditora Larry Manuel Piminchumo Leyton & Asociados S. Civil, designada por la CGR para la Auditoría Financiera Gubernamental.

2.7.2. Desafíos en la implementación de la transparencia

Si bien la UNSA, ha realizado esfuerzos importantes por adecuarse a las normas nacionales en materia de transparencia, persisten algunos retos que limitan o dificultan su implementación. A continuación, se describen los principales desafíos identificados:

2.7.2.1. Cultura organizacional

La aplicación de las políticas de transparencia implica una transformación a nivel organizacional de mediano a largo plazo, que requiere ajustes en el marco normativo interno, en los procedimientos y en la cultura existente.

En ese sentido, Uno de los principales desafíos en la implementación de la transparencia en la UNSA está relacionado con aspectos culturales que influyen en la forma en que la institución aborda la apertura de la gestión de la información.

- a) **Desafío de apertura:** La publicación activa de información, puede ser percibida por ciertos sectores como una exposición innecesaria o como una vulnerabilidad ante posibles críticas; lo cual genera una resistencia para modificar prácticas administrativas ya consolidadas.
- b) **Sensibilización institucional limitada:** En algunas dependencias, no se reconoce plenamente el valor de la transparencia como una herramienta de gestión pública, ni se comprende completamente el marco legal que la regula; lo cual puede derivar en demoras en la actualización de la información o en omisiones involuntarias.
- c) **Responsabilidad compartida en la rendición de cuentas:** La construcción de una cultura de *accountability* requiere que las autoridades y unidades responsables comuniquen no solo los resultados, sino también las razones y fundamentos de sus decisiones.

2.7.2.2. Formación continua

El personal encargado de los procesos vinculados a la transparencia enfrenta desafíos relacionados con la capacitación y actualización en esta materia.

- a) **Capacitación técnica y normativa:** La implementación efectiva de la LTAIP exige formación especializada en herramientas digitales, gestión documental y en la norma vigente.
- b) **Recursos humanos limitados:** El nivel de demanda supera, en ocasiones, la capacidad del personal disponible para atender las diversas SAIP; incluso la falta de equipos especializados para su procesamiento o almacenamiento de información afecta la eficiencia del proceso de actualización y publicación de información.

2.7.2.3. Infraestructura tecnológica

Si bien la UNSA ha avanzado en la implementación de su PTE y plataformas o redes institucionales, aún persisten limitaciones tecnológicas que impactan en la calidad y oportunidad del acceso a la información.

- a) **Sistemas de almacenamiento ligero:** Algunas plataformas no permiten una gestión eficiente debido al volumen de información con la que se cuenta.
- b) **Brechas de acceso:** Existen sectores de la comunidad universitaria que enfrentan dificultades técnicas para acceder a la información institucional, debido a conectividad limitada o recursos tecnológicos insuficientes.

2.7.2.4. Interoperabilidad con sistemas nacionales

Los sistemas institucionales de la UNSA no se encuentran plenamente integrados con plataformas nacionales como RENIEC, SEACE, INFOBRAS o SIAF.

- a) Falta de articulación digital: La falta de interoperabilidad genera duplicidad de registros y errores por carga manual, dificultando la gestión coordinada de la información.
- b) Desfase normativo y tecnológico: La universidad aún no se alinea completamente con los lineamientos del Gobierno Digital ni con los estándares de Gobierno Abierto establecidos por la PCM.

2.7.2.5. Publicación de la información

Aunque la UNSA publica una importante cantidad de información, existen oportunidades de mejora en la presentación, claridad y actualización de los contenidos.

- a) Calidad del contenido: Parte de la información se publica con un lenguaje técnico o sin la desagregación de datos relevantes, lo que dificulta su interpretación por parte de un público no especializado.
- b) Actualización oportuna: Se han identificado demoras en la publicación de ciertos documentos o informes, lo que puede afectar la percepción sobre la transparencia institucional.

2.7.2.6. Gestión de las solicitudes de acceso a la información pública

La gestión de SAIP en la UNSA enfrenta desafíos operativos que pueden afectar la percepción y la confianza de los usuarios.

- a) Criterios dispares: No existe una interpretación homogénea en las diferentes oficinas, sobre qué información debe ser considerada pública, lo que genera respuestas diferentes.
- b) Coordinación interna: La atención de solicitudes involucra a diversas oficinas o dependencias, tales como: Secretaría General, la Oficina de Tecnologías de la Información (OTI), la Oficina de Asesoría Jurídica, entre otras; motivo por el cual, la ausencia de protocolos claros y articulación entre áreas genera demoras y falta de consistencia.

2.7.2.7. Gestión documental

La normativa vigente en materia de archivos aún no se encuentra completamente implementada o actualizada en la UNSA.

- a) **Desfase normativo:** No todas las oficinas siguen procedimientos alineados con la Directiva N° 001-2023-AGN/DDPA - Norma de administración de archivos en las entidades públicas, lo que afecta la conservación y disponibilidad de los documentos.
- b) **Digitalización limitada:** A pesar de los avances realizados a partir de la pandemia por COVID-19, muchos archivos físicos aún no han sido digitalizados, lo que dificulta su acceso y conservación documental.
- c) **Capacidades en materia de archivos:** La escasez de personal capacitado en gestión documental y la falta de un archivo central, influye en la eficiencia del sistema de archivos institucional.

2.7.2.8. Protección de datos personales

El cumplimiento de la Ley N° 29733 - Ley de Protección de Datos Personales, y otras normativas relacionadas, es fundamental para equilibrar la transparencia con la privacidad, en salvaguarda de los datos personales de estudiantes, docentes, personal administrativo y otros miembros de la comunidad universitaria.

- a) **Clasificación de información sensible:** Es necesario mejorar los procedimientos para identificar y proteger datos personales en procesos como incorporación docente, matrículas, becas, calificaciones, proyectos de investigación, trámites administrativos, entre otros.
- b) **Seguridad de la información:** La falta de medidas técnicas como cifrado, contraseñas seguras o políticas de acceso controlado a ciertos sistemas, puede aumentar el riesgo de filtración, pérdida o uso indebido.
- c) **Balance entre transparencia y privacidad:** La universidad requiere establecer lineamientos claros para identificar qué información puede ser publicada bajo criterios de transparencia y qué datos deben ser protegidos.
- d) **Auditoría de cumplimiento:** Se requieren revisiones periódicas de los sistemas que gestionan datos sensibles para identificar vulnerabilidades.

2.7.2.9. Evaluación interna del cumplimiento normativo

No se realiza una evaluación interna y periódica del cumplimiento del PTE u otras obligaciones normativas.

- a) Falta de indicadores: No se han definido indicadores institucionales (KPIs), ni un sistema de monitoreo que permita alertar sobre posibles retrasos o incumplimientos.
- b) Enfoque reactivo: La evaluación del cumplimiento se desarrolla, en gran medida, de manera reactiva, priorizando la atención a observaciones, quejas, denuncias o auditorías una vez que han ocurrido; lo cual ha limitado la implementación de mecanismos preventivos que identifiquen de forma anticipada posibles riesgos o incumplimientos.

2.7.2.10. Comunicación institucional de resultados

La transparencia también implica comunicar los resultados, logros y metas institucionales de manera accesible.

- a) Información estratégica limitada: No se publican de forma periódica ni sistemática los indicadores de gestión, metas académicas o avances en investigación.
- b) Uso de medios digitales: Aunque existen canales como redes sociales o portales web, no están del todo articulados dentro de una estrategia integral de transparencia activa.

2.7.2.11. Institucionalización de la transparencia

Considero que la transparencia aún no está plenamente integrada como política transversal en la planificación, gestión y evaluación institucional, en virtud de:

- a) Ausencia en la planificación estratégica: La presente materia, no está incluida explícitamente en el Plan Estratégico Institucional (PEI), ni en los procesos de autoevaluación o acreditación.
- b) Falta de visión integral: La transparencia, se percibe como una función específica de ciertas oficinas, sin ser parte de una visión integral de gobernanza universitaria.

En la siguiente tabla, se resumen los principales desafíos identificados, observaciones y/o causas probables y algunas líneas de acción sugeridas para avanzar hacia una cultura de transparencia en la UNSA.

Tabla 4. Desafíos en la implementación de la transparencia en la UNSA

Eje temático	Desafíos específicos	Observaciones y causas identificadas	Líneas de acción sugeridas
Cultura organizacional	- Resistencia a la publicación activa. - Sensibilización institucional limitada.	- Aún se conservan prácticas centradas en el manejo interno de información.	- Implementar campañas internas de sensibilización. - Incorporar la transparencia como valor institucional.

Eje temático	Desafíos específicos	Observaciones y causas identificadas	Líneas de acción sugeridas
Formación continua	- Falta de responsabilidad compartida en la rendición de cuentas.	- Parte del personal asocia la transparencia con exposición a críticas, lo que limita su aceptación. - No se reconoce plenamente el valor de la transparencia como una herramienta de gestión pública.	- Incluir a la transparencia como parte de las inducciones al personal. - Generar mayores espacios para el desarrollo de una rendición de cuentas efectiva.
	- Formación técnica y normativa insuficiente. - Recursos humanos limitados.	- El personal requiere mayor capacitación para atender la demanda vinculada a transparencia. - Se debería contar con mayores recursos humanos a fin de dar una atención célere a las SAIP.	- Desarrollar planes anuales de formación continua. - Reforzar equipos de trabajo en áreas críticas. - Evaluar la carga operativa para redistribuir funciones.
	- Sistemas de almacenamiento ligero. - Brechas de acceso a plataformas institucionales.	- El almacenamiento limitado, no permite una gestión eficiente de la información. - Conectividad limitada o recursos tecnológicos insuficientes.	- Contar con equipos capaces de almacenar grandes volúmenes de información. - Optimizar el acceso a través de mejoras técnicas. - Brindar soporte a usuarios con limitaciones tecnológicas.
Interoperabilidad con sistemas nacionales	- Falta de articulación digital. - Desfase con los lineamientos de gobierno digital.	- La desconexión con sistemas como RENIEC, SEACE o INFOBRAS, que implica duplicidad de registros y errores.	- Priorizar la integración digital con plataformas del Estado. - Adecuar procesos a los lineamientos de la PCM. - Establecer cronogramas de interoperabilidad progresiva.
Publicación de la información	- Contenidos con lenguaje técnico. - Información no actualizada oportunamente.	- La información publicada no siempre resulta comprensible para públicos no especializados. - Algunos contenidos presentan demoras en su publicación.	- Usar lenguaje claro y accesible. - Establecer cronogramas de actualización periódica. - Incluir glosarios o secciones explicativas en el PTE.
Gestión de las SAIP	- Falta de criterios homogéneos. - Coordinación limitada entre áreas.	- Se evidencian variaciones en criterios y tiempos de respuesta. - Ausencia de protocolos claros y articulación entre áreas.	- Elaborar protocolos de atención. - Capacitar a todas las oficinas involucradas. - Fortalecer mecanismos de seguimiento y control de plazos.

Eje temático	Desafíos específicos	Observaciones y causas identificadas	Líneas de acción sugeridas
Gestión documental	- Desfase normativo. - Baja digitalización. - Limitadas capacidades en materia de archivos.	- No todas las oficinas aplican la normativa de archivos vigente. - Muchos documentos físicos no están digitalizados. - Escasez de personal capacitado en gestión documental y la falta de un archivo central.	- Implementar la Directiva N° 001-2023-AGN/DDPA. - Establecer metas anuales de digitalización. - Capacitar al personal en gestión y conservación documental.
Protección de datos personales	- Clasificación inadecuada de información sensible. - Medidas de seguridad insuficientes. - Falta de lineamientos sobre el balance entre transparencia y privacidad.	- Se han identificado riesgos en procesos administrativos con datos personales que no cuentan con una protección adecuada.	- Elaborar protocolos de anonimización. - Implementar controles técnicos (cifrado, accesos, personal responsable). - Desarrollar lineamientos sobre el tratamiento de datos en contextos de transparencia.
Evaluación interna del cumplimiento normativo	- Ausencia de indicadores institucionales. - Enfoque reactivo frente a observaciones.	- No se cuenta con un sistema que permita identificar preventivamente riesgos de incumplimiento normativo.	- Definir indicadores clave de cumplimiento. - Establecer revisiones trimestrales del PTE. - Incorporar mecanismos de alerta temprana.
Comunicación institucional de resultados	- Información estratégica limitada. - Estrategia digital no articulada.	- La difusión de logros y metas no sigue un esquema estructurado. - Los canales digitales no se utilizan de manera coordinada.	- Generar reportes de gestión periódicos. - Unificar contenidos. - Utilizar formatos multimedia y lenguaje claro.
Institucionalización de la transparencia	- Ausencia en el PEI y procesos de autoevaluación. - Falta de visión integral.	- La transparencia aún no está consolidada como eje transversal de la gobernanza universitaria.	- Incluir objetivos de transparencia en el PEI. - Incorporarla en autoevaluaciones. - Asignar una unidad responsable que coordine e impulse las acciones de transparencia en todas las dependencias.

Fuente: Elaboración propia con base en la normativa nacional, diagnóstico institucional y documentos oficiales de la UNSA (2024)

2.7.3. Análisis de la gestión de solicitudes de acceso a la información pública

De acuerdo con el Informe anual sobre SAIP y el nivel de cumplimiento en la actualización de la información pública en los PTE – Año 2024 realizado por la ANTAIP, solo 28 de las 50 universidades públicas con las que cuenta el Perú, remitieron sus reportes en esta materia.

En ese sentido, durante el 2024, las universidades públicas han recibido aproximadamente 1914 SAIP; siendo la UNSA, la tercera universidad a nivel nacional con mayor número de solicitudes recibidas.

Asimismo, informaron que han atendido el 94.9 % de las solicitudes que han recibido, siendo que el 1.9 % de solicitudes figuran en trámite y el 3.2 % de solicitudes figuran como no atendidas, registrando así el porcentaje más alto de solicitudes no atendidas en la Administración Pública, junto con los gobiernos regionales.

En ese contexto, la gestión de las SAIP en la UNSA durante el periodo 2024, se recibieron un total de 232 solicitudes durante el año 2024, de las cuales 162 fueron atendidas con la entrega completa de la información solicitada, 19 con entrega parcial, y 51 fueron denegadas, conforme a lo establecido por las causales señaladas en la LTAIP.

En relación con los plazos de respuesta, de las 181 solicitudes que fueron respondidas, 141 fueron atendidas dentro del plazo legal de 10 días hábiles, mientras que en 40 casos se comunicó la prórroga del plazo, conforme a la normativa, permitiendo hasta 30 días hábiles adicionales para la entrega de la información.

En cuanto a la naturaleza de las solicitudes, se observa la siguiente distribución: 9 % correspondió a requerimientos sobre datos generales de la entidad; 3 % sobre planeamiento y organización institucional; 15 % sobre presupuesto; 13 % sobre proyectos de inversión; 0.00 % sobre mecanismos de participación ciudadana; 16 % sobre información del personal; 21 % sobre contratación de bienes y servicios; 2 % sobre actividades oficiales; cero visitas a funcionarios; y 21 % sobre otra información no publicada en el PTE, pero que ha sido producida u obtenida por la entidad o que se encuentra en su posesión y control, por estar relacionada exclusivamente con sus competencias.

Estos datos reflejan tanto el interés por el acceso a información pública como la necesidad de fortalecer los mecanismos institucionales, no solo en términos de cumplimiento formal, sino también de accesibilidad, oportunidad y pertinencia de la información entregada.

2.8. Comparativa internacional y propuesta de gobernanza universitaria abierta

La transparencia universitaria, entendida como el deber institucional de poner a disposición pública información comprensible, contrastable y de utilidad, ha evolucionado desde una exigencia legal hacia un componente central de la calidad institucional.

Este principio, cada vez más exigido por organismos de evaluación, se ha convertido en un componente esencial de los rankings globales, como los desarrollados por Times Higher Education (THE) en su *World University Rankings* y el *Impact Rankings* (ODS 16), los cuales evalúan indicadores como la publicación de datos institucionales, participación social, lucha contra la corrupción, gobernanza abierta y colaboración interinstitucional.

2.8.1. Comparativa internacional de transparencia

En el *Impact Ranking 2024* (ODS 16) de THE, universidades como Universiti Sains Malaysia con una puntuación de 95.0, la Western University de Canadá con 90.6, la Queen's University de Canadá y la Universidad de Neuchâtel de Suiza con 89.9, encabezan el listado por sus prácticas de gobernanza participativa, portales con indicadores abiertos y auditorías públicas, al implementar códigos de ética institucional, mecanismos de denuncia segura, y modelos de gobierno donde el estudiante también tiene un rol deliberativo.

En comparación, la UNSA, con un 66.44 % de cumplimiento en su PTE en 2024, supera el promedio nacional, por debajo de las buenas prácticas internacionales; por lo que, dicha brecha refleja la necesidad no solo de cumplir formalmente con las obligaciones legales, sino de avanzar hacia una transparencia activa, útil, comprensible y actualizada, que fortalezca la rendición de cuentas y la calidad institucional.

Ello, considerando que, la gobernanza universitaria no debe limitarse a la existencia de normas escritas, sino a su capacidad para generar prácticas que internalicen valores de transparencia, participación y corresponsabilidad, pues una universidad que establece reglas del juego claras, accesibles y monitoreables, incrementa su legitimidad y eficacia.

Este modelo horizontal requiere de estructuras como consejos universitarios con representación equitativa, sistemas internos de deliberación informada, oficinas de transparencia e integridad con autonomía funcional y mecanismos de consulta pública de decisiones estratégicas, a fin que, el estudiante deje de ser un receptor pasivo y se convierta en agente activo en la configuración del futuro institucional.

2.8.2. Integridad académica como pilar de la gobernanza

El ODS 16, también evalúa a las instituciones sólidas a través de su eficacia, responsabilidad e inclusión en todos los niveles; por lo que, deben tener un fuerte compromiso de integridad y lucha contra la corrupción.

En ese sentido, las universidades mejor calificadas según THE, han desarrollado códigos de conducta obligatorios, sistemas de denuncia segura, auditorías académicas internas y programas de formación ética, lo cual refleja una cultura organizacional donde el respeto a las normas, la honestidad intelectual y la transparencia van más allá de la formalidad, debido a que son valores institucionales interiorizados.

En el caso de la UNSA y otras universidades peruanas, la ausencia de un sistema normativo único sobre integridad académica, con mecanismos sancionadores claros y estructuras especializadas para su aplicación, limita los avances en esta materia. Por ello, se plantea:

- a) Aprobar un Código de Integridad Académica aplicable a toda la comunidad universitaria.
- b) Crear una oficina especializada en ética académica, autónoma y con capacidad resolutive.
- c) Publicar estadísticas de casos resueltos y buenas prácticas.
- d) Incorporar la formación ética en el plan curricular universitario de pregrado y posgrado.

Estas acciones, alineadas con los criterios del ODS 16 y del *Impact Ranking* de THE, permitirían fortalecer la confianza institucional, prevenir conductas irregulares y fomentar un entorno académico más justo y equitativo.

2.8.3. Transparencia, sostenibilidad y resultados estudiantiles

Una de las principales innovaciones del *Impact Rankings* es incorporar criterios que vinculan transparencia institucional con sostenibilidad y resultados. Así, universidades líderes no solo reportan sus estados financieros y políticas de gestión, sino que también divulgan su contribución a los ODS y contribución social.

En ese marco, se recomienda que la UNSA adopte un enfoque integral que incluya:

- a) Publicación de informes anuales de sostenibilidad institucional, con indicadores sobre inclusión, medio ambiente y equidad.
- b) Medición y comunicación de indicadores de éxito estudiantil, como tasa de egreso, empleabilidad, inserción laboral y emprendimientos generados.

- c) Consolidación de una cultura institucional basada en datos abiertos, indicadores comparables y retroalimentación continua.

Este enfoque permitiría no solo cumplir con las exigencias de transparencia legal, sino fortalecer la rendición de cuentas frente a la sociedad, posicionar a la universidad en métricas internacionales y demostrar el valor público de la educación superior.

Además, es necesario superar la visión que vincula el prestigio universitario exclusivamente con la investigación o la antigüedad; ya que, las instituciones deben reconocerse por el éxito de sus egresados, el compromiso con la comunidad y la innovación social. Por tanto, los rankings institucionales deberían incorporar de forma sistemática indicadores de empleabilidad, satisfacción estudiantil e impacto territorial.

2.8.4. Propuesta de modelo internacional de gobernanza y transparencia universitaria

En un contexto global caracterizado por crecientes demandas sociales hacia las instituciones públicas, las universidades enfrentan el desafío de consolidar su legitimidad no solo a través de la calidad académica, sino también mediante una gobernanza abierta, ética y sostenible.

Ante ello, se propone el presente modelo, diseñado como una herramienta referencial para orientar procesos de reforma institucional en universidades públicas que buscan alinearse con los estándares de calidad y apertura internacionales, apoyando la acreditación, la planificación universitaria y el diseño de indicadores de desempeño.

Tabla 5. Propuesta de modelo internacional de gobernanza y transparencia universitaria

Pilar	Elementos clave	Indicadores sugeridos
Transparencia activa e inteligente	Portal institucional interoperable, datos abiertos, visualización de indicadores clave (financieros, académicos, de gestión); y, accesibilidad universal.	% de cumplimiento del Portal de Transparencia; tiempo medio de respuesta a solicitudes de información; número de datasets abiertos.
Gobernanza horizontal	Órganos colegiados paritarios; foros deliberativos abiertos; consulta estudiantil; participación de egresados y sociedad civil.	% de decisiones estratégicas con participación estudiantil; número de sesiones públicas; nivel de implementación de acuerdos colegiados.
Integridad académica institucionalizada	Código de integridad; oficina de ética autónoma; formación transversal en valores; protocolos de denuncia seguros y eficaces.	Casos resueltos en <30 días; reincidencia; satisfacción de víctimas; cobertura de formación ética.

Pilar	Elementos clave	Indicadores sugeridos
Sostenibilidad institucional y resultados	Plan de implementación de ODS; monitoreo ambiental; alianzas con gobiernos locales; indicadores de éxito estudiantil (empleabilidad, emprendimiento, egreso).	Huella de carbono anual; ranking THE ODS 16; tasa de empleabilidad; tasa de egreso.
Prestigio centrado en egresados	Indicadores de impacto profesional y social; seguimiento sistemático a egresados; incorporación de resultados en la rendición de cuentas.	Índice de empleabilidad; encuesta de satisfacción de egresados y empleadores; informes de retorno de inversión pública.

Fuente: Elaboración propia con base en el World University Rankings e Impact Rankings (SDG 16) de Times Higher Education (2024)

En ese sentido, tiene como finalidad ofrecer un marco estructurado que permita:

- Elevar el estándar de gobernanza en universidades públicas, alineándolas con buenas prácticas globales y marcos internacionales de evaluación.
- Fomentar una cultura organizacional ética y participativa, donde todos los actores — incluidos los estudiantes— tengan un rol activo en la toma de decisiones.
- Garantizar la transparencia activa y efectiva como eje transversal de la gestión institucional.
- Vincular el desempeño universitario a resultados tangibles, como el éxito de sus egresados, la sostenibilidad y el impacto social.
- Proporcionar herramientas de autoevaluación y mejora continua, útiles tanto para las propias universidades como para los órganos de fiscalización y aseguramiento de la calidad.

Asimismo, la implementación del modelo puede organizarse en cuatro fases progresivas, adaptables al nivel de madurez institucional:

- Diagnóstico inicial: Aplicación de una herramienta de autoevaluación institucional basada en los cinco pilares y la participación de estudiantes, personal académico y administrativo.
- Ajuste normativo e institucional: Revisión de reglamentos internos, aprobación de nuevos instrumentos (Código de Integridad, Plan de ODS, protocolos de participación).
- Despliegue operativo: Desarrollo de plataformas digitales, campañas de formación, instalación de comités participativos y elaboración del primer informe de sostenibilidad y gobernanza.
- Evaluación y mejora continua: Auditoría externa (académica y social), retroalimentación pública y reformulación de metas e indicadores cada dos años.

Incluir esta perspectiva comparativa e innovadora en el presente TFM, amplía su alcance y pertinencia, al vincular las recomendaciones nacionales con el debate global sobre la calidad y legitimidad de la educación superior pública, que ofrece soluciones viables y necesarias a los desafíos estructurales del sistema universitario; por lo que, su implementación gradual y contextualizada puede contribuir de manera decisiva a consolidar una universidad pública abierta, ética y centrada en las personas.

3. Análisis de resultados

Esta sección presenta los hallazgos obtenidos en el presente TFM, conforme a los objetivos planteados, con el propósito de aportar evidencia que permita diagnosticar la transparencia activa en la UNSA, a fin de comprender su nivel de cumplimiento normativo, los desafíos institucionales que enfrenta y las oportunidades de mejora que pueden ser replicadas en otras universidades públicas del Perú.

Asimismo, el análisis no se limita solo a una descripción del cumplimiento normativo, sino que incluye una revisión del contexto institucional, con el objetivo de aportar insumos que contribuyan al fortalecimiento progresivo y sostenible de la transparencia universitaria en la UNSA.

3.1.1. Evaluación del cumplimiento de las obligaciones de transparencia activa en el PTE de la UNSA

La evaluación se basa en el marco legal vigente en materia de transparencia, conforme a lo establecido por la Ley N° 27806 de transparencia y acceso a la información pública, su reglamento aprobado por D.S. N° 072-2003-PCM, y los lineamientos aprobados con Resolución Directoral N° 011-2021-JUS/DGTAIPD por la DGTAIPD, los cuales determinan los contenidos mínimos que deben contener los PTE de las entidades de la administración pública.

En este contexto, se establecen 11 rubros de información con criterios o indicadores de cumplimiento, los cuales han sido validados por la ANTAIP en su supervisión del primer semestre 2024; en la cual se evaluó la presencia de contenidos obligatorios, su vigencia, claridad, frecuencia de actualización y accesibilidad.

Cabe precisar que, se excluyeron los rubros de participación ciudadana e información focalizada, por no ser aplicables a la naturaleza jurídica de la UNSA.

Tabla 6. Nivel de cumplimiento por rubro temático en el PTE de la UNSA en 2024

Rubro de información	Contenido de información obligatorio	Observación	Nivel de cumplimiento
Datos Generales	Resolución de designación del FRPTE	Ninguna	Cumple
	Resolución de designación de LA FRAI	Ninguna	Cumple
	Datos del FRPTE (correo electrónico, teléfono y anexo)	Falta consignar el anexo	Parcial
	Datos de la FRAI (correo electrónico, teléfono y anexo)	El teléfono no funciona	Parcial
	Dirección de la sede central y otras sedes	Ninguna	Cumple
	Mapa de ubicación		
	Directorio de los funcionarios de la entidad, consignando su cargo, teléfono, anexos y correo electrónico	Teléfonos no funcionan, incluso en varios casos no se les consigna	Parcial
	Norma de creación de la entidad	Ninguna	Cumple
	Normativa de transparencia y otras a las que se encuentren vinculadas Resoluciones de Asamblea Universitaria, Consejo Universitario, Rectorales y Decanales	Falta la Ley Universitaria Resoluciones Decanales no actualizadas en algunos casos desde 2019, solo 3 de las 18 facultades cumplen hasta diciembre de 2024	Parcial
	ROF	Algunos instrumentos de gestión no están alineados al estatuto de la UNSA, el cual está en proceso de modificación	Cumple
	Organigrama		Cumple
	MOF		Cumple
Planeamiento y Organización	MCC		Cumple
	CAP		Cumple
	PAP		Cumple
	RIT		Cumple
	MAPRO		Cumple
	TUPA		Cumple
	PEI	Ninguna	Cumple
	POI	Ninguna	Cumple
	Plan de Gobierno Digital	Ninguna	Cumple
	Informes de cumplimiento, seguimiento y evaluación del PEI	Ninguna	Cumple
Presupuesto	Informes de cumplimiento, seguimiento y evaluación del POI	Ninguna	Cumple
	Recomendaciones de auditoría	Ninguna	Cumple
	Presupuesto institucional (PIA, PIM)	Falta publicar el PIA 2024	Parcial
	Saldos de balance	Último saldo de balance publicado corresponde a 2021-2022	Parcial

Rubro de información	Contenido de información obligatorio	Observación	Nivel de cumplimiento
Proyectos de inversión e INFOBRAS	INVIERTE.PE	Ninguna	Cumple
	Adicionales de obras	No publicados	No cumple
	Liquidación final de obra	No publicados	No cumple
	Informes de supervisión de contratos	No publicados	No cumple
Participación ciudadana	INFOBRAS	Ninguna	Cumple
	Aplicable solo a gobiernos regionales y locales	-	N/A
	Remuneraciones, bonificaciones, gratificaciones, aguinaldos, beneficios u otros conceptos	Publicado hasta marzo 2024	Cumple
	Declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas	Ninguna	Cumple
Personal	Declaraciones juradas de intereses	Ninguna	Cumple
	Reporte de denuncias contra funcionarios o servidores públicos	No se publica	No cumple
	Contrataciones directas	Ninguna	Cumple
	Procesos de selección	Ninguna	Cumple
Contrataciones de bienes y servicios	Órdenes	Ninguna	Cumple
	Pasajes y viáticos	No se publicó de 2024	No cumple
	Telefonía fija, móvil e internet	No se publicó de 2024	No cumple
	Uso de vehículos	Ninguna	Cumple
	Publicidad	No se publicó de 2024	No cumple
	Comité de selección	Ninguna	Cumple
	Laudos arbitrales	Ninguna	Cumple
	Actas de Conciliación	Ninguna	Cumple
	Penalidades aplicadas	Ninguna	Cumple
	PAC	Información más reciente corresponde a 2021	No cumple
	Evaluación del PAC	Información más reciente corresponde a 2021	No cumple
	Proveedores sancionados	Ninguna	Cumple
Actividades oficiales	Agenda del titular	Ninguna	Cumple
	Agenda de la alta dirección	No se publica	No cumple
	Comunicados, informes oficiales y/o notas de prensa	Solo se registró el comunicado N° 003-2024 del 16 de enero de 2024	Parcial
Acceso a la información pública	Formulario de solicitud de acceso a la información (editable o en línea)	Ninguna	Cumple
Registro de visitas	Publicación diaria con hora de ingreso, datos del visitante, motivo de la visita,	Faltan datos del funcionario visitado en varios registros	Parcial

Rubro de información	Contenido de información obligatorio	Observación	Nivel de cumplimiento
	datos del funcionario que se visita, hora de salida		
Información focalizada	Aplicable solo a entidades con mandatos judiciales específicos	-	N/A

Fuente: Elaboración propia con base en el Lineamiento del PTE, supervisión ANTAIP – Primer semestre 2024 y revisión del PTE de la UNSA (2024)

Tabla 7. Nivel de cumplimiento ponderado en el PTE de la UNSA en 2024

Rubro de información	Cumplimiento promedio	Ponderación (%)	Cumplimiento ponderado
Datos Generales	0.75	11	8.25
Planeamiento y Organización	1.00	11	11.00
Presupuesto	0.50	11	5.50
Proyectos de Inversión e INFOBRAS	0.40	11	4.40
Participación Ciudadana	N/A	N/A	N/A
Personal	0.75	11	8.25
Contrataciones de bienes y servicios	0.64	11	7.04
Actividades oficiales	0.50	11	5.50
Acceso a la información pública	1.00	11	11.00
Registro de visitas	0.50	11	5.50
Información Focalizada	N/A	N/A	N/A
Total Evaluado	-	99	66.44 %

Fuente: Elaboración propia con base en el Lineamiento del PTE, supervisión ANTAIP – Primer semestre 2024 y revisión directa del portal de la UNSA (2024)

Es necesario indicar, que el cumplimiento total evaluado de 66.44 %, corresponde al 99 % de la ponderación, considerando únicamente los nueve rubros con datos disponibles; ya que, los rubros de participación ciudadana e información focalizada no fueron evaluados en esta medición, por lo que no se incluyeron en el cálculo del promedio ponderado.

Interpretación de resultados:

El nivel de cumplimiento ponderado de 66.44 % indica que la UNSA ha logrado un avance intermedio en el cumplimiento de sus obligaciones de transparencia activa, lo cual permite identificar tanto fortalezas como brechas que requieren atención.

En cuanto a los rubros con desempeño más favorable, se observa un cumplimiento total (100 %) en el rubro de planeamiento y organización y el rubro de acceso a la información

pública, lo que refleja la disponibilidad de instrumentos de gestión actualizados y de mecanismos habilitados para la atención de SAIP. Asimismo, el rubro de personal y el rubro de datos generales muestran un cumplimiento elevado (75 %), aunque la ausencia del reporte de denuncias contra funcionarios o servidores públicos y el cumplimiento parcial de algunos indicadores, limita la transparencia en dichas dimensiones.

Por otro lado, rubros de presupuesto, contrataciones, actividades oficiales, registro de visitas y proyectos de inversión e INFOBRAS presentan niveles de cumplimiento parciales, entre 50 % y 40 %; ya que, la falta de publicación de información clave como el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) 2024, saldos de balance actualizados, datos completos sobre contrataciones y publicidad, así como registros incompletos de visitas, afecta la oportunidad y calidad de la información pública, lo cual puede dificultar el ejercicio efectivo del derecho de acceso a la información y repercutir en la percepción institucional.

Frente a ello, se recomienda que la UNSA implemente acciones orientadas a actualizar la información obligatoria a ser publicada, fortalecer la gestión documental y a mejorar los formatos para que sean reutilizables y accesibles; lo cual contribuiría a reducir las brechas detectadas y consolidar una cultura organizacional basada en la transparencia.

En síntesis, aunque la UNSA presenta avances en el cumplimiento de varios de los rubros evaluados, los resultados permiten observar la necesidad de mejorar progresivamente el fortalecimiento de sus procesos, capacidades institucionales y mecanismos de supervisión interna, a fin de consolidar una gestión más abierta y orientada al acceso efectivo a la información pública.

3.1.2. Identificación de los principales desafíos institucionales que limitan la implementación efectiva de una política de transparencia en la UNSA

El análisis realizado permite observar que, si bien la UNSA, ha registrado avances en el cumplimiento de las obligaciones de transparencia activa, con un nivel de cumplimiento de 66.44 % en el año 2024, persisten desafíos que dificultan la consolidación de una política institucional de transparencia que sea efectiva y sostenible en el tiempo.

En ese sentido, mediante un análisis normativo, documental y de identificación de las buenas prácticas implementadas por otras universidades públicas del Perú, se describen los principales desafíos identificados, los cuales influyen en la calidad, accesibilidad y utilidad de

la información publicada, así como en los procesos de planificación, evaluación y mejora institucional.

- a) Cultura organizacional y sensibilización limitada: Se ha identificado que en distintas dependencias se tiene una comprensión parcial de la transparencia como herramienta de gestión, debido a que la publicación de información se asocia principalmente solo al cumplimiento de exigencias formales, sin integrarse plenamente en los procesos y procedimientos de la institución, lo cual genera prácticas fragmentadas y la existencia de respuestas administrativas diferentes.
- b) Capacidades institucionales y formación continua insuficiente: El personal responsable en materia de transparencia en la universidad, enfrenta limitaciones en capacitación y actualización en el uso de herramientas digitales y en la aplicación de la normativa vigente; ya que, junto a la carga laboral y la falta de recursos suficientes, afecta la consistencia, accesibilidad y pertinencia de la información publicada, así como la gestión de las SAIP.
- c) Infraestructura tecnológica e interoperabilidad restringida: Aunque la UNSA cuenta con un portal institucional y un PTE activo, se identifican deficiencias técnicas como la falta de interoperabilidad con sistemas nacionales, publicación de documentos en formatos no reutilizables, sistemas de almacenamiento ligeros y escasa automatización de actualizaciones, lo cual limita la trazabilidad de los contenidos y puede generar errores o duplicidad, dificultando la gestión coordinada de la información.
- d) Enfoque normativo centrado en el cumplimiento mínimo: La transparencia institucional se gestiona sin estar vinculada a los instrumentos de gestión, como el PEI y el POI. Asimismo, esta desconexión limita la capacidad de la transparencia para contribuir en la toma de decisiones para beneficio de la entidad.
- e) Comunicación institucional de resultados: La universidad aún no cuenta con una estrategia integral de comunicación que permita contextualizar y difundir de manera efectiva sus avances en materia de transparencia o los resultados institucionales obtenidos. La información publicada carece, en muchos casos, de elementos explicativos o pedagógicos que faciliten su comprensión por parte de los distintos grupos de interés.

Interpretación de resultados:

Los desafíos identificados responden a causas que trascienden el cumplimiento formal o documental de las obligaciones establecidas por la normativa vigente, debido a que la

transparencia, en el contexto analizado, no se configura como un componente transversal de la gobernanza universitaria, sino que opera de manera fragmentada, que frecuentemente depende de las capacidades particulares de cada unidad o dependencia administrativa.

En ese sentido, los vacíos normativos internos, las restricciones tecnológicas, entre otros, explican la dificultad que se tiene para el desarrollo de una política institucional de transparencia alineada con estándares funcionales y sostenibles, orientados a la mejora continua de la gestión universitaria; y, el por qué, se tiene un nivel de cumplimiento en el PTE de 66.44 % durante el año 2024.

En este contexto, los hallazgos descritos constituyen un insumo clave para comprender las limitaciones que enfrenta la UNSA y para diseñar estrategias progresivas de mejora institucional, en concordancia con los objetivos del presente TFM, orientados a analizar el estado actual de la transparencia activa y proponer modelos replicables en otras universidades públicas del Perú.

3.1.3. Identificación de buenas prácticas implementadas por universidades públicas del Perú en materia de transparencia activa, con el fin de aportar insumos para el fortalecimiento de la gestión en la UNSA

El presente análisis tiene por finalidad identificar las buenas prácticas en materia de transparencia implementadas por otras universidades públicas del Perú, con el propósito de generar insumos útiles y adaptables para la gestión de la UNSA.

Para ello, se utilizó la información consignada en el Informe anual sobre SAIP y el nivel de cumplimiento en la actualización de la información pública en los PTE - Año 2024, elaborado por la ANTAIP, así como en el Reporte de supervisión a los PTE de las entidades de la administración pública – Primer semestre 2024; siendo que, de un universo de 50 universidades públicas, solo 28 fueron las que remitieron información completa.

En ese sentido, las universidades que reportaron experiencias destacables implementaron diversas medidas adicionales, orientadas a mejorar el cumplimiento y accesibilidad en materia de transparencia. A continuación, se enumeran las más frecuentes:

- a) Implementación de formularios interactivos y medios alternativos como el correo electrónico para la presentación de las SAIP.

- b) Implementación de un tótem interactivo y de un aplicativo móvil, a fin de facilitar información respecto a los servicios institucionales y demás información relevante.
- c) Publicación periódica de la información más solicitada, a fin de anticipar requerimientos que resultan frecuentes.
- d) Organización de ferias y actividades en las que se difunde información sobre el procedimiento de acceso a la información y la implicancia de la transparencia en la administración pública.
- e) Evaluación del nivel de satisfacción ciudadana, mediante mecanismos de retroalimentación sobre la atención en la calidad de la información.
- f) Uso de redes sociales para difundir información institucional y promover el ejercicio del derecho de acceso a la información.
- g) Asignación de personal de apoyo al FRASAI para fortalecer la capacidad operativa de respuesta a las SAIP y publicación en el PTE.
- h) Sistematización de la información publicada en el PTE por rubros temáticos, con el objetivo de facilitar su localización.
- i) Incorporación de indicadores y cronogramas internos para el cumplimiento y actualización de obligaciones de transparencia.

Estas acciones, si bien no forman parte de los requerimientos normativos obligatorios, han sido reconocidas por la ANTAIP como buenas prácticas institucionales, y pueden ser adaptadas para el contexto de la UNSA.

Interpretación de resultados:

La identificación de estas prácticas permite concluir que existen estrategias viables, de bajo costo y alto impacto, que requieren mejoras en la coordinación entre áreas, capacidades funcionales y voluntad institucional, para reforzar la accesibilidad y la actualización oportuna de la información, a fin de promover una gestión más efectiva.

Estas prácticas, representan oportunidades de mejora institucional no solo para la UNSA, sino también para todas las universidades públicas del Perú, las cuales por sus características, son adaptables a diversos entornos.

En función del análisis realizado, se identifican al menos cinco buenas prácticas que podrían fortalecer la gestión, calidad y percepción de la UNSA:

- a) La implementación de diversos canales digitales que permitan conocer los logros más relevantes de la universidad y que estén divididos por rubros temáticos, indicadores y niveles de satisfacción.
- b) La difusión activa del procedimiento de acceso a la información mediante redes sociales institucionales.
- c) La publicación periódica y sistemática de la información más solicitada.
- d) La asignación de personal de apoyo a la FRASAI, a fin de mejorar la capacidad de respuesta institucional.
- e) La incorporación de cronogramas internos de actualización del PTE, divididos por funciones y unidad responsable.

En ese contexto, estas buenas prácticas representan un conjunto de acciones factibles que complementan el diagnóstico institucional y aportan insumos para el diseño de una propuesta de mejora integral de la política de transparencia en la UNSA hacia 2030.

4. Discusión de resultados

La presente sección tiene como propósito articular los hallazgos obtenidos a partir del análisis de resultados, de acuerdo con el contexto institucional revisado, a fin de identificar sus desafíos y proponer oportunidades de mejora alineadas con los requerimientos legales y las capacidades institucionales disponibles.

La discusión se organiza en función de los objetivos específicos planteados:

En primer lugar, se analiza el cumplimiento de las obligaciones de transparencia activa en el PTE de la UNSA, que alcanzó un 66.44 % de cumplimiento ponderado según los criterios establecidos por el Lineamiento aprobado con Resolución Directoral N° 011-2021-JUS/DGTAIPD y demás normativa vigente; lo cual, refleja niveles diferenciados entre los 11 rubros temáticos; ya que, se verificó el cumplimiento total en rubros como planeamiento y organización y acceso a la información pública, mientras que rubros como presupuesto, datos generales, contrataciones, actividades oficiales, proyectos de inversión y registro de visita mostraron desempeños parciales.

En segundo lugar, se identifican los principales desafíos institucionales que limitan la implementación efectiva de una política de transparencia en la UNSA, agrupados en dimensiones como formación continua, capacidades técnicas, estructura organizativa,

soporte normativo interno y procesos comunicacionales, los cuales condicionan el cumplimiento sostenido de las obligaciones de transparencia y una gestión orientada al acceso de la información pública.

En tercer lugar, se considera el contexto nacional, a través de la identificación de buenas prácticas implementadas por otras universidades públicas que reportaron información a la ANTAIP, lo cual evidencia que existen experiencias que pueden ser replicadas por la UNSA, en materia de digitalización, gestión por resultados y estandarización de procesos internos, adaptándolos a su realidad.

Finalmente, a raíz de todo lo investigado, se establece las bases para la formulación de propuestas de carácter jurídico, técnico y organizacional, orientadas al fortalecimiento de la transparencia activa en la UNSA, conforme al objetivo específico 4, proponiendo un enfoque de integración progresiva de la transparencia en los procesos de la gestión universitaria, más allá del cumplimiento meramente formal.

4.1. Análisis del cumplimiento normativo del PTE en la UNSA

El marco normativo vigente, como la Ley N° 27806, su Reglamento aprobado con el D.S. N° 007-2024-JUS y el Lineamiento aprobado por R.D. N° 011-2021-JUS/DGTAIPD, establece no solo el contenido obligatorio, sino también criterios de actualización y accesibilidad.

Por lo tanto, se ha evidenciado que, la existencia de contenidos publicados no garantiza necesariamente su utilidad informativa, debido a que muchas veces se presentan deficiencias técnicas o formatos no reutilizables.

Todo ello, debido a que se identificó que algunas publicaciones contenían información fragmentada, datos incompletos o contenidos no estandarizados, lo que restringe su aprovechamiento por parte de los usuarios. Esta situación se relaciona con lo que autores como Ramírez-Alujas (2019) denominan transparencia aparente, donde la disponibilidad de datos no equivale a disponibilidad de información significativa.

4.2. Desafíos institucionales que limitan la implementación efectiva

La evaluación institucional permitió identificar algunos desafíos que explican las limitaciones en el cumplimiento del PTE, entre los que destacan: La ausencia de coordinación entre dependencias, la segmentación funcional de responsabilidades y la falta de un sistema de

monitoreo interno con indicadores de cumplimiento por rubro temático, lo cual limita la posibilidad de supervisar efectivamente la calidad y oportunidad de la información publicada.

Asimismo, se evidenció la necesidad de fortalecer las capacidades técnicas del personal asignado a la gestión del PTE, especialmente en aspectos referentes a la aplicación de la norma y el uso de herramientas digitales, cuyos aspectos influyen directamente en la calidad de las publicaciones y en la atención de las SAIP.

El análisis también permitió constatar que no se ha incorporado una política transversal de transparencia dentro de la planificación y evaluación institucional, lo cual limita su vinculación con instrumentos de gestión como el PEI o el POI, reduciendo así su impacto en los procesos administrativos y en la toma de decisiones.

4.3. Buenas prácticas implementadas por otras universidades públicas

La comparación con otras realidades de las universidades públicas del Perú muestra que existen prácticas no exigidas por la norma, que han sido reconocidas por la ANTAIP, debido a su contribución para el acceso efectivo a la información pública. Entre ellas destacan las siguientes:

- a) Uso de redes sociales institucionales para difundir contenidos informativos.
- b) Publicación sistemática de la información más solicitada.
- c) Evaluación de satisfacción de los usuarios.
- d) Designación de responsables de transparencia con personal de apoyo.
- e) Sistematización temática del PTE.

Estas medidas, son de fácil adaptabilidad, ya que no requieren reformas legales ni presupuestos adicionales significativos, sino que se necesitan ajustes en la organización, procesos internos y mecanismos de seguimiento, a fin de contribuir al fortalecimiento progresivo del sistema de transparencia activa en la universidad.

4.4. Integración de la transparencia en los procesos institucionales

Los resultados del presente TFM, evidencian que la transparencia puede ser incorporada como uno de los componentes principales de la gestión universitaria, si se establecen condiciones jurídicas, técnicas y organizacionales, a través de una integración que requiere, entre otros aspectos, el diseño de políticas institucionales específicas, el desarrollo de

sistemas de control y seguimiento interno, la asignación de responsabilidades funcionales y la capacitación continua del personal responsable.

Desde esta perspectiva, se propone avanzar hacia un modelo de gestión que articule la transparencia con los procesos de planificación, administración y evaluación de la universidad en todos los niveles, para lo cual se requiere que los contenidos del PTE no solo se publiquen conforme a la norma, sino que sean accesibles, comprensibles y útiles para los distintos grupos de interés.

Asimismo, la transparencia debe ser considerada como un eje de trabajo institucional permanente, asociado al fortalecimiento de la legitimidad universitaria y al ejercicio de derechos fundamentales.

5. Propuestas de fortalecimiento de la transparencia activa en la UNSA

La presente sección, expone un conjunto de propuestas orientadas a mejorar la gestión institucional de la transparencia activa en la UNSA hacia 2030, a partir de los resultados obtenidos y en concordancia con los objetivos del estudio. En ese sentido, las propuestas se agrupan en tres dimensiones: jurídica, técnica y organizacional, las cuales constituyen la base del modelo institucional descrito en el siguiente apartado.

Estas medidas están dirigidas a cerrar brechas normativas, mejorar la interoperabilidad del PTE, fortalecer capacidades institucionales y establecer mecanismos de seguimiento y evaluación.

Cabe precisar que, las acciones propuestas no se limitan al cumplimiento formal de la normativa, sino que buscan consolidar procesos sistemáticos y sostenibles de publicación de información pública, conforme a lo requerido por los diversos órganos del estado.

5.1. Propuestas de carácter jurídico

5.1.1. Aprobación de una política institucional de transparencia y acceso a la información pública

- a) Elaborar y aprobar mediante resolución de Asamblea Universitaria, previa validación del Consejo Universitario, una política institucional que establezca principios, objetivos y responsabilidades en materia de transparencia.
- b) Establecer lineamientos internos para la actualización del PTE, la atención de solicitudes de información pública y la difusión de datos sobre procesos académicos, administrativos presupuestales y de investigación.

5.1.2. Elaboración de un reglamento interno de transparencia

- a) Redactar un reglamento específico que establezca:
 - Funciones del responsable del PTE y de los enlaces de información de cada facultad y dependencia administrativa.
 - Cronograma de actualización del PTE por rubros temáticos.
 - Procedimientos de revisión y auditoría interna.

5.1.3. Incorporación de criterios de transparencia en los reglamentos internos

- a) Incluir disposiciones específicas en los reglamentos de gestión interna, que garanticen la publicación de agendas, acuerdos y resoluciones.

5.2. Propuestas de carácter técnico

5.2.1. Integración del PTE con sistemas administrativos internos

- a) Vincular el PTE con plataformas ya operativas, como los módulos del SIAF, OSCE, INFOBRAS y otros sistemas internos, con el fin de facilitar la actualización automatizada de la información.

5.2.2. Rediseño del portal institucional y del PTE

- a) Modernizar el diseño del portal institucional, considerando criterios de accesibilidad y navegación comprensible.

- b) Incorporar filtros de búsqueda, descarga en formatos abiertos y visualización gráfica de datos mediante recursos interactivos.

5.2.3. Implementación de un tablero de control interno del PTE

- a) Diseñar un sistema de seguimiento interno con alertas automáticas por unidad o dependencia responsable.
- b) Publicar mensualmente los resultados institucionales.

5.3. Propuestas de carácter organizacional

5.3.1. Creación de una oficina de transparencia y acceso a la información (OTAI)

- a) Formalizar la creación de una oficina enfocada en la transparencia, adscrita al Rectorado o Secretaría General.
- b) Integrar un equipo multidisciplinario con funciones definidas en el ROF.

5.3.2. Designación de responsables por facultad y dependencia administrativa

- a) Designación formal de enlaces informativos de transparencia en cada facultad, escuela y oficina administrativa, responsables de remitir y validar la información del PTE.

5.3.3. Programación de capacitación permanente

- a) Diseñar un plan anual de formación obligatoria, en coordinación con la ANTAIP, MINEDU, SUNEDU y otros organismos.
- b) Incluir módulos sobre: Marco legal aplicable a la transparencia; gestión documental; protección de datos personales; y, tecnologías aplicadas a la transparencia.

5.3.4. Incorporación de la transparencia en la cultura organizacional

- a) Incluir lineamientos de transparencia en el PEI.
- b) Introducir a la transparencia en evaluaciones de desempeño y planes de desarrollo docente y administrativo.
- c) Ejecutar campañas de información, dirigidas a la comunidad universitaria, sobre las obligaciones y derechos vinculados al acceso a la información.

Tabla 8. Resumen de implementación propuesta

Propuesta	Responsable	Indicador	Horizonte temporal
Política institucional de transparencia	Consejo Universitario + Asamblea Universitaria	Aprobación de resolución	5 meses
Reglamento interno de transparencia	OTAI + Unidad de Modernización + Oficina de Asesoría Jurídica + Consejo Universitario + OTI	Documento normativo aprobado y publicado	3 meses
Rediseño del portal institucional y del PTE	Oficina de Tecnologías de la Información + OTAI	Portal operativo y accesible	7 meses
Tablero de control del PTE	OTAI + Rectorado / Secretaría General	Sistema con alertas y actualizaciones mensuales	7 meses
Creación de la OTAI	Dirección General de Administración + Rectorado + Consejo Universitario	Creación formal y designación de personal	5 meses
Enlaces de transparencia por facultad y dependencia administrativa	OTAI + Decanatos + Unidad de Recursos Humanos	Enlaces informativos designados	3 meses
Programa anual de capacitación	OTAI + Unidad de Recursos Humanos	Módulos con registro de asistencia y evaluación con nota mínima	Permanente
Estrategia institucional de sensibilización	Rectorado + Unidad de Recursos Humanos + Dirección General de Administración + OTAI + Oficina de Comunicación e Imagen Institucional	Inclusión en el PEI y campañas comunicacionales	12 meses

Fuente: Elaboración propia con base en la normativa vigente y revisión de documentación institucional

6. Propuesta de modelo institucional para la gestión de la transparencia en universidades públicas del Perú

6.1. Finalidad

Desarrollar una herramienta a nivel jurídico, organizacional y tecnológico que facilite a las universidades públicas del Perú:

- Cumplir con la Ley N° 27806 y su reglamento.
- Implementar procesos de transparencia activa.
- Optimizar los mecanismos de gobernanza institucional.

d) Establecer canales permanentes de información accesible.

6.2. Estructura

El modelo se compone de tres ejes y nueve componentes, interconectados para garantizar su operatividad:

Tabla 9. Estructura del modelo institucional

EJE 1: Jurídico-Normativo	EJE 2: Organizacional-Institucional	EJE 3: Técnico-Tecnológico
1.1. Política institucional de transparencia	2.1. Oficina de Transparencia y acceso a la información pública	3.1. Interoperabilidad del PTE con sistemas internos
1.2. Reglamento interno de transparencia	2.2. Responsables por facultad y dependencia administrativa	3.2. Tablero de control de cumplimiento
1.3. Incorporación de la transparencia en el marco normativo	2.3. Plan de formación y cultura institucional	3.3. Rediseño del PTE

Fuente: Elaboración propia con base en la normativa vigente

Cada componente está diseñado para adaptarse a las capacidades institucionales.

6.3. Fases de implementación

Tabla 10. Fases de implementación del modelo institucional

Fase	Acciones clave	Plazo sugerido
Diagnóstico	Evaluación del estado del PTE, capacidades tecnológicas y normativas a nivel interno.	2 meses
Aprobación normativa	Elaboración y validación de la política, reglamento y creación de la OTAI.	7 meses
Capacitación	Formación de responsables y enlaces informativos.	3 meses
Desarrollo técnico	Interoperabilidad, rediseño del PTE y creación del tablero.	5 a 7 meses
Cultura institucional	Campañas internas y mecanismos de participación.	Permanente
Monitoreo y evaluación	Seguimiento, ajustes y retroalimentación con actores internos, con evaluaciones anuales	Desde el mes 6

Fuente: Elaboración propia con base en la normativa vigente

6.4. Resultados esperados

- a) Nivel de cumplimiento del PTE superior al 90 %.
- b) Disminución de observaciones formuladas por la ANTAIP, la CGR y demás organismos supervisores.
- c) Aumento en la capacidad de respuesta a solicitudes de acceso a la información pública.
- d) Incorporación de procesos permanentes de mejora institucional.

6.5. Contribución al sistema universitario nacional

El modelo busca aportar al cumplimiento normativo y al fortalecimiento de la gestión universitaria en materia de transparencia; motivo por el cual, su diseño contempla elementos que pueden ser aplicados en otras universidades públicas.

6.6. Propuestas complementarias a nivel nacional

Con el objetivo de fortalecer la transparencia activa en el sistema universitario público, se propone un conjunto de medidas orientadas a consolidar un modelo nacional de gobernanza en el cual se una esfuerzos entre universidades, entes rectores y organismos de supervisión.

Estas medidas pueden ser consideradas en el diseño de políticas públicas en el sector de educación superior:

- a) Se recomienda que el MEF y la SUNEDU, consideren como parte de los criterios de evaluación para la asignación presupuestal, el cumplimiento de las obligaciones de transparencia activa, lo cual incluiría por ejemplo, el nivel de actualización del PTE y la atención dentro de los plazos legales de las SAIP. La finalidad de esta propuesta es que los recursos públicos asignados a las universidades estén vinculados no solo a resultados académicos o de gestión, sino también al cumplimiento verificable de las normas de transparencia y acceso a la información pública, incentivando así una gestión institucional más abierta.
- b) Se plantea que la PCM, en coordinación con la ANTAIP y SUNEDU, elabore una plantilla técnica común para el diseño de los PTE en las universidades públicas; la cual debería incorporar criterios mínimos de navegabilidad, accesibilidad para personas con discapacidad, formatos abiertos, organización temática de la información y

actualizaciones automáticas; ya que, un modelo estandarizado permitiría uniformizar los criterios de supervisión.

- c) Se propone la conformación de una red que integre a las oficinas o unidades responsables de transparencia de las universidades públicas, con el objetivo de establecer un espacio permanente de coordinación técnica, que permitiría el intercambio de herramientas y mecanismos de gestión documental, protocolos de actualización de información, formatos estandarizados y prácticas institucionales aplicadas para el cumplimiento del PTE y la atención de las SAIP. La articulación de esta red podría desarrollarse con el acompañamiento técnico de la ANTAIP y coordinarse a través de la Asamblea Nacional de Rectores, promoviendo un enfoque colaborativo entre universidades.

Estas propuestas están orientadas a promover condiciones más homogéneas para el cumplimiento de las obligaciones de transparencia activa en las universidades públicas, mediante la estandarización de criterios, la mejora de los mecanismos de supervisión y el fortalecimiento de capacidades institucionales, a fin de garantizar el ejercicio efectivo del derecho de acceso a la información pública reconocido en la constitución política del Perú.

7. Conclusiones

El presente TFM, ha permitido analizar la transparencia activa en la UNSA, a fin de comprender su nivel de cumplimiento normativo, así como identificar los desafíos institucionales que enfrenta y proponer un modelo institucional aplicable a otras universidades públicas del Perú.

Asimismo, el estudio se ha desarrollado desde un enfoque jurídico, organizacional y tecnológico, tomando como referencia los estándares establecidos por la Ley N° 27806, su reglamento y el Lineamiento aprobado por Resolución Directoral N° 011-2021-JUS/DGTAIPD.

Primera.- La transparencia activa constituye una obligación legal; por lo que, en concordancia con el marco constitucional, las universidades públicas deben garantizar mecanismos eficaces que aseguren el acceso oportuno, completo y comprensible a la información pública.

Segunda.- El análisis del PTE de la UNSA evidenció un cumplimiento ponderado del 66.44 %, con observaciones en rubros como proyectos de inversión, presupuesto, contrataciones, personal, actividades oficiales, datos generales y registro de visitas, pues si bien algunos contenidos están disponibles, presentan deficiencias en cuanto a su actualización,

accesibilidad o consistencia, lo cual limita el ejercicio efectivo del derecho de acceso a la información pública.

Tercera.- Las limitaciones detectadas responden a factores como la fragmentación de funciones, la ausencia de una política institucional específica en materia de transparencia, y la escasa coordinación entre las unidades o dependencias responsables, lo cual afecta su sostenibilidad.

Cuarta.- La comparación con otras universidades públicas del Perú, que reportan mayores niveles de cumplimiento, evidencia que es posible mejorar la transparencia a nivel institucional, mediante medidas como la actualización periódica de contenidos, el uso de sistemas interoperables, la asignación de responsables y la implementación de cronogramas de cumplimiento, las cuales han sido documentadas en el informe anual de la ANTAIP 2024 y se presentan como insumos para su adaptación en la UNSA.

Quinta.- La designación de responsables descentralizados por facultad y dependencia administrativa, junto con la creación de una oficina de transparencia y acceso a la información pública (OTAI), contribuiría a reducir los desafíos identificados.

Sexta.- Las propuestas desarrolladas en este estudio, entre ellas, el diseño de un tablero de control de cumplimiento, la formación continua y la mejora del portal web institucional junto al PTE, están estructuradas por fases y contemplan criterios de viables, que permitirán mejorar no solo los indicadores de cumplimiento normativo, sino también fortalecer la gestión al interior de la universidad.

Séptima.- El modelo institucional propuesto articula componentes jurídicos, organizacionales y tecnológicos orientados a mejorar la transparencia activa, lo cual responde a los hallazgos del diagnóstico institucional y se fundamenta en la normativa nacional. Dicho modelo puede ser implementado progresivamente por otras universidades públicas, conforme a sus capacidades institucionales.

Referencias bibliográficas

Bibliografía básica

- AGENCIA ESPAÑOLA DE PROTECCIÓN DE DATOS. *Tecnologías y protección de datos en las AA.PP.* [en línea]. 2020 [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: <https://www.aepd.es/guias/guia-tecnologias-admin-digital.pdf>
- ANTAIP. *Informe anual sobre solicitudes de acceso a la información pública y el nivel de cumplimiento en la actualización de la información pública en los portales de transparencia estándar - Año 2024* [en línea]. Lima: ANTAIP, 2024 [consulta: 14 mayo 2025]. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/antaip/informes-publicaciones/6619747-informe-anual-saip-y-pte-2024>
- ANTAIP. *Supervisión a los Portales de Transparencia Estándar de las entidades de la Administración Pública - Primer semestre del 2024* [en línea]. Lima: ANTAIP, 2024 [consulta: 14 mayo 2025]. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/antaip/informes-publicaciones/6273464>
- BANCO MUNDIAL. *La gobernanza en las universidades públicas: mejorar la gobernanza es fundamental para garantizar un crecimiento equitativo en los países en desarrollo* [en línea]. Washington D.C.: Banco Mundial, 2017 [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/01/30/improving-governance-is-key-to-ensuring-equitable-growth-in-developing-countries>
- BOVENS, M. «Analysing and assessing accountability: a conceptual framework». *European Law Journal* [en línea]. 2007, vol. 13, núm. 4, pp. 447–468 [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- COMISIÓN INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS. *El derecho de acceso a la información pública en las Américas: estándares interamericanos y comparación de marcos legales* [en línea]. Washington D.C.: OEA, 2012 [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: <https://www.oas.org/es/cidh/>
- CUNILL GRAU, N. *Repensando lo público a través de la sociedad: nuevas formas de gestión pública y representación social*. Caracas: CLAD, 2010. ISBN 980-317-150-4.

FOX, J. «The uncertain relationship between transparency and accountability». *Development in Practice* [en línea]. 2007, vol. 17, núm. 4–5, pp. 663–671 [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09614520701469955>

MEIJER, A. «Understanding the complex dynamics of transparency». *Public Administration Review* [en línea]. 2013, vol. 73, núm. 3, pp. 429–439 [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.12032>

TIMES HIGHER EDUCATION. *Impact Rankings 2024: SDG 16 - Peace, Justice and Strong Institutions*. [En línea]. Londres: THE, 2024. [Consulta: 16 de julio de 2025]. Disponible en: <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings/peace-justice-and-strong-institutions>

TIMES HIGHER EDUCATION. *World University Rankings 2024*. [En línea]. Londres: THE, 2024. [Consulta: 16 de julio de 2025]. Disponible en: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/world-ranking#!/length/-1/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/scores

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. *Índice de percepción de la corrupción 2024* [en línea]. Berlín: Transparencia Internacional, 2024 [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: <https://www.transparency.org/es/press/2024-corruption-perceptions-index-corruption-playing-devastating-role-climate-crisis>

WORLD JUSTICE PROJECT. *Índice de Estado de Derecho del WJP 2024* [en línea]. Washington D.C.: World Justice Project, 2024 [consulta: 3 junio 2025]. Disponible en: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/>

Bibliografía complementaria

ACKERMAN, J. *Social accountability in the public sector: a conceptual discussion* [en línea]. Washington D.C.: World Bank, 2005 [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/514581468134386783/social-accountability-in-the-public-sector-a-conceptual-discussion>

BENTHAM, J. *Manual de economía política*. Madrid: Tecnos, 1996.

BOBBIO, N. *El futuro de la democracia*. 7.ª ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.

- BOVENS, M. *The Oxford Handbook of Public Accountability* [en línea]. Oxford: Oxford University Press, 2007 [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: <https://global.oup.com/academic/product/the-oxford-handbook-of-public-accountability-9780199641253?cc=pe&lang=en&>
- MUÑOZ TAMAYO, L. *La gobernanza universitaria en América Latina*. Bogotá: Universidad del Rosario, 2020.
- NEAVE, G.; VAN VUGHT, F. *Prometheus Bound: the changing relationship between government and higher education in Western Europe* [en línea]. Oxford: Pergamon Press, 1991 [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: <https://research.utwente.nl/en/publications/prometheus-bound-the-changing-relationship-between-government-and>
- OCDE. *Gobierno abierto en América Latina* [en línea]. París: OCDE, 2015 [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: https://www.oecd.org/es/publications/gobierno-abierto-en-america-latina_9789264225787-es.html
- OCDE. *Government at a glance 2021* [en línea]. París: OECD Publishing, 2021 [consulta: 14 mayo 2025]. Disponible en: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2021_1c258f55-en.html
- OCDE. *Recomendación del Consejo sobre Gobierno Abierto* [en línea]. París: OCDE, 2017 [consulta: 15 mayo 2025]. Disponible en: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438>
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. *Reinventar el Gobierno*. Barcelona: Paidós, 1994.
- RAMÍREZ-ALUJAS, Á. *Gobierno abierto y transparencia: claves para una nueva gestión pública en América Latina*. Santiago: CLAD, 2012.
- ROSANVALLON, P. *La legitimidad democrática: imparcialidad, reflexividad y proximidad* [en línea]. Barcelona: Paidós, 2010 [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: <https://recyt.fecyt.es/index.php/recp/article/view/37510>
- ROUSSEAU, J. J. *El contrato social o principios del derecho político*. Buenos Aires: Losada, 2003.

SUNEDU. *Condiciones básicas de calidad* [en línea]. Lima: Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, 2015 [consulta: 14 mayo 2025]. Disponible en: <https://www.sunedu.gob.pe/8-condiciones-basicas-de-calidad/>

UNESCO. *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción* [en línea]. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 1998 [consulta: 15 mayo 2025]. Disponible en: <https://ess.iesalc.unesco.org/index.php/ess3/article/view/171>

UNESCO. *Recomendación de la UNESCO sobre la Ciencia Abierta* [en línea]. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2021 [consulta: 15 mayo 2025]. Disponible en: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438>

Legislación citada

ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN (AGN). *Resolución Jefatural N° 000107-2023-AGN/JEF. Directiva N° 001-2023-AGN/DDPA. Norma de administración de archivos en entidades públicas*. Diario Oficial El Peruano, Lima, 2023 [en línea]. [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2171064-1>

ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN (AGN). *Resolución Jefatural N° 024-2019-AGN/J. Directiva N° 004-2019-AGN/DDPA. Guía técnica archivística*. Diario Oficial El Peruano, Lima, 2019 [en línea]. [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/agn/normas-legales/1114096-024-2019-agn-i>

CHILE. *Ley N° 20.285 sobre Acceso a la Información Pública*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2008 [en línea]. [consulta: 14 mayo 2025]. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=276363&idParte=8535489&idVersion=2008-08-20>

COLOMBIA. *Ley N° 1712 de 2014. Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional*. Bogotá: Función Pública, 2014 [en línea]. [consulta: 14 mayo 2025]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882>

ESPAÑA. *Ley N° 19/2013, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno*. Portal de la Transparencia del Gobierno de España, 2013 [en línea]. [consulta: 14 mayo 2025]. Disponible en:

https://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia_Home/index/MasInformacion/Ley-de-Transparencia.html

MÉXICO. *Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. México, 2015 [en línea]. [consulta: 14 mayo 2025]. Disponible en: <https://www.gob.mx/salud%7Ccenaprece/documentos/ley-general-de-transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica-125889>

ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS (OEA). *Carta Democrática Interamericana*. Lima, 2001 [en línea]. [consulta: 14 mayo 2025]. Disponible en: <https://www.oas.org/es/democratic-charter/>

ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS (OEA). *Convención Interamericana contra la Corrupción*. Caracas, 1996 [en línea]. [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: https://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/tratados_multilaterales_interamericanos_b-58_contra_corrupcion.pdf

PERÚ. *Constitución Política del Perú*. Boletín Oficial, 29 diciembre 1993 [en línea]. [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: <https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=1>

PERÚ. *Decreto Legislativo N° 1353. Crea la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. Lima, 2017 [en línea]. [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/226842-1353>

PERÚ. *Ley N° 25323. Ley del Sistema Nacional de Archivos*. Diario Oficial El Peruano, Lima, 1991 [en línea]. [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: https://www.essalud.gob.pe/downloads/archivo_central/normatividad/Ley_No_25323.pdf

PERÚ. *Ley N° 27806. Ley de transparencia y acceso a la información pública*. Diario Oficial El Peruano, Lima, 2002 [en línea]. [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/118374-27806>

PERÚ. *Ley N° 29733. Ley de Protección de Datos Personales*. Diario Oficial El Peruano, Lima, 2011 [en línea]. [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/243470-29733>

- PERÚ. *Ley N° 30220. Ley Universitaria*. Diario Oficial El Peruano, Lima, 9 julio 2014 [en línea]. [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118482-30220>
- PERÚ. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. *Decreto Supremo N° 007-2024-JUS. Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. Diario Oficial El Peruano, Lima, 2024 [en línea]. [consulta: 12 mayo 2025]. Disponible en: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6372106/5590378-decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-de-transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica.pdf>
- PERÚ. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. *Resolución Directoral N° 011-2021-JUS/DGTAIPD. Lineamiento para la Implementación y Actualización del Portal de Transparencia Estándar*. Diario Oficial El Peruano, Lima, 2021 [en línea]. [consulta: 15 mayo 2025]. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/minjus/informes-publicaciones/1786989-lineamiento-para-la-implementacion-y-actualizacion-del-portal-de-transparencia-estandar-en-las-entidades-de-la-administracion-publica>
- PERÚ. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. *Resolución Directoral N° 105-2024-JUS/DGTAIPD. Lineamiento para la elaboración del Informe anual sobre solicitudes de acceso a la información pública y el nivel de cumplimiento en la actualización de la información pública en los Portales de transparencia estándar - Año 2024*. Diario Oficial El Peruano, Lima, 2024 [en línea]. [consulta: 17 junio 2025]. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/antaip/normas-legales/6284489-105-2024-jus-dgtaipd>
- PERÚ. Presidencia del Consejo de Ministros. *Decreto Supremo N° 092-2017-PCM. Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción*. Diario Oficial El Peruano, Lima, 2017 [en línea]. [consulta: 15 mayo 2025]. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/212009-092-2017-pcm>
- SUNEDU. *Resolución del Consejo Directivo N° 006-2015-SUNEDU/CD. Modelo de Licenciamiento Institucional*. Lima: SUNEDU, 2015 [en línea]. [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: <https://www.sunedu.gob.pe/aprueban-el-modelo-de-licenciamiento-y-su-implementacion-en-el-sistema-universitario-peruano/>
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA (UNSA). *Directiva de transparencia y acceso a la información pública* [en línea]. Arequipa: UNSA, 2021 [consulta: 28 abril 2025]. Disponible en: <https://transparencia.unsa.edu.pe/handle/123456789/353>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA (UNSA). *Reglamento de Organización y Funciones (ROF)* [en línea]. Arequipa: UNSA, 2022 [consulta: 28 abril 2025].

Disponible en: <https://transparencia.unsa.edu.pe/handle/123456789/911>

Jurisprudencia referenciada

CORTE INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS. *Caso Claude Reyes y otros vs. Chile*.

Sentencia del 19 de septiembre de 2006 [en línea]. San José: Corte IDH, 2006 [consulta:

28 abril 2025]. Disponible en:

https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_151_esp.pdf

Listado de abreviaturas

Abreviatura	Significado
ANTAIP	Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública
CAP	Cuadro para Asignación de Personal
CGR	Contraloría General de la República
CIDH	Comisión Interamericana de Derechos Humanos
CPT	Consejo para la Transparencia
CTBG	Consejo de Transparencia y Buen Gobierno
D.S.	Decreto Supremo
DGTAIPD	Dirección General de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales
FRAI	Funcionario Responsable de Acceso a la Información
FRPTE	Funcionario Responsable del Portal de Transparencia Estándar
INAI	Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales
INFOBRAS	Sistema de Información de Obras Públicas
IPC	Índice de Percepción de la Corrupción
KPIs	Key Performance Indicator (Indicador Clave de Desempeño)
LTAIP	Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública
MAPRO	Mapa de Procesos
MCC	Manual de Clasificador de Cargos
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINEDU	Ministerio de Educación
MINJUSDH	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
MOF	Manual de Organización y Funciones
N/A	No Aplica

Abreviatura	Significado
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEA	Organización de los Estados Americanos
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSCE	Organismo Especializado para las Contrataciones Públicas Eficientes
OTAI	Oficina de Transparencia y Acceso a la Información
OTI	Oficina de Tecnologías de la Información
PAC	Plan Anual de Contrataciones
PAP	Presupuesto Analítico de Personal
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PEI	Plan Estratégico Institucional
PGD	Plan de Gobierno Digital
PIA	Presupuesto Institucional de Apertura
PIM	Presupuesto Institucional Modificado
POI	Plan Operativo Institucional
PTE	Portal de Transparencia Estándar
R.D.	Resolución Directoral
RIT	Reglamento General de Trabajo
ROF	Reglamento de Organización y Funciones
SAIP	Solicitud de Acceso a la Información Pública
SEACE	Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SINEACE	Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa
SUNEDU	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria
TFM	Trabajo de Fin de Máster
THE	Times Higher Education

Abreviatura	Significado
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
TUPA	Texto Único de Procedimientos Administrativos
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNSA	Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa