

# Evolución del cumplimiento del nivel de transparencia electrónica de los ministerios peruanos, 2018-2020

*Evolution of compliance with the level of electronic transparency of peruvian ministries, 2018-2020*

Yulissa Navarro-Castillo

Docente del Departamento de Gestión Empresarial de la Universidad Nacional Agraria La Molina, Perú

Correo electrónico: ynavarro@lamolina.edu.pe

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3697-5163>

Miguel Rodríguez Mendoza

Docente del Departamento de Gestión Empresarial de Universidad Nacional Agraria La Molina, Perú

Correo electrónico: marodriguez@lamolina.edu.pe

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6306-7411>

*Recibido: 16-septiembre-2023. Aceptado: 14-febrero-2024. Publicado: 15-julio-2024.*

## Resumen

Hasta 2017, solo uno de dieciocho ministerios en Perú publicó información completa en el Portal de Transparencia Estándar, conforme a lo estipulado por la Ley de Transparencia. Este artículo ofrece un diagnóstico de la evolución de ese resultado para el período 2018-2020 y registra un ligero incremento. Dos herramientas proveyeron datos: la aplicación de una tabla de indicadores de forma y contenido a la información publicada por los ministerios en sus portales y la cuantificación de esos resultados con un programa estadístico. Tres ministerios publican información completa y alcanzaron el puntaje máximo, mientras que quince de ellos no logran implementar lo estipulado en la normativa. No obstante y en conclusión, existen avances respecto al cumplimiento de la ley debido al volumen y características de datos publicados.

---

Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos. N.º 19, vol. 2, julio-diciembre 2024, pp. 179-201.

Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN). Quito-Ecuador.

ISSN impreso: 1390-8081 - ISSN electrónico: 2477-9245

[https://doi.org/10.37228/estado\\_comunes.v2.n19.2024.375](https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v2.n19.2024.375)



**Palabras clave:** Administración pública, participación ciudadana, política pública, rendición de cuentas, transparencia activa, tratamiento de datos públicos.

### Abstract

Until 2017, only one out of eighteen ministries in Peru published complete information on the Standard Transparency Portal, as stipulated by the Transparency Law. This article provides a diagnosis of the evolution of that result for the period 2018-2020 and records a slight increase. Two tools provided data: applying a table of indicators of form and content to the information published by ministries on their portals and assessing these results with a statistical programme. Three ministries published complete information and reached the maximum score, while fifteen failed to comply with the law. Nevertheless, there is progress concerning compliance with the law due to the volume and characteristics of published data.

**Keywords:** Public administration, citizen participation, public policy, accountability, active transparency, public data processing.

## 1. Introducción

La implementación de la comunicación tecnológica por parte de los gobiernos desde la década de 1990 ha tenido un fuerte impacto en la percepción del índice de corrupción (Halásková *et al.*, 2023). En países con estructuras tecnológica débiles y economías poco desarrolladas, la inserción del gobierno digital ha sido lenta y compleja. El éxito de este proceso ha dependido más de la proactividad de los actores involucrados que de los recursos disponibles (Kontogeorgis & Varotsis, 2021). Además, barreras como la resistencia al cambio, la falta de conocimiento y especialización del capital humano, junto con la escasez de financiamiento, obstaculizan e impiden que este proceso llegue a buen término (Hassan, 2023). Esto representa un riesgo porque de la disponibilidad y acceso a la información pública dependerán el fomento de la democracia, la confianza y participación ciudadana, la gestión pública y la transparencia en cada país (Calzati & van Loenen, 2023; Sala, 2021).

La gestión efectiva de la información es crucial para la toma de decisiones y la prevención de la corrupción en los diversos ámbitos de la Administración pública, sin desconocer los riesgos de exposición que esto conlleva (Skierka, 2023). Esta necesidad de promover la transparencia y la participación ciudadana ha llevado a varios Estados de la región, como Argentina y Ecuador, a emprender “un gobierno electrónico que entrelaza los datos del ciudadano con los diversos entes públicos y privados del país” (Rodríguez-Román, 2021, p. 168). En contraste, otros Estados, como Nicaragua, Haití y Venezuela no han logrado sumarse con éxito a estas políticas. Perú, por su lado, se encuentra estancada desde 2012 en el listado de la Organización de Transparencia Internacional (*Ibid.*).

En 2002, Perú aprobó la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley N.º 27.806), que obliga a las entidades de la Administración pública a implementar de modo progresivo la difusión de su información en un portal

de internet, con base en la Directiva N.º 001-2010-PCM/SGA. Los datos de la entidad, disposiciones y comunicados, organigrama, procedimientos, información presupuestal, actividades oficiales de altos funcionarios y el Texto Único de Procedimientos Administrativos, siempre que no conste en las excepciones del artículo 15 de la mencionada ley, deben difundirse en este portal. Dichas medidas son necesarias para el fortalecimiento de la democracia, la promoción de la transparencia de los actos del Estado y la regulación del derecho de acceso a la información para cualquier ciudadano, tal como lo estipula el numeral 5, artículo 2 de la Constitución Política del Perú.

La ley ha sido objeto de modificaciones desde su creación, debido a múltiples factores. En 2003 se expidió el reglamento que regula la aplicación de las normas y ejecución de la ley, entre estas, las obligaciones del funcionario responsable del Portal de Transparencia Estándar (PTE) y del acceso a la información. El PTE es una herramienta informática que consta en la interfaz central de la página web oficial de cada institución y se encuentra integrada al Portal del Estado Peruano (Ministerio de Educación, s/f). Es allí que el funcionario responsable debe cargar la información de toda la entidad. Con Decreto Supremo N.º 072-2003-PCM se definió el tipo de información que debía publicarse en cada portal, mientras que, en 2008, se emitió la Resolución Ministerial N.º 398-2008 que aprobaba la Directiva N.º 004-2008-PDM/SGP sobre lineamientos para la uniformización del contenido de los PTE, a fin de garantizar los estándares mínimos que aseguren el cumplimiento de la normativa.

En 2010 se aprobó el lanzamiento del PTE mediante Decreto Supremo N.º 063-2010-PCM. Posteriormente, en 2011 el Gobierno entró a formar parte de la Alianza para el Gobierno Abierto y se comprometió a aumentar los niveles de transparencia de las actividades del Estado, fomentar la participación ciudadana, establecer altos estándares de integridad profesional en la gestión y aumentar el acceso y uso de las nuevas tecnologías. Conforme al Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM de 2013, surgió la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública que tiene dentro de su objetivo OP4: “Garantizar un gobierno abierto que genere confianza en las intervenciones públicas, a través una comunicación con el Estado y la participación ciudadana”. Seguidamente, en 2014, el gobierno trabajó de modo conjunto con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico en el proyecto denominado “Programa País”, que formuló recomendaciones orientadas al fortalecimiento del Gobierno Abierto, así como, a la Ley de Transparencia.

En 2017 se emitió la Directiva N.º 001-2017-PCM/SGP sobre nuevos lineamientos para la implementación del PTE en las entidades de la Administración pública, aprobada mediante la Resolución Ministerial N.º 035-2017-PCM. En aras de alcanzar los estándares y supervisar los avances y la implementación del portal, fue creada la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Antaip) con el Decreto Legislativo N.º 1353. Por último, en 2019 se realizaron los últimos ajustes con la Ley N.º 30.934, que modificaba la Ley N.º

27.806 respecto a la transparencia en el Poder Judicial, Ministerio Público, Junta Nacional de Justicia, Tribunal Constitucional y Academia de la Magistratura, con obligaciones específicas a estas entidades, tales como la publicación en el PTE del cumplimiento de las funciones y la trayectoria e integridad de sus miembros.

En este contexto, el presente artículo tiene por objetivo proporcionar una evaluación respecto al cumplimiento de la Ley de Transparencia en los principales organismos estatales, estos son, los ministerios. También se busca identificar si el género del ministro y de los agentes encargados de los PTE inciden en el nivel de cumplimiento de la mencionada ley. Una evaluación de este tipo fue publicada por Navarro (2019), quien abordó los niveles de transparencia en dieciocho ministerios (hallazgos encontrados en 2017) y por la Antaip para el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2021). Pese a que se cuenta con esta información, los autores de este artículo realizaron su propia evaluación a fin de ofrecer datos actualizados que permitan comprobar la fiabilidad de los datos vertidos y fijar la evolución de los niveles de transparencia en estos ministerios.

De manera concreta, se busca conocer si aquellos ministerios que en 2017 no alcanzaron el 100 % de la implementación de la Ley de Transparencia mejoraron o no para el período 2018-2020. Por tanto, se proponen las siguientes hipótesis:

- $H_1$ : los ministerios peruanos cumplen al 100 % con los indicadores basados en la Ley N.º 27806 por ser de carácter obligatorio.
- $H_2$ : el actual nivel de cumplimiento de tales indicadores ha aumentado respecto al estudio de Navarro (2019).
- $H_3$ : el género del ministro responsable tiene correlación con el nivel de transparencia electrónica.
- $H_4$ : el género de la persona responsable del PTE tiene correlación con el nivel de transparencia electrónica.

En relación con los contenidos, este artículo inicia con la explicitación de la metodología desde sus tres etapas: definición de las dimensiones e indicadores para la evaluación de forma y contenido de cada PTE; adaptación de los datos conforme a la escala de Likert; y aplicación de un análisis estadístico. Luego, consta un breve repaso sobre los conceptos de digitalización, transparencia, capacidades del capital humano y las barreras que atraviesa Perú en este tenor. En la tercera parte se exponen los hallazgos y se discuten los resultados a partir del incremento o decremento de las cuatro hipótesis mencionadas. Por último, constan las conclusiones y algunas recomendaciones para futuros abordajes.

## 2. Metodología

Esta investigación parte de un enfoque cuantitativo y su alcance es exploratorio y descriptivo de aplicación de la ley, desarrollada en tres etapas. En primer lugar, se realizó una observación metódica y se levantaron los datos de los portales web oficiales de dieciocho ministerios. Luego, se cuantificaron los valores para, al finalizar, llevar adelante un análisis de los datos con un programa estadístico. El diseño es transversal y solo es comparable con el estudio de Navarro (2019) en la primera etapa. Cabe precisar que esta investigación es no experimental, no se intervinieron las variables, desde ahora llamadas “dimensiones”. A continuación, se explicará cada una de las etapas.

En la primera de estas se actualizaron los indicadores de forma y contenido destinados a la obtención de un valor cuantificable que pudiera ser medido. Esto permite obtener asociaciones que respondan a las cuatro hipótesis. Para la obtención de evidencias estandarizadas de los PTE de cada ministerio fue necesaria la definición, en primer lugar, de los indicadores que se aplicarían de manera uniforme a todos ellos (Lourenço, *et al.*, 2011). Dada la naturaleza de la información y exigencia de la normativa, además de la comparación entre los valores obtenidos con los datos de Navarro (2019), fue necesario mantener la escala de evaluación diseñada basada en la Ley de Transparencia para luego elaborar la lista de indicadores con los que se evaluó a las entidades mencionadas. Vale resaltar que en el estudio de Navarro (2019) se consideró 61 dimensiones de contenido, mientras que para este estudio se analizaron 59, debido a las modificaciones que tuvo la ley con respecto a la protección de datos para asegurar la defensa nacional.

## **2.1. Dimensiones, subdimensiones e indicadores para la evaluación de contenido**

Se definieron siete dimensiones con base en la Ley N.º 27.806 y la Directiva N.º 001-2010-PCM/SGA, las cuales son: datos generales (DC1); planificación y organización (DC2); proyectos de inversión pública (DC3); información presupuestaria (DC4); información de personal (DC5); información de contratación (DC6); y actividades oficiales (DC7). Cada dimensión contiene, a su vez, varias subdimensiones, y dentro de estas, indicadores de desempeño que constan en la tabla 1. Estas dimensiones permiten saber si los documentos requeridos constan o no en los PTE, por eso, se denominaron “indicadores de contenido” (IC).

Tabla 1

## Descripción de los indicadores de desempeño de contenido

Dimensión	Subdimensión	Indicadores de desempeño	N.º
Datos generales (DC1)	Directorio	Nombre de los funcionarios clave	IC 1
		Cargos	IC2
		Teléfonos	IC3
		Correo electrónico	IC4
	Cuadro jurídico	Ley de creación de la entidad	IC 5
		Ley de Transparencia	IC 6
		Responsable de la transparencia	IC 7
	Documento emitido	Documentos desde 2009	IC 8
Planeamiento y organización (DC2)	Herramientas de gestión	Reglamento de organizaciones y funciones	IC 9
		Organigrama de la entidad	IC 10
		Manual de organizaciones y funciones	IC 11
		Manual de clasificación de cargos	IC 12
		Cuadro de asignación de personal	IC 13
		Manual de procedimientos	IC 14
		Texto único de los procedimientos administrativos	IC 15
	Planes y políticas	Indicadores de desempeño	IC 16
		Plan Estratégico Sectorial Plurianual	IC 17
		Plan Estratégico Institucional	IC 18
Proyectos de inversión pública (DC3)	Proyectos de inversión pública	Plan Operacional Institucional	IC 19
		Presupuesto total del proyecto	IC 20
		Presupuesto para el período correspondiente	IC 21
		Nivel de ejecución	IC 22
		Presupuesto acumulado	IC 23
Información presupuestal (DC4)	Información de presupuesto	Presupuesto ejecutado	IC 24
		Proyectos de inversión	IC 25
		Salarios presupuestados	IC 26
		Beneficios de los altos funcionarios y personal en general	IC 27
		Remuneración	IC 28
	Presupuesto	Ingresos	IC 29
		Gastos	IC 30
		Financiamientos	IC 31
		Resultados operativos	IC 32
		Adquisición de bienes y servicios	Montos comprometidos
	Valores de referencia		IC 34
	Proveedores		IC 35
	Cantidad de bienes y servicios		IC 36
	Amonestaciones y sanciones		IC 37
	Costo final		IC 38
	Actividades oficiales		Actividades oficiales de los altos funcionarios
		Actividades oficiales de los cargos medios	IC 40

Información del personal (DC5)	Información del personal	Personal pasivo	IC 41
		Personal activo	IC 42
		Número de funcionarios	IC 43
		Número de gerentes	IC 44
		Número de profesionales	IC 45
		Número de técnicos	IC 46
		Número de auxiliares	IC 47
		Escala salarial por categorías	IC 48
		Gastos totales en remuneraciones	IC 49
		Bonificaciones	IC 50
Información de contrataciones (DC6)	Información de contratación	Procesos de selección para adquisición de bienes y servicios	IC 51
		Excepciones aprobadas	IC 52
		Penalizaciones aplicadas	IC 53
		Orden de servicio	IC 54
		Gastos y tarifas de viajes	IC 55
		Gastos do teléfono	IC 56
		Uso de los vehículos	IC 57
		Gastos de publicidad	IC 58
Actividades oficiales (DC7)	Actividades oficiales	Agenda	IC 59

Fuente: elaboración propia con base en la Directiva N.º 001-2010-PCM/SGA y la Ley 27.806.

## 2.2. Dimensiones e indicadores para evaluación de forma

Del análisis de contenido de la Ley N.º 27.806 y Directiva N.º 001-2010-PCM/SGA resultaron, además, seis dimensiones para la evaluación de la forma estandarizada (DF) que debe cumplir cada ministerio en sus portales. Como se observa en la tabla 2, hay seis dimensiones que, a su vez, contiene indicadores de forma (IF): en total, 8 IF que garantizan que todas las plataformas mantengan un único formato, con la finalidad de que el ciudadano no pierda tiempo en adaptarse a una interfaz gráfica del PTE diferente por cada entidad.

Tabla 2  
Descripción de los indicadores de desempeño de forma

Dimensión	Indicadores de desempeño	N.º
Accesibilidad (DF1)	Ubicación del enlace	IF 1
Estandarización (DF2)	Presencia del ícono de lupa	IF 2
Lenguaje amigable (DF3)	Teléfonos	IF 3
Consistencia (DF4)	Correos	IF 4
Legibilidad (DF5)	Ley de creación de la entidad	IF 5
Actualización (DF6)	Presupuesto	IF 6
	Resoluciones y comunicados	IF 7
	Personal	IF 8

Fuente: elaboración propia con base en la Directiva N.º 001-2010-PCM/SGA.

En la segunda etapa fue necesario mantener el criterio de evaluación para facilitar la comparación y se cuantificaron los valores. Dado que el nivel de transparencia (NT) es una variable del tipo nominal-ordinal, se optó por replicar la adaptación de la escala de Likert (Maroco, 2003) para que el nivel de cumplimiento de cada ministerio se viera reflejado. Esto implica la asignación de valores del 1 al 5, en la que: 1 = no presenta; 2 = presenta incompleto desactualizado; 3 = presenta completo desactualizado; 4 = presenta incompleto actualizado; y 5 = presenta completo actualizado. Esta escala fue aplicada a todos los PTE de acuerdo con la información que consta en los portales oficiales, sección de transparencia. Para efectos prácticos solo se consideró la existencia del documento o requisito como cumplimiento, por tanto, se desestimó la veracidad de la información vertida.

En la tercera etapa, los datos obtenidos por cada dimensión en cada uno de los PTE de los dieciocho ministerios fueron ingresados en el programa estadístico SPSS® en su versión 32. Los datos incorporados fueron: valores totales obtenidos para la transparencia y los promedios, máximos y mínimos de los valores en cada dimensión. Esto se comparó, posteriormente, con la variable de género de los ministros y personas responsables de la transparencia asignados. En la primera parte de este análisis se buscó demostrar la distribución de los datos en cuanto a la normalidad y luego, la correlación entre las variables destinadas a comparación con el paquete estadístico SPSS®.

### **3. Breve discusión y propuesta conceptual**

#### **3.1. Nuevas necesidades: digitalización de los servicios públicos y transparencia de la información**

La transformación digital es una respuesta ineludible dentro de las instituciones públicas y a un mundo socialmente acelerado (Van Kersbergen & Vis, 2022), en especial, porque la información digitalizada es un recurso indispensable, para fines académicos, investigativos, gubernamentales y ciudadanos, del que no se puede estar por fuera. El acceso a la información constituye por sí mismo un derecho de las personas, en especial, la proveniente de instituciones del Estado. En Perú este derecho se consagra en la Constitución, en su artículo 2, numeral 5, que dispone que todo ciudadano tiene derecho a solicitar y recibir información de cualquier entidad pública, sin expresión de causa y con el costo que suponga cualquier pedido. Entonces, prever la infraestructura, organización, sistematización y publicación de información permite que el gobierno de Perú y muchos otros adopten servicios electrónicos (Amoako *et al.*, 2023). Incluso, personas jurídicas sujetas al régimen privado que prestan servicios públicos, así como el sector industrial y comercial, se encuentran expectantes ante estos cambios que optimizarían los procesos internos (Abramov & Andreev, 2023).

No obstante, esta transformación es un reto inacabado para las instituciones públicas cuyo procedimiento tiene por fin último mejorar la eficiencia de la gestión, la transparencia, la rendición de cuentas y el acceso a recursos y servicios



(Akgül, 2019). Estos cambios tienen beneficios en el largo plazo: son percibidos de manera positiva por la ciudadanía (Al-Okaily *et al.*, 2023), siempre y cuando la información sea administrada correctamente con estándares de calidad (Danyliuk *et al.*, 2021). De igual modo, reduce los niveles de corrupción (Yaokumah & Biney, 2020), mientras que la confianza en los servicios públicos impulsaría el desarrollo socioeconómico (Litovtseva *et al.*, 2022). No en vano surgen tensiones entre distintos niveles de actores, ya que la evaluación en tiempo real del progreso institucional (Chidama & Ononiwu, 2023), a nivel de ejecución presupuestal o cumplimiento de normas éticas en la contratación de servicios, es un requisito *sine qua non* de tales políticas.

Los portales digitales que contienen esta información de acceso público desempeñan un rol esencial al simplificar el acceso a servicios e información para la ciudadanía (Choudhuri *et al.*, 2023) y dar cumplimiento a las disposiciones constitucionales. La digitalización, según lo indican varios estudios, requiere de una atención especial a las necesidades y demandas de los usuarios (De Classe *et al.*, 2021) y permite el acceso a otros derechos, razón por la cual se le considera un derecho instrumental (Defensoría del Pueblo, 2022). En una red compleja de elementos como tecnologías, participación ciudadana y adaptabilidad, resulta necesario que la transparencia sea abordada como parte de la construcción de Estados inteligentes y digitales.

### **3.2. Capacidades del capital humano y barreras de la digitalización**

La gestión de la infraestructura digital se encuentra vinculada al desarrollo de habilidades del capital humano y a la selección apropiada de herramientas técnicas y tecnológicas que permitan a los usuarios una experiencia más cercana con las instituciones públicas en la búsqueda de la información. Por eso, de la accesibilidad, diseño y contenido de los portales web dependerá la evaluación positiva que realicen los usuarios de determinadas entidades (Ababneh & Alrefaie, 2022) al igual de la información actualizada que puedan encontrar (Adu & Ngulube, 2016). Sin embargo, su implementación puede verse afectada debido a la escasez de recursos humanos especializados (Mahmoud & Othman, 2023), partiendo de la idea de que son los funcionarios del Estado quienes implementan los sistemas de gobierno digital para el servicio ciudadano. En síntesis, la adopción y sostenibilidad de estas prácticas requieren una cuidadosa consideración entre la selección de herramientas, capacitación del personal, calidad percibida de los servicios y efectividad de la comunicación en el ámbito digital.

Varios estudios apuntan a que la gestión pública peruana posee dificultades en relación con el talento humano que no está en sintonía con el crecimiento sostenido del gasto, la inversión económica y social, “[...] demostrando incapacidad de gestión, falta de eficiencia, eficacia y transparencia en todas las instancias de gobierno” (Olaya, 2018, citado por Morgan, 2023, p. 19). De hecho, una gran parte de las instituciones públicas no estarían ejecutando el 100 % de sus asignaciones presupuestarias, incumpliendo los objetivos trazados. A mayo de 2024, la ejecución del presupuesto nacional, local y regional era solo del 32,1 %.

El Gobierno nacional tendría un 33,0 % de avance, con el que algunos ministerios como Desarrollo e Inclusión Social, Transporte y Comunicaciones, Comercio Exterior y, Energía y Minas, estarían por debajo de la media con menos del 30 % (Transparencia Económica, 2024).

Las restricciones frente a la transparencia de la información no solo parten de la carencia de regulación normativa, sino también de las habilidades tecnológicas del personal operativo (Wahyu *et al.*, 2019). Para implementar un sistema digital hay que gestionar de modo eficiente el gasto y el financiamiento para digitalizar tales procesos (Kniazieva *et al.*, 2023; Jansen *et al.*, 2023) y que permita a la ciudadanía conocer dichos avances. Aunque el acceso a la información es un derecho instrumental, preocupa que numerosos portales oficiales en Perú, por ejemplo, no contemplen la facilidad de acceso para personas con discapacidad visual u otros grupos que requieren accesibilidad. Por tanto, no solo basta con que la información *esté*, sino, también, que los usuarios puedan acceder a ella de manera efectiva (Lee *et al.*, 2019).

En este sentido, la accesibilidad a los portales oficiales debe ceñirse a los estándares y las normativas internacionales para que el contenido pueda ser utilizado sin distinciones (Ahmi & Mohamad, 2016), esto incluye a personas con dificultades físicas o cognitivas. Los esfuerzos para optimizar la accesibilidad contrastan con los retos que afronta el Estado en Perú, una tarea pendiente e inacabada del que aún no hay mayor claridad. No solo esto: la digitalización en Perú atraviesa otras barreras. Por ejemplo, la cultura organizacional y la resistencia al cambio acarrea un impedimento significativo. Otro desafío importante es la infraestructura. Pese a que ha sido uno de los países con mayor avance en transformación digital (Presidencia del Consejo de Ministros, 2022), aún persisten desafíos en la conectividad y expansión digital, en especial, en eras remotas con acceso limitado a internet y, por ende, de servicios.

## 4. Hallazgos y discusión de los resultados

### 4.1. Nivel de transparencia

Una vez obtenidos los niveles medios de transparencia, se procedió a clasificar a los ministerios de mayor a menor de acuerdo con el puntaje alcanzado en la evaluación de las trece dimensiones (7 de contenido y 6 de forma), considerando los 67 indicadores (59 de contenido y 8 de forma). El NT óptimo considerado en este artículo es de 5000 puntos. Para identificar a los ministerios con mejor desempeño en la aplicación de la Ley de Transparencia se aplicó una discriminación según la media y mediana de los resultados cuyos valores fueron 4845 y 4921. Estos valores dividen a los dieciocho ministerios en once, con valores superiores a la media, inclusive, y siete ministerios inferiores a la media.

Por tanto, los ministerios que tienen un valor inferior al promedio se consideraron con bajo NT, siendo este el caso de los ministerios de: Producción (4829); Educación (4814); Justicia y Derechos Humanos (4800); Salud (4757);

Mujer y Poblaciones Vulnerables (4743); Relaciones Exteriores (4429); Cultura (4357). Los ministerios con un valor por encima del valor promedio fueron: Energía y Minas (5000); Vivienda, Construcción y Saneamiento (5000); Trabajo y Promoción del Empleo (5000); Desarrollo Agrario y Riego (4986); Transportes y Comunicaciones (4957); Ambiente (4943); Desarrollo e Inclusión Social (4943); Defensa (4929); Economía y Finanzas (4929); Interior (4914); y Comercio Exterior y Turismo (4886). La tabla que sigue muestra los resultados:

Tabla 3

Nivel de transparencia: comparación de la evaluación de los ministerios peruanos

Ministerio	Siglas	NT 2018-2020	NT 2017
Ministerio de Energía y Minas	Minem	5000	4461
Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Vivienda	5000	4156
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Trabajo	5000	4969
Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego	Midagri	4986	4836
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	MTC	4957	4688
Ministerio del Ambiente	Minam	4943	4820
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	Midis	4943	4672
Ministerio de Defensa	Mindef	4929	4589
Ministerio de Economía y Finanzas	MEF	4929	5000
Ministerio del Interior	Mininter	4914	4727
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Mincetur	4886	4469
Ministerio de la Producción	Produce	4829	4359
Ministerio de Educación	Minedu	4814	4742
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Minjus	4800	4227
Ministerio de Salud	Minsa	4757	4344
Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	MIMP	4743	3844
Ministerio de Relaciones Exteriores	RREE	4429	4258
Ministerio de Cultura	Cultura	4357	4125

Fuente: elaboración propia (2023)

Conforme a los hallazgos, tres (Minem, Vivienda y Trabajo) de dieciocho ministerios estarían cumpliendo con la implementación total de la ley, mientras que el 83 % se encuentra en camino. El Midagri, MTC, Minam, Midis, Mindef, MEF, Mininter y Mincetur estarían más cerca de lograr el cumplimiento de la ley. Si bien, hay una evolución significativa en relación con el estudio de Navarro (2019), en el que se pasa de uno a tres ministerios que cumplen con la ley, también hay contrastes: el MEF, que había obtenido con Navarro un NT = 5000, ahora solo

alcanza 4929; el mejor desempeño lo tuvo el MTC, que pasó de un NT = 4156 con Navarro a 5000 en la presente investigación. En ambos estudios, persisten las dificultades en el NT del RREE y Cultura.

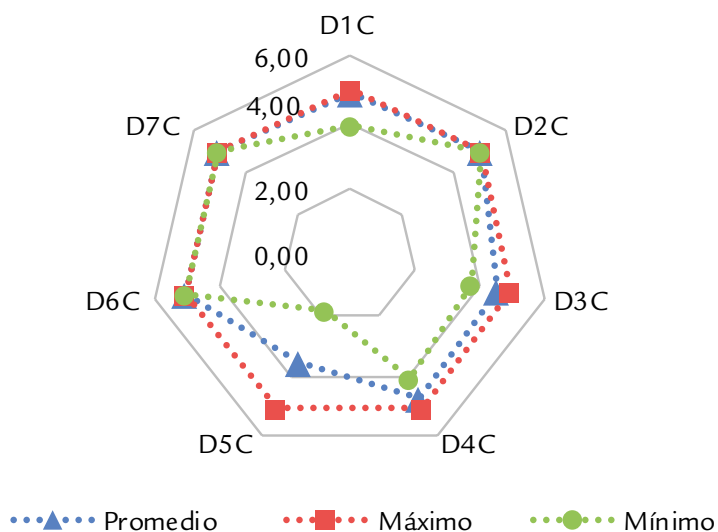
Como consta en la tabla 3, los valores obtenidos en este artículo son en promedio 0,389 puntos más altos que la propuesta de Navarro (2019), con una desviación estándar igual a 0,263. Estos resultados indican que hay un avance positivo en la digitalización y adopción de las normas de transparencia en los ministerios, incluso, en ministerios que con Navarro (2019) obtuvieron un bajo NT. Es el caso de Cultura, cuyo resultado mejoró un 5,3 %. Estos avances en su conjunto son atribuibles al esfuerzo de los organismos encargados de estandarizar los procesos con la creación del Portal del Estado Peruano y al incremento del uso de tecnologías ente los funcionarios públicos encargados del PTE.

Para un análisis más profundo, se evaluaron los valores máximos, mínimos y medios de acuerdo con las dimensiones de la transparencia a nivel de contenido (DC) y forma (DF), por separado. Tres dimensiones lograron el 100 % de cumplimiento entre todos los ministerios: DC2 (proyectos de inversión pública), DC6 (información de contrataciones) y DC7 (actividades oficiales). Sin embargo, la DC5 (información del personal) apunta a una amplia dispersión entre los valores máximo y mínimos, siendo la de menor valor de cumplimiento debido a que muchos de los portales no contienen los cuadro-resumen con la información del personal activo y pasivo con el que cuenta cada ministerio.

Este problema puede deberse a la crisis política que atraviesa el país (Paredes y Encina, 2020), que ha dejado a seis presidentes electos o por sucesión constitucional en seis años (2016-2022). Esto supone la entrada/salida de ministros y de su gabinete de viceministros, asesores, directores y secretarios, cuyos datos no se reflejan en los PTE. Así, “entre diciembre de 2016 y agosto del 2017, el Congreso provocó la caída de tres ministros a través de la censura o amenaza de censura, y la renuncia y recomposición de todo un gabinete de ministros” (*Ibid.*, p. 488). El Mininter, por ejemplo, ha tenido trece ministros durante tres años (Infobae, 2024).

Entre tanto, en las dimensiones DC1 (planificación y organización), DC3 (información presupuestaria) y DC4 (información de personal) se obtuvieron valores promedios cercanos a los valores máximos. Por consiguiente, lo primero que se dedujo fue que, pese a que la Ley de Transparencia es mandataria, no todos los ministerios han cumplido con la publicación del 100 % de la información. Sin embargo, hay una mejora en el valor promedio obtenido de 4660 en relación con el estudio de Navarro (2019), que arroja un valor promedio de 4453. En el gráfico 1 se detalló la relación de valores de las siete dimensiones de contenido.

Gráfico 1  
Máximos, mínimos y promedios de los niveles de transparencia en contenido - por dimensiones



Fuente: elaboración propia (2023).

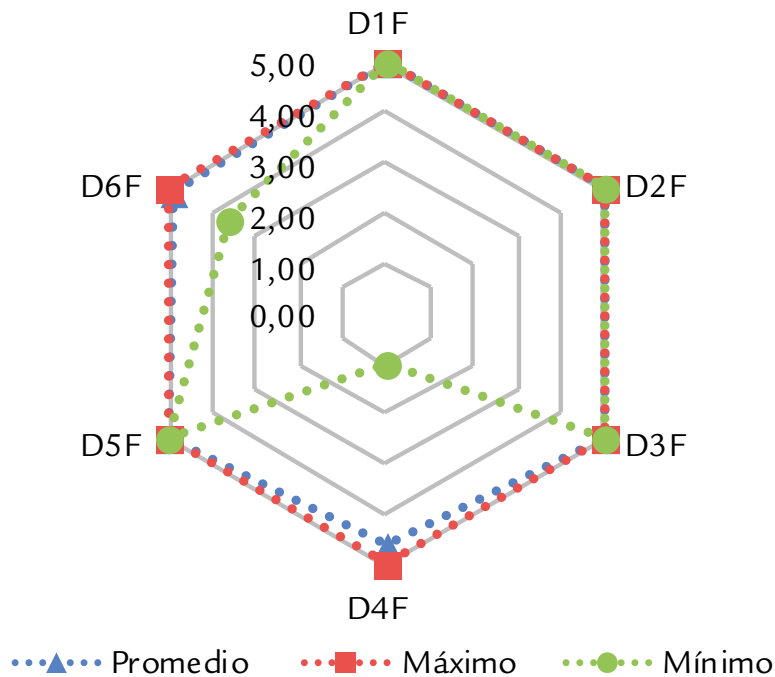
Mejorar la eficiencia y celeridad de los procesos de la Administración pública permite reducir los altos niveles de corrupción. Sin embargo, este no sería el caso de Perú, conforme a los datos divulgados. En 2019, el 96 % de ciudadanos (primer lugar, por encima de Colombia, con el 94 %) consideró que la corrupción en el Gobierno peruano es un problema grave, mientras que el 30 % pagó un soborno para acceder a servicios básicos (tercer lugar, luego de Venezuela con el 50 % y México con el 34 %) (Transparency International, 2019). Estos datos están acompañados, de acuerdo con los reportes de la Policía Nacional, por el aumento de la tasa de denunciabilidad por corrupción, que pasó de 2324 casos en 2018 a 3788 en 2021, es decir, un aumento del 63 % (Martínez, 2023). Los criterios utilizados para calcular el nivel de corrupción son el soborno de los burócratas, las comisiones en la contratación pública, la malversación de fondos del Estado y la efectividad de los esfuerzos del sector público contra la corrupción.

En una encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020) en referencia con la percepción ciudadana sobre la gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones públicas, el 82,3 % desconfía del Poder Judicial, 73,1 % del Ministerio Público y 72,1 % de la Procuraduría Anticorrupción, solo por nombrar algunos valores. Por ende, pese a los esfuerzos del Estado por mejorar su imagen y credibilidad, en medio de un panorama de crisis política, los ciudadanos no confían en sus autoridades e instituciones. “La confianza en las instituciones del Estado peruano está marcada por su desempeño en la provisión de servicios públicos y por la actuación de sus autoridades. Cuando esta provisión es inexistente o ineficaz, las personas no solo desapruaban la gestión del Gobierno

sino también se resisten a respetar su autoridad” (Instituto de Estudios Peruanos, 2016, primer párrafo).

El segundo paso del análisis recayó en los indicadores de forma que se relacionan con el modo en que es presentada la información pública en cada PTE. En el gráfico 2 se observa que cuatro de estas dimensiones lograron el 100 % de cumplimiento entre todos los ministerios: D1F (accesibilidad), D2F (estandarización), D3F (lenguaje amigable) y D5F (legibilidad). Sin embargo, la dimensión D4F (consistencia) tiene entre todas ellas el menor cumplimiento, con un valor promedio de 4,56, mientras que la dimensión D6F (información de contrataciones) tuvo un valor promedio de 4,89, debido a que tres ministerios no alcanzaron el puntaje máximo en la evaluación individual (Minsa = 4,67; Minedu = 4,67 y MIMP = 3,67).

Gráfico 2  
Máximos, mínimos y promedios de los niveles de transparencia en la forma - por dimensiones

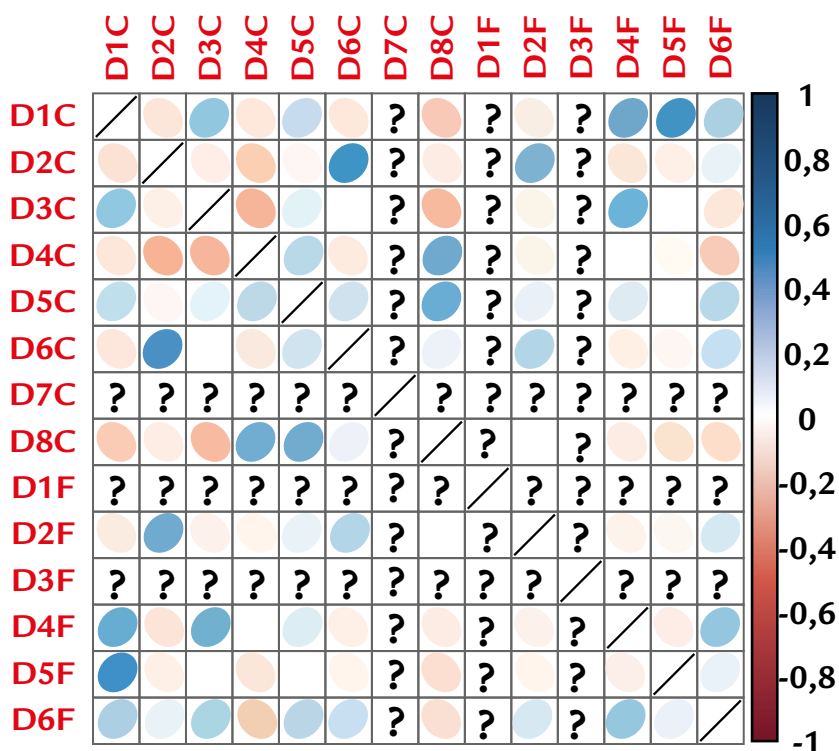


Fuente: elaboración propia (2023).

Por tanto, la primera de las hipótesis (los ministerios peruanos cumplen al 100 % con los indicadores basados en la Ley N.º 27806 por ser de carácter obligatorio) es rechazada, pues, los únicos ministerios que cumple con el 100 % en los indicadores, tanto de contenido como de forma, fueron el Minem, Vivienda y Trabajo. Para complementar el análisis, se realizó un estudio (gráfico 3) de la

correlación entre las dimensiones para conocer el grado de asociación que existe entre los ministerios y se visualizó que las dimensiones de forma tienen correlaciones altas con aquellas de contenido, es decir, la forma en que la información es presentada a los usuarios internos permite que estén actualizadas y sean consideradas para el mantenimiento de los portales digitales que transparentan la información.

Gráfico 3  
Correlación de dimensiones evaluadas



Fuente: elaboración propia (2023).

#### 4.2. Evolución del nivel de cumplimiento de transparencia

En la tabla 4 se aprecia una variación positiva de 6,6 %, lo cual indica que existe un incremento en el cumplimiento del NT de los ministerios peruanos entre el estudio de Navarro (2019) y los resultados de esta investigación. Por tanto, se acepta la segunda hipótesis de la investigación (el actual nivel de cumplimiento de tales indicadores ha aumentado respecto al estudios de Navarro [2019]). Las variaciones más significativas de incremento del NT fueron obtenidas por el MIMP y Vivienda, con variaciones del 23,38 y 20,31 %, respectivamente. De igual manera, destaca una reducción leve del NT por parte del MEF.

Tabla 4  
Nivel de transparencia de los ministerios

Acrónimos	Diferencia	Variación %
MIMP	0,899	23,38
Vivienda	0,844	20,31
Minjus	0,573	13,56
Minem	0,539	12,08
Produce	0,470	10,77
Minsa	0,413	9,51
Mincetur	0,417	9,32
Mindef	0,340	7,40
Midis	0,271	5,80
MTC	0,269	5,74
Cultura	0,232	5,63
RREE	0,171	4,01
Mininter	0,187	3,96
Midagri	0,150	3,10
Minam	0,123	2,55
Minedu	0,072	1,52
Trabajo	0,031	0,62
MEF	-0,071	-1,43
Desviación estándar	0,263	
<b>Promedio</b>	<b>0,329</b>	<b>6,6 %</b>

Fuente: elaboración propia (2023).

### 4.3. Nivel de correlación de las variables

Para realizar las pruebas de correlación de variables fue necesario verificar el comportamiento de la distribución de los datos con una prueba de normalidad (Maroco, 2003) que permitiera elegir el tipo de prueba estadística. En la tabla 5 se encuentran los datos obtenidos de la prueba de normalidad Shapiro-Wilk aplicable a muestras con menos de cincuenta elementos. Fueron 5 las variables analizadas: (NT = nivel de transparencia, GR = género del responsable, GM = género del ministro, DC = dimensión de contenido, DF = dimensión de forma), de las cuales, el 100 % obtuvo un nivel de significancia por debajo de 0,05. Es decir,  $p\text{-value} \leq 0.05$ . Por ende, la normalidad de las variables se rechazó y se procedió a aplicar el coeficiente de correlación de Spearman para variables con distribución diferente a la normal con un análisis no paramétrico.



Tabla 5  
Prueba de normalidad de las variables

	Prueba de normalidad Shapiro-Wilk	
	Estadístico	Sig.
NT	0,765	0,001
Tipo GR	0,638	0,000
Tipo GM	0,624	0,000
Total DC	0,864	0,014
Total DF	0,452	0,000

Fuente: elaboración propia (2023).

Después de haberse hallado el valor de significancia, se procedió a medir el nivel de correlación mediante el coeficiente ( $|r|$ ): si el valor obtenido fue menor que 0,3 la correlación se consideró débil; para valores entre 0,3 y 0,7, la correlación se consideró moderada; y para los valores mayores a 0,7, el nivel de correlación fue considerada como fuerte.

#### 4.3.1. Prueba de correlación entre el nivel de transparencia y el género del ministro

En la tabla 6 se encuentran los valores obtenidos en la evaluación de dos colas del coeficiente de Spearman. En la codificación utilizada se asignó el valor 1 al género masculino y valor 2 al género femenino, teniendo presente a la máxima actualidad de cada ministerio a diciembre de 2020. Los resultados obtenidos indican que el coeficiente de correlación ( $|r|=0,022$ ) se sitúa dentro del rango considerado como débil. Además, el análisis del nivel de significancia revela que no hay evidencia estadística que respalde la hipótesis nula propuesta, dado que el valor de correlación supera el umbral de 0,05 ( $p = 0,931$ ). Por tanto, se acepta la hipótesis alternativa, la cual sostiene que no hay correlación entre el NT y el género del ministro. Este resultado coincide con Navarro (2019), quien no encontró dicha correlación, corroborando así que las labores administrativas de cumplimiento de la ley no están influenciadas por el género de los altos cargos en cada ministerio.

Tabla 6  
Correlación del género del ministro y el nivel de transparencia

		NT	Tipo GM
Coeficiente de Spearman	NT	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (2-colas)	0,00
		N	18
	Tipo GM	Coeficiente de correlación	0,022
		Sig. (2-colas)	0,931
		N	18

Fuente: elaboración propia (2023).

#### 4.3.2. Prueba de correlación entre nivel de transparencia y género del responsable de transparencia

Para la cuarta y última hipótesis, se procedió a correlacionar las variables de NT y género de la persona responsable del PTE en cada ministerio. Se realizó una codificación partiendo de que cada PTE por ministerio se encuentra a cargo de dos personas responsables. Los códigos fueron: 1 para dos responsables del género masculino; 2 para dos responsables del género femenino; y 3 para un responsable masculino y una representante femenina. Los responsables del PTE son aquellos que ejercieron el cargo durante diciembre de 2020. Los datos obtenidos mediante el coeficiente Spearman constan en la tabla 7:

Tabla 7

Correlación del género del responsable de la transparencia y el nivel de transparencia

		NT	Tipo GR
Coeficiente de Spearman	NT	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (2-colas)	0,000
		N	18
	Tipo GR	Coeficiente de correlación	0,011
		Sig. (2-tailed)	0,966
		N	18

Fuente: elaboración propia (2023).

Los resultados apuntan a que la correlación entre el NT y el género del responsable del portal se encuentra dentro del rango considerado débil, ( $|r|=0,011$ ). De forma adicional, del nivel de significancia se deduce que no existe evidencia estadística para aceptar la hipótesis nula propuesta, ya que el valor obtenido es mayor a 0,05 ( $p = 0,966$ ). Por este motivo se acepta la hipótesis alternativa, que indica que no existe correlación entre el género de la persona responsable del PTE con el NT. En este caso, los resultados de las últimas dos hipótesis no apuntan a una diferencia significativa en labores administrativas de transparencia. Este resultado difiere de Navarro (2019), quien sí encontró que el género de la persona responsable de cada portal influye en el NT.

Estos hallazgos dejan entrever que la implementación de la Ley de Transparencia entre los ministerios depende en un inicio del capital humano y luego se convierte en un trabajo de seguimiento que permite acentuar las bases de la implementación y lograr la mejora sostenida. De hecho, se encontró que el NT mejoró en promedio en un 6 % y que son los tres ministerios que alcanzaron el nivel máximo de esta evaluación, dos ministerios más que en los hallazgos de Navarro (2019). Por otro lado, el 83 % de estas entidades tiene potencial para lograr completar la implementación al 100 %, lo cual requiere de automatización, agilidad, mejora de la infraestructura y comunicación.

## 6. Conclusiones

En 2002, con la aprobación de la Ley de Transparencia en Perú, se esperaba una mayor eficiencia en la gestión pública, con información digitalizada y disponible que garantizará el derecho de todo ciudadano a recibir información de las entidades públicas. Esta política ha tenido varias modificaciones y ajustes a lo largo de estos veinte años que apuntan a una mejor adecuación de acuerdo con los estándares internacionales, a las sugerencias de actores y entidades del Estado, a las necesidades administrativas y a los avances en las TIC. La precisión de las obligaciones de los funcionarios responsables del PTE, la emisión de directivas para uniformizar el contenido de los portales, el establecimiento de lineamientos para el uso colectivo de una sola plataforma digital y la creación de la Antaip son algunos de los avances en esta materia.

La Ley de Transparencia es un importante marco legal que establece las bases para la democratización del acceso a la información, obligando a las entidades públicas a implementar portales públicos para tal fin. La corrupción institucional y la crisis política que atraviesa Perú desde 2016 son algunos factores que estarían impidiendo la correcta implementación de la ley en varios niveles de gobierno. No obstante, hay una evolución positiva en el cumplimiento del NT de los ministerios en relación con los hallazgos de Navarro, de uno (MEF) a tres (Minem, Vivienda y Trabajo). También hay avances en los indicadores de contenido (al indicador D2C [proyectos de inversión pública] y D7C [actividades oficiales] se suma el D6C [contrataciones]) y de forma (al indicador D1F [accesibilidad] y D3F [lenguaje amigable] se incorpora la D2F [estandarización] y D5F [legibilidad]). La ley se encuentra en etapa de implementación, por ello, quince de dieciocho ministerios aun no logran el máximo puntaje de evaluación. También se comprobó que no hay correlación entre el NT y el género del ministro, hallazgo que coincide con Navarro, y que no hay correlación ente el género del ministro con el NT.

Los autores de este artículo recomiendan que la Antaip pueda, en principio, realizar una evaluación sobre el NT en los dieciocho ministerios, partiendo de que no existe una evaluación global con datos oficiales. Es fundamental continuar con el fortalecimiento de la legislación, promover la participación ciudadana en la toma de decisiones, mejorar la accesibilidad de la información, incrementar la capacitación y sensibilización de funcionarios públicos y ciudadanía, reforzar los mecanismos de supervisión y rendición de cuentas con instituciones autónomas y robustas. Perú enfrenta un reto en medio de la crisis: incentivar el reconocimiento de aquellas entidades comprometidas con la transparencia y la rendición de cuentas, así como la difusión de dichas prácticas entre otras entidades públicas.

## 7. Referencias bibliográficas

- Ababneh, R., & Alrefaie, L. (2022). Evaluating the quality of public administration institutes' websites in the Arab world. *Global Knowledge, Memory and Communication, ahead-of-print*, 73(4-5), 554-574. <https://doi.org/10.1108/GKMC-12-2021-0208>
- Abramov, V., & Andreev, V. (2023). Analysis of strategies for digital transformation of Russian regions in the context of achieving national goals. *National Research University, Higher School of Economics*, 1, 89-119. <https://vgmu.hse.ru/en/2023--1/820911635.html>
- Adu, K., & Ngulube, P. (2016). Preserving the digital heritage of public institutions in Ghana in the wake of electronic government. *Library Hi Tech*, 34(4), 748-763. <https://doi.org/10.1108/LHT-07-2016-0077>
- Ahmi, A., & Mohamad, R. (2016). Evaluating Accessibility of Malaysian Ministries Websites Using WCAG 2.0 and Section 508 Guideline. *Journal of Telecommunication, Electronic and Computer Engineering*, 8(8). <https://papers.ssrn.com/abstract=3170469>
- Akgül, Y. (2019). The Accessibility, Usability, Quality and Readability of Turkish State and Local Government Websites an Exploratory Study. *International Journal of Electronic Government Research*, 15(1), 62-81. <https://doi.org/10.4018/IJEGR.2019010105>
- Al-Okaily, M., et al. (2023). Determinants of user satisfaction with financial information systems in the digital transformation era: Insights from emerging markets. *Global Knowledge, Memory and Communication*, (Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/GKMC-12-2022-0285>
- Al-Rzoky, H., et al. (2019). E-governance applications and usage patterns in developing countries. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 7(3), 1308-1317. <https://doi.org/10.21533/pen.v7i3.719>
- Amoako, R., et al. (2023). Factors influencing electronic human resource management implementation in public organisations in an emerging economy: An empirical study. *South African Journal of Business Management*, 54(1), <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.2937>
- Calzati, S., & van Loenen, B. (2023). Beyond federated data: A data commoning proposition for the EU's citizen-centric digital strategy. *AI & SOCIETY*. <https://doi.org/10.1007/s00146-023-01743-9>
- Chidama, Y., & Ononiwu, C. G. (2023). Mechanisms fostering the sustainability of actualized value propositions of implemented e-Government projects in Sub-Saharan Africa: A realist evaluation case of Nigeria and Rwanda. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 89(4), e12256. <https://doi.org/10.1002/isd2.12256>
- Choudhuri, B., et al. (2023). Enterprise architecture as a responsible data driven urban digitization framework: Enabling circular cities in India. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05187-8>
- Danyliuk, M., et al. (2021). Digitisation of Ukraine in Terms of Public Electronic Services' Distribution. *Scientific Horizons*, 7(24). [https://doi.org/10.48077/scihor.24\(7\).2021.90-99](https://doi.org/10.48077/scihor.24(7).2021.90-99)

- De Classe, T., et al. (2021). Public Processes Are Open for Play. *Digital Government: Research and Practice*, 2(4), 1-32. <https://doi.org/10.1145/3474879>
- Defensoría del Pueblo (2022). *Soporte teórico del derecho humano al acceso a la información pública*. Defensoría del Pueblo. <https://repositorio.dpe.gob.ec/handle/39000/3365>
- Halásková, M., et al. (2023). Indicators of government effectiveness in European countries: Empirical analysis with the use of panel data. *Transformations in Business and Economics*, 22(1), 280-298. <https://publikace.k.utb.cz/handle/10563/1011533>
- Hassan, R. (2023). Approach using interpretive structural model and MICMAC analysis for identifying barriers influencing e-administration implementation in Egypt. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 25(6), 616-633. <https://doi.org/10.1108/DPRG-01-2023-0012>
- Infobae (16 de mayo de 2024). Récord de inestabilidad: Perú suma 13 ministros del Interior en menos de tres años. <https://n9.cl/ogqva>
- Instituto de Estudios Peruanos (2016). Baja confianza en las instituciones peruanas afecta el ejercicio de su autoridad. <https://n9.cl/u2y4n>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020). *Perú: percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones*. Informe técnico del INEI. <https://n9.cl/ujx03>
- Jansen, B., et al. (2023). Pushing boundaries: An empirical view on the digital sovereignty of six governments in the midst of geopolitical tensions. *Government Information Quarterly: An International Journal of Information Technology Management, Policies, and Practices*, 40(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101862>
- Kniazieva, T., et al. (2023). Analysis of the Impact of Digitalization on the Quality and Availability of Public Services in Ukraine – A Comparative Approach with Insights from Estonia. *Statistics, Politics and Policy*. <https://doi.org/10.1515/spp-2023-0012>
- Kontogeorgis, G., & Varotsis, N. (2021). Reinstating greek governance: a framework for government benchmarking, improvement and government policies. *Public Administration Issues*, 0(6), 103-127. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2021-0-6-103-127>
- Kunkel, S., & Matthes, M. (2020). Digital transformation and environmental sustainability in industry: Putting expectations in Asian and African policies into perspective. *Environmental Science & Policy*, 112, 318-329. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2020.06.022>
- Lee, J., et al. (2019). The effect of entrepreneurship on start-up open innovation: Innovative behavior of university students. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4). <https://doi.org/10.3390/joitmc5040103>
- Litovtseva, V., et al. (2022). Marketing research in the context of trust in the public sector: A case of the digital environment. *Innovative Marketing*, 18(4), 133-147. [http://dx.doi.org/10.21511/im.18\(4\).2022.12](http://dx.doi.org/10.21511/im.18(4).2022.12)
- Lourenço, R., et al. (2011). Transparência financeira do Sector Empresarial Local: informação disponibilizada nos sítios web. *Relatório de investigação - INESC Coimbra*, 9, 1-21. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/23346>

- Mahmoud, M., & Othman, R. (2023). Effects of New Public Management Reforms on Human Resource Practices: A Case Study in Jordan. *Management and Labour Studies*, 49(1). <https://doi.org/10.1177/0258042X231185216>
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Edições Sílabo.
- Martínez, R. (2023). La corrupción en el Perú: situación, respuestas y resultados. *Revista Oficial del Poder Judicial*, 15(19), 163-183. <https://doi.org/10.35292/ropj.v15i19.719>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2021). *Reporte de Seguimiento del PESEM 2019-2024 Año 2020*. <https://n9.cl/jbxk67>
- Morgan, A. (2023). Desarrollo del talento humano en las organizaciones públicas del Perú. *Pensamiento Actual*, 23(40). <https://doi.org/10.15517/pa.v23i40.55173>
- Navarro, Y. (2019). Nivel de transparencia electrónica de los ministerios peruanos. *Revista Tierra Nuestra*, 13(2), 104-117. <https://doi.org/10.21704/rtn.v13i2.1881>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE] (2016). Estrategia de competencias de la OCDE Reporte Diagnóstico: Perú 2016. <https://n9.cl/riuiv>
- Paredes, M., & Encinas, D. (2020). Perú 2019: crisis política y salida institucional. *Revista de Ciencia Política (Santiago)*, 40(2), 483-510. <https://n9.cl/bzu8y>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2022). *Perú logra ubicarse entre los primeros países del mundo con mayor avance en transformación digital este 2022*. <https://n9.cl/5n8yu>
- Rodríguez-Román, R. (2021). Gobierno digital en los gobiernos locales en América Latina. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 6(11). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576868768012>
- Sala, J. (2021). Los desafíos de la transformación digital de la democracia. *RECERCA. Revista de Pensament i Anàlisi*, 26(2). <https://doi.org/10.6035/recerca.4660>
- Skierka, I. (2023). When shutdown is no option: Identifying the notion of the digital government continuity paradox in Estonia's eID crisis. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101781. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101781>
- Transparency International (2019). Global corruption barometer Latin America & the Caribbean 2019. Citizens' views and experiences of corruption. <https://n9.cl/ourhe>
- van Kersbergen, K., & Vis, B. (2022). Digitalization as a policy response to social acceleration: Comparing democratic problem solving in Denmark and the Netherlands. *Government Information Quarterly*, 39(3), 101707. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101707>
- Wahyu, A., et al. (2019). A case study of Indonesian government digital transformation: 5th International Conference on Science and Technology, ICST 2019. *Proceedings - 2019 5th International Conference on Science and Technology, ICST 2019*. <https://doi.org/10.1109/ICST47872.2019.9166234>
- Yaokumah, W., & Biney, E. (2020). Integrated Financial Management Information System Project Implementation in Ghana Government Ministries. *International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM)*, 11(1), 17-31. <https://doi.org/10.4018/IJITPM.2020010102>

## Documentos normativos y legislación

- Constitución Política del Perú (1993). *Diario El Peruano*. Publicado el 23 de diciembre de 1993.
- Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM (2013). Modernización de la Gestión Pública. *Diario el Peruano*. Publicado el 8 de enero del 2013.
- Decreto Supremo N.º 063-2010-PCM (2010). Decreto Supremo que aprueba la implementación del Portal de Transparencia Estándar en las Entidades de la Administración Pública. *Diario El Peruano*. Publicado el 2 de junio del 2010.
- Decreto Supremo N.º 072-2003-PCM (2003) Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. *Diario El Peruano*. Publicado el 13 de agosto de 2003.
- Directiva N.º 001-2010-PCM/SGA (2003). Lineamientos para la implementación del Portal de Transparencia Estándar en las Entidades de la Administración Pública. *Diario El Peruano*. Publicado el 8 de agosto de 2003.
- Ley N.º 30934 (2019). Ley que modifica la Ley N.º 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información, respecto a la transparencia en el Poder Judicial, el Ministerio Público, la Junta Nacional de Justicia, el Tribunal Constitucional y la Academia de la Magistratura. *Diario El Peruano*. Publicado el 23 de abril de 2019.
- Ley N.º 27806 (2002). Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. *Diario El Peruano*. Publicado el 8 de agosto de 2002.
- Ministerio de Educación (s/f). ¿Sabes qué es un portal de transparencia estándar? [http://www.minedu.gob.pe/pdf/portal\\_transparencia\\_estandar.pdf](http://www.minedu.gob.pe/pdf/portal_transparencia_estandar.pdf)
- Transparencia Económica (2024). Consulta Amigable. Consulta de Ejecución del Gasto. <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

