UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL ELECTRÓNICO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

El camino hacia el expediente electrónico

Autor: Ana Catalina Lacunza

Director: Abog. Rafael I. Clark
Codirector : Mg. Miguel A. Marafuschi Phillips

MARZO DE 2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
FACULTAD DE ODONTOLOGÍA
Carrera de Especialización en Gestión de la Educación Superior

Resumen:

En este trabajo nos proponemos abordar una propuesta de implementación de un Sistema de Gestión Documental Electrónico en la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) con la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación a los trámites administrativos a fin de transformar el expediente papel en electrónico.

La UNLP es una institución muy compleja tanto por sus dimensiones como por su diversidad; desde su creación, casi todos los trámites que la involucran se realizan en expedientes papel o terminan finalmente en un expediente papel esto ha llevado a que la UNLP genere más de un millón de fojas por año, lo que justifica plenamente abordar este punto, siempre teniendo en cuenta que no se trata solo de criterios ecológicos sino de modernizar su administración mejorando su capacidad de gestión a fin de dar respuestas más eficientes a las demandas de la sociedad.

En este trabajo abordamos los conceptos claves que involucra este cambio de paradigma, las experiencias que se han llevado a cabo en otras instituciones similares, el análisis situacional de la UNLP en este tema y finalmente hacemos una propuesta de intervención que entre sus objetivos se plantea mejorar la capacidad de administración y gestión de la Universidad posibilitando la agilización de trámites, ahorro de recursos, y la promoción de criterios ecológicos en la gestión de estos trámites.

Palabras Clave:

Sistema de gestión electrónico, expediente electrónico, firma digital, TIC

Indice

1. Introducción....3
2. Caracterización del ámbito de gestión y justificación del tema o problema de interés....4
3. Objetivos del TFI....6
3.1 Objetivo General....6
3.2 Objetivos Específicos....6
4. Marco Conceptual....7
4.1. Los Sistemas de gestión electrónica: conceptos clave que involucra su abordaje....7
4.1.1 Incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) en el ámbito de la administración pública.
7
4.1.2 Gobierno electrónico o e-Gobierno....9
4.1.3 Brecha Digital....11
4.1.4 Gestión de la Información....12
4.1.5 Gestión de la Documentación....13
4.1.6 Seguridad Jurídica de la Gestión Electrónica....15
4.1.7 Marco Normativo....18
4.2 Experiencia de Implementación del GDE en la Ciudad de Buenos Aires y en la Administración Pública Nacional....20
4.2.1 Informe de la Auditoría General de la Nación sobre el GDE....21
4.3 Los Sistemas de Gestión Electrónica en el contexto de las Instituciones de Educación Superior hoy....23
4.3.1 Análisis de los sistemas de gestión electrónica institucional y procedimientos administrativos simplificados en las instituciones de Educación Superior....23
4.3.2 El Consejo Interuniversitario Nacional y la posibilidad de implementar un sistema de Gestión Electrónica para las Universidades Nacionales....27
4.3.3 Los Sistemas de Información en la UNLP....29
4.4 El Proceso de Planificación....31
4.4.1 La Planificación Estratégica situacional....31
5. Proyecto de Intervención....33
5.1 Análisis situacional....33
5.1.1 Dimensión de la UNLP....37
5.2 Desarrollo del Proyecto de Intervención....39
5.2.1 Objetivos....39
5.2.2 Implementación del Proyecto:....40
5.2.3 Actores involucrados, Recursos Humanos y Roles....50
6. Conclusiones....51
7. Bibliografía....53
8. Normativas....57

1.Introducción

El acceso a Internet y la incorporación de nuevas tecnologías en nuestra vida cotidiana y en nuestro trabajo han provocado grandes transformaciones en nuestra forma de comunicarnos, de trabajar o de hacer hasta las tareas más sencillas. El impacto en la sociedad del desarrollo de las tecnologías de la información ha producido cambios significativos que han reconfigurado el modo de producir, comunicar, gestionar y vivir (Castells, 2000).

La incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) en el ámbito de la administración pública busca la forma de encontrar mecanismos que impacten positivamente en el trabajo diario y en la generación de respuestas modernas a las demandas de la sociedad.

Este aspecto de la gestión pública se ha denominado “Gobierno electrónico o e-gobierno” y se refiere a las transformaciones que produce la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación en las instituciones públicas.

Para la CEPAL, el Gobierno electrónico puede tener distintos grados de desarrollo conforme los servicios y las posibilidades de interacción con los usuarios. Cuando sólo hay información por Internet se denomina “Emergente”; cuando se realizan consultas por correo electrónico es “Ampliada”; en caso de que la Institución cuente con algunos servicios que implican envío de formularios se denomina “Interactiva”, cuando se ofrecen servicios seguros de obtención de certificados o pagos de servicios, etc. es “Transaccional”, e “Integración total”, cuando el usuario no distingue diferencias con otros trámites (Naser, 2011).

La transformación digital va mucho más allá de los sistemas, ya que tiene que ver con los procesos y las personas que forman parte de los mismos y por eso su impacto puede ser muy significativo hacia el interior de una organización.

La implementación de un sistema de gestión documental electrónico con la posibilidad de contar con un expediente electrónico permitirá que toda la Universidad pueda trabajar en formato digital, mejorando la capacidad de administración, agilizando los trámites, ahorrando recursos, y potenciando la capacidad de administración y gestión de la Universidad.

2. Caracterización del ámbito de gestión y justificación del tema o problema de interés

La Universidad Nacional de La Plata estableció en el Plan Estratégico 2018-2022 como objetivos específicos: “Contar con una administración permanentemente actualizada en la dotación de tecnologías adecuadas. Optimizar las estructuras, ámbitos y procedimientos de la organización para su mejor funcionamiento. Proporcionar e implementar el marco normativo necesario para la optimización mencionada.” (Plan Estratégico UNLP, 2018: p. 85).

En el Proyecto Institucional de la UNLP 2018-2022 “Pensar la Universidad” se vuelven a reafirmar estos objetivos en “la implementación de los sistemas y procedimientos administrativos apropiados, y el marco normativo necesario para lograrlo” y expresa que “se entiende que la dinámica contemporánea impone a las administraciones públicas la constante necesidad de aplicar los avances de la informática y las telecomunicaciones a la gestión administrativa de un modo inteligente, que tienda a maximizar la eficiencia de los recursos aplicados (para de ese modo, poder potenciar su aplicación a las funciones específicas y distintivas de la Universidad) sin sacrificio de la seguridad jurídica y la procura constante de sostener los más altos estándares de transparencia” (Tauber, 2018: p. 58).

En la Argentina, en el año 2001 se promulgó la Ley 25.506[1] de Firma Digital, herramienta fundamental para la seguridad jurídica de la gestión electrónica, aunque su implementación y recepción por parte de la administración pública se ha demorado tomando mayor impulso recién en los últimos años lo que ha generado una serie de normas, principalmente decretos reglamentarios, para regular e implementar el sistema de Gestión Documental Electrónica a nivel Nacional que se encuentra recopilados en el Área de información legislativa y Documental del Centro de Documentación del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.[2]

En la UNLP, la Secretaría de Asuntos Jurídicos y Legales, a través de la Prosecretaría Legal y Técnica, tiene entre sus misiones las de “desarrollar estrategias de actualización de los procedimientos administrativos y dirigir los sistemas de

[1] https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/7220862/20011214
[2] Base de datos legislativos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación,

http://www.infoleg.gob.ar/?page_id=149

oficinas de Despacho, Mesas de Entradas y de Certificaciones de la Universidad", por esta razón se ha abocado a realizar una serie de proyectos que buscan el cumplimiento de estos objetivos.

Entre sus proyectos de trabajo, se encuentra la implementación de un sistema de gestión documental electrónica que se base en el documento electrónico con la misma seguridad jurídica del papel, por la aplicación de tecnologías como la firma digital por token o remota.

De este modo, todas las Facultades, Colegios, Dependencias y la Presidencia estarán integrados en un solo sistema de información documental, lo que permitirá fortalecer el acceso a la información a la comunidad universitaria, la transparencia, la uniformidad e integridad de los circuitos administrativos y el acceso a los datos.

La transformación de la gestión documental –del papel a la electrónica– es una condición necesaria, aunque no suficiente, para modernizar el Estado y afecta profundamente la cultura organizacional. No consiste en automatizar todos los procedimientos que hoy se hacen manualmente, sino se trata de determinar si es necesario agregar, eliminar o reformular los procesos siempre en base a los lineamientos que tenga la planificación estratégica de la organización.

La implementación de un nuevo sistema de gestión documental electrónica permitiría reformular procesos, automatizar el acceso a la información, la interoperabilidad con otros sistemas, dar garantías del acceso a la información y transparencia a los procedimientos siempre teniendo en cuenta el cumplimiento de las normativas en cuanto a protección de los datos personales y a la seguridad jurídica y auditabilidad del sistema.

Si tomamos en cuenta la autonomía consagrada en el artículo 75, inciso 19 de la Constitución Nacional y la interpretación que la jurisprudencia ha dado a esta cualidad universitaria, entendemos que no todas las normas dictadas en el marco de la "Gestión Documental Electrónica" del Poder Ejecutivo son de aplicación obligatoria para las Universidades Nacionales. Sin embargo, siendo la UNLP un espacio abierto a la incorporación de tecnologías, dictó para sí misma, en el año 2018, la Resolución Nro. 2/18 del Honorable Consejo Superior que encomienda a la Secretaría de Asuntos Jurídicos y Legales la coordinación de las tareas conducentes a la elaboración de una política de gestión electrónica universitaria

(Res Nro. 2/18 del HCS UNLP).

3.Objetivos del TFI

3.1 Objetivo General:

Contribuir a la Implementación de un Sistema de Gestión documental electrónica de la UNLP.

3.2 Objetivos Específicos:

- Realizar estudios sobre sistemas de gestión electrónica institucional y procedimientos administrativos simplificados que se encuentren funcionando;
- Analizar la adecuación o reelaboración de la normativa vigente en la UNLP en función de los requerimientos de un sistema de gestión documental;
- Reformular los procesos vigentes en este aspecto de la gestión;
- Colaborar con el diseño de un sistema de información aun no desarrollado o la adaptación de uno existente, en relación con un sistema de gestión documental;
- Contribuir al diseño de una estrategia de comunicación para la implementación de un nuevo sistema de gestión documental.

4. Marco Conceptual

4.1. Los Sistemas de gestión electrónica: conceptos clave que involucra su abordaje

4.1.1 Incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) en el ámbito de la administración pública.

Tal como dijéramos en la introducción, el acceso a Internet y la incorporación de nuevas tecnologías en nuestra vida cotidiana y en nuestro trabajo han provocado grandes transformaciones en nuestra forma de comunicarnos, de trabajar o de hacer hasta las tareas más sencillas.

Para Castells "la capacidad o falta de capacidad de las sociedades para dominar la tecnología, y en particular las que son estratégicamente decisivas en cada periodo histórico, define en buena medida su destino, hasta el punto de que podemos decir que aunque por sí misma no determina la evolución histórica y el cambio social, la tecnología (o su carencia) plasma la capacidad de las sociedades para transformarse, así como los usos a los que esas sociedades, siempre en un proceso conflictivo, deciden dedicar su potencial tecnológico". El papel del Estado ya sea deteniendo, impulsando o dirigiendo la innovación tecnológica, es un factor decisivo para el desarrollo de la sociedad. (Castells, 2000, p.32). Tan es así que, incluso, el Banco Mundial ha definido el acceso que los países tienen a las tecnologías de información y comunicación (TIC) como uno de los cuatro pilares para medir su grado de avance en el marco de la economía del conocimiento (World Bank Institute, 2008).

Los ámbitos públicos y las Universidades en particular como creadoras y reproductoras de conocimiento son promotoras y receptoras de estas tecnologías y es parte de su responsabilidad social incorporarlas para mejorar tanto la investigación y la docencia como la extensión, la comunicación y la administración. Los vertiginosos cambios sociales y los avances tecnológicos indicadores del avance de la sociedad de la información generan en las conducciones de las organizaciones, independientemente de su tipo, nuevos paradigmas y nuevos retos que la obligan a redefinirse, para poder cumplir los metas y objetivos pautados

(Méndez, 2013).

La incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) en el ámbito de la administración pública busca la forma de encontrar mecanismos que impacten positivamente en el trabajo diario y en la generación de respuestas modernas a las demandas de la sociedad. Este aspecto de la gestión pública se ha denominado “Gobierno electrónico o e-gobierno”.

A pesar de lo difundido que se encuentra la utilización de las Tecnologías de la información no siempre se utiliza la misma definición, el investigador Cobo Romaní.[3] realizó una interesante investigación utilizando la técnica de berchmarking al comparar las diferentes conceptualizaciones y dimensiones de estas tecnologías y como comparación de todas las definiciones llega a una definición completa y abarcativa que define a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) como “Dispositivos tecnológicos (hardware y software) que permiten editar, producir, almacenar, intercambiar y transmitir datos entre diferentes sistemas de información que cuentan con protocolos comunes. Estas aplicaciones, que integran medios de informática, telecomunicaciones y redes, posibilitan tanto la comunicación y colaboración interpersonal (persona a persona) como la multidireccional (uno a muchos o muchos a muchos). Estas herramientas desempeñan un papel sustantivo en la generación, intercambio, difusión, gestión y acceso al conocimiento”. Esta es la definición que adoptamos en el presente trabajo.

También es importante tener en cuenta que las Tecnologías de Información deben ser consideradas en forma amplia en el aspecto organizacional. El beneficio de la sola automatización de funciones es de tipo táctico, de corto plazo y lleva a la creación de “islas automatizadas de información”. El aporte que debe proveer la Tecnología de la Información es en función de la integración y se debe alinear con la estrategia global de la organización. El acento debe ser puesto principalmente en el potencial que tiene para el manejo de información, más que en la destreza para manejar un equipo. (Farabollini 2003)

Está claro que las innovaciones en técnicas de la informatización permiten agilizar e incrementar los resultados del trabajo administrativo y por lo tanto producir algunas mejoras en la prestación de servicios. Sin embargo, según sostiene la corriente de la Reingeniería de Procesos, si se siguen haciendo los mismos trabajos

[3] Cobo Romaní Zer 14-27 (2009), pp.313

no se producirán mejoras fundamentales; más aún, desde el punto de vista de la organización, según Farabollini, esta automatización parcial puede ser contraproducente.

El impacto organizacional, entonces es tan importante, o más, que las consideraciones técnicas sobre la implementación de TICs, ya que esta incorporación afecta también el ejercicio del poder en la organización. Debido a que las estructuras organizacionales reflejan la distribución de ese poder, los cambios estructurales pueden ser causa de inquietud y confusión en el personal. La introducción de tecnología de información, en tanto cambio de magnitud, modifica las relaciones de poder existentes. Por esto, se debe considerar que los Sistemas de Información son parte de las organizaciones, donde se reflejan tanto sus procedimientos operativos como su cultura, sus diferentes puntos de vista, intereses, políticas y conflictos.

En este contexto es necesario tener en cuenta que la toma de decisiones sobre administración de tecnología de información debe concertarse con las estrategias organizacionales, para vincular el conocimiento técnico con una perspectiva general de la administración y con una cuidadosa distribución de responsabilidades decisorias. La introducción y aplicación exitosa de una modalidad de Gobierno electrónico requiere también muchos procesos de gerenciamiento no informático. (Farabollini 2003)

4.1.2 Gobierno electrónico o e-Gobierno

El Gobierno electrónico surge a partir del aumento sostenido en el uso de Internet y las tecnologías de información durante los últimos cincuenta años o más, como una forma de modernizar las relaciones y servicios entre los individuos y las autoridades a través de nuevas herramientas de gestión y reglas.

El concepto “gobierno electrónico” comenzó a ser utilizado desde la segunda mitad de los años noventa para dar cuenta de las transformaciones que produce la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación en las instituciones públicas.

Desde la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas responsable de

promover el desarrollo económico y social de la región Naser y Concha (2011) definen

al Gobierno Electrónico como el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación para proporcionar servicios gubernamentales, independientes del tiempo, distancia y complejidad organizacional. Consideran que uno de los factores fundamentales para lograr una administración ágil, flexible, eficiente y transparente, es la estrecha relación entre el origen del gobierno electrónico y el valor agregado que se genera como resultado de la integración entre tecnologías de información en la prestación de servicios públicos, en conjunto con la asignación óptima de recursos.

El Gobierno Electrónico ha generado un cambio de paradigma en el cual se produce una modificación en las estructuras tradicionales de la administración pública. En este sentido, la institucionalización y su marco legal consecuente de la implantación del Gobierno Electrónico son fundamentales en vías de promover su desarrollo, incluida la utilización de las TICs, involucrando a todos los actores como protagonistas de los procesos y no como simples usuarios. Esto es un aspecto clave para la introducción de indicadores en la planificación y la evaluación de los resultados de la gestión pública. Entre los componentes claves para lograr un desarrollo exitoso del Gobierno Electrónico se encuentran el desarrollo del marco legal en apoyo al desarrollo del gobierno electrónico, la capacidad Institucional, incluyendo el marco institucional en el cual se desarrolla la implantación de las TICs al interior de la administración, el incentivo a la demanda en el acceso a las TICs y el uso del GE, la producción de contenidos y la gestión de servicios de GE, y el desarrollo y gestión de los sistemas informáticos que den soporte al GE.

El Gobierno electrónico es un proceso evolutivo en el tiempo que implica distintos tipos de maduración de los procesos de implementación, como explicamos más arriba, la ONU ha establecido cinco parámetros para identificar el grado de desarrollo en que se encuentran estas iniciativas: 1. Emergente, es el caso en el que solo hay información por Internet, 2. Ampliada, cuando hay alguna interacción a través de correo electrónico, 3. Interactiva, cuando la Institución cuenta con algunos servicios que implican envío de formularios 4.Transaccional, cuando se ofrecen servicios seguros de obtención de certificados o pagos de servicios, etc. 5. Integración total, cuando el usuario no distingue diferencias con otros trámites (Naser, 2011).

Los beneficios que establece el gobierno electrónico a los ciudadanos se

refieren a la supresión de las barreras de tiempo y espacio, la simplicidad en las comunicaciones, el incremento en la producción de bienes y servicios de valor

agregado, que ofrecen una mayor calidad de vida. A su vez, el uso de estas tecnologías en la administración pública puede generar beneficios ya que conforman una base primordial para la modernización y eficiencia del Estado, apoyando tanto en el control interno como en el externo, ofreciendo transparencia al sector público, reduciendo los costos ya que se comparten recursos, ayudando a la descentralización, estableciendo una relación más cercana con el ciudadano al mismo tiempo que éste participa en los procesos de toma de decisiones.

4.1.3 Brecha Digital

A pesar de todos estos beneficios, es importante tener en cuenta que el proceso hacia la Sociedad de la Información plantea transformaciones que involucran dos aspectos claves y sinérgicos. Por un lado, una gran oportunidad para avanzar en los procesos de reforma y modernización del Estado y, por otro lado, la existencia de la brecha digital, el riesgo de discriminación y exclusión, el exceso de control y monitoreo, la pérdida de la privacidad y la falta de integridad de los datos entre otros puede representar un importante riesgo en la cohesión y equilibrio de la organización y funcionamiento de las diferentes instancias del Estado. (Tellechea, 2018)

Si bien las TICs son consideradas una fuente de oportunidades para el desarrollo social, también constituyen un riesgo de exclusión para aquellos que no pueden disponer ni beneficiarse de ellas, dando origen a la brecha digital, considerada la nueva desigualdad social del siglo XXI porque implica la marginación de amplios sectores de la población del acceso, uso y apropiación de las TICs.

En su trabajo “El gobierno electrónico como derecho y la brecha digital en Argentina” Tomás Tellechea expresa que “La brecha digital se origina por las desigualdades sociales existentes al interior de los países que responden a diferentes factores: el nivel de ingresos, la educación, el género, el origen étnico y la ubicación geográfica, de ahí que asume diversas dimensiones, como la desigualdad económica, la desigualdad demográfica y la desigualdad geográfica. (Tellechea, 2018 p.2)

Asimismo, “la brecha digital agudiza las disparidades entre las personas, por lo tanto, este fenómeno tiene efectos negativos en el desarrollo económico y social de las naciones, de manera que es relevante analizar la brecha digital para conocer

cuál es la realidad argentina.” (Tellechea, 2018 p.2)

En la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, en Pucón, Chile, en 2007 fue aprobada la Carta Iberoamericana de GE como resultado de una búsqueda por establecer un nuevo paradigma para la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en la gestión pública. (CLAD, 2007)

El principal valor que establece la Carta y que orienta su comprensión tiene que ver con entender la relación electrónica con el Estado como un derecho de los ciudadanos: La implantación del GE comporta el reconocimiento por parte de los Estados Iberoamericanos del derecho de los ciudadanos a relacionarse electrónicamente con sus Gobiernos y Administraciones Públicas. (CLAD, 2007)

Este reconocimiento establece del mismo modo la responsabilidad de los gobiernos en generar las herramientas necesarias para la satisfacción de dicho derecho y pone a la ciudadanía como sujeto activo y dinamizador de la relación, no sólo como sujeto pasivo y destinatario.

4.1.4 Gestión de la Información

El auge de la sociedad de la información y del conocimiento, ha dado como resultado una explosión documental muy grande. Por esta razón, las organizaciones se ven obligadas a implementar sistemas de gestión de información y sistemas de gestión del conocimiento; con la finalidad de controlar y administrar recursos y procesos que permitan la organización, conservación y recupero de la información en beneficio de las organizaciones.

Desde hace algún tiempo se habla de “Gestión del Conocimiento”, presentándola como una tendencia de futuro imprescindible para encarar los retos de la Sociedad de la Información. (Bustelo, 2001)

La gestión del conocimiento es la teoría que responde a la adaptación de las últimas innovaciones tecnológicas en el tratamiento de la información, es más una filosofía de gestión que la aplicación de técnicas por medios específicos. La gestión del conocimiento incluye a la gestión de la información que es el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar, y posteriormente recuperar la información producida, recibida o retenida por cualquier organización en el desarrollo de sus actividades.

Siguiendo a Bustelo podemos decir que el conocimiento en una organización se produce cuando un individuo de esta hace uso de lo que sabe y de la información que tiene disponible para la resolución de un problema o el desarrollo de un proyecto.

4.1.5 Gestión de la Documentación

La tecnología digital brinda medios de creación y transmisión de conocimiento sin precedentes. Los documentos y datos en formato digital son de gran importancia para la ciencia, la educación, la cultura y el desarrollo social y económico, pero asegurar su permanencia con el paso del tiempo aún resulta ser una tarea difícil. Pese a que en cada país se emplean distintas políticas para garantizar el acceso a los recursos digitales, los retos fundamentales son comunes a todos.

En la actualidad, se pierden constantemente grandes cantidades de información debido a que se desconoce su importancia, no existen marcos legales e institucionales para garantizar su conservación y hace falta una mejor capacitación y financiación. A fin de analizar en profundidad estas cuestiones y obtener soluciones, la UNESCO organizó la conferencia internacional “La Memoria del Mundo en la era digital: digitalización y preservación”, celebrada del 26 al 28 de septiembre de 2012 en Vancouver (Columbia Británica, Canadá).

Más de quinientos participantes de ciento diez países discutieron los principales factores que afectan a los registros, documentos y datos de contenido digital. Entre ellos, las cuestiones relativas a la digitalización del material analógico y la preservación a largo plazo y la accesibilidad a un contenido digital auténtico, confiable y veraz.

En la declaración de Vancouver se dieron a los países miembros varias recomendaciones para la preservación digital como: establecer y aplicar leyes que garanticen los derechos de todos los ciudadanos a la información; Desarrollar políticas públicas que permitan la preservación del patrimonio digital en un entorno de rápidos cambios tecnológicos; Promover la cooperación con bibliotecas, archivos, museos y otras organizaciones pertinentes en la elaboración de marcos legales que propicien la salvaguardia del patrimonio cultural digitalizado y el acceso a él; etc.

Con respecto a la preservación digital, la Universidad Nacional de La Plata ocupa un lugar de vanguardia por la existencia del SEDICI (Servicio de Difusión de la

Propiedad Intelectual). SEDICI es el repositorio institucional central de la Universidad Nacional de La Plata y como tal su misión es albergar, preservar, difundir y dar visibilidad a nivel mundial a toda la producción científica e intelectual de las distintas unidades académicas que la componen.

La preservación digital se define como el conjunto de prácticas de naturaleza política, estratégica y acciones concretas, destinadas a asegurar la preservación, el acceso y la legibilidad de los objetos digitales a largo plazo. “La mayor amenaza para la continuidad digital es la desaparición de los medios de acceso. No puede decirse que se han conservado los objetos digitales si, al haber dejado de existir los medios de acceso a ellos, resulta imposible utilizarlos. El objetivo de la preservación de los objetos digitales es mantener su accesibilidad, es decir, la capacidad de tener acceso a su mensaje o propósito esencial y auténtico”. (UNESCO, 2003: pag. 37)

En la actualidad, los recursos que se generan como resultado de los conocimientos de las personas y de sus expresiones “nacen”, cada vez más, en formas digitales, sean de carácter cultural, educativo, o engloben información de diferentes áreas del saber, ya sean de naturaleza técnica, artística o administrativa. Los productos de origen digital pueden no contar con un respaldo físico, por ejemplo, en papel. Muchos de estos recursos son valiosos y constituyen un verdadero patrimonio a conservar a futuro para la sociedad. Es necesario asegurar que estén disponibles y sean accesibles a largo plazo.

El problema actual de la preservación digital abarca también a los documentos en papel que han sido sometidos a un proceso de digitalización, debe estar claro que, tras realizar la digitalización, comienza el problema de la preservación y el acceso del mismo modo, de manera idéntica que para cualquier documento nacido digital.

Los problemas en la preservación digital son: La propia naturaleza de los objetos digitales los hace efímeros, La obsolescencia de los medios informáticos: dado que los objetos digitales siempre están mediados por la tecnología que cambia constantemente; una inadecuada vigilancia o falta de transformaciones puede dejarlos inaccesibles. La incompatibilidad entre sistemas nuevos y antiguos sumado a que los formatos, medios de soporte, software y hardware quedan obsoletos en poco tiempo. (De Giusti, 2014)

El SEDICI se creó en el año 2003 con el propósito de albergar, preservar, difundir y dar visibilidad a nivel mundial a toda la producción científica e intelectual de las distintas unidades académicas que componen a la UNLP y desde entonces su acervo ha crecido exponencialmente, alojando en estos momentos más de 1000 tesis de grado, más de 2900 tesis de posgrado y aproximadamente 10000 artículos, buena parte de ellos a texto completo. SEDICI aloja también revistas producidas por los distintos laboratorios, institutos y centros de investigación con que cuenta la universidad, así como otras publicaciones vinculadas de un modo u otro a esta casa de altos estudios. El repositorio se apoya y se rige por los lineamientos de la Open Archives Iniciative (OAI), en pos de la libre circulación y socialización del conocimiento.

4.1.6 Seguridad Jurídica de la Gestión Electrónica

La seguridad Jurídica y la Seguridad de la información son dos caras de la misma moneda cuando hablamos de sistemas de la información. El universo digital evoluciona muy rápidamente y en un mundo globalizado donde todos los recursos están a un click de distancia es central tener información certera y de fuentes acreditadas. Ya no sólo se conectan personas y máquinas, sino que las máquinas entre sí, sin la intervención de humanos (Díaz, F.J. 2018).

A pesar de todas estas ventajas y beneficios esto puede transformarse en una amenaza si no se tienen en cuenta ciertos recaudos.

Robo de identidad, grooming, carding, entre otras, son situaciones no deseadas que llegaron junto con las TICs. La promulgación de leyes que contemplan la figura del delito informático ha alimentado la esperanza que se condene a quienes los cometen. Pero la determinación de responsabilidades en el mundo digital exige un conocimiento especializado y experiencia en una disciplina en constante evolución.

Si bien siempre la normativa surge luego del uso, un alto grado de sensibilización sobre las vulnerabilidades y amenazas en el mundo digital ha generado una importante cantidad de estándares, buenas prácticas y guías para la gestión de la ciberseguridad. Regulaciones y directivas sobre los datos, intentan establecer pautas claras acerca de la garantía de privacidad.

Por esta razón es necesario que los procesos se gestionen en un entorno seguro y que la documentación se encuentre protegida, que se pueda identificar el servidor y el autor de los documentos a través de algún proceso de autenticación.

Como se mencionó anteriormente, en la Argentina, en el año 2001 se promulgó la Ley 25.506[4] de Firma Digital. La Firma Digital es una solución tecnológica que permite autenticar el origen y certificar la integridad del contenido de documentos digitales, para que éstos gocen de la misma validez legal que los documentos en papel firmados en puño y letra. Esto quiere decir que esta herramienta da al destinatario de una determinada comunicación la seguridad de que el mensaje fue creado por el remitente y que el mismo no fue alterado durante la transmisión.

Entre las ventajas aparejadas a la implementación de esta solución, se destacan la seguridad en el intercambio de información sensible por medios electrónicos (como el email), la reducción de costos asociados a la impresión y el traslado de documentos y la agilización del procesamiento de la información.

La firma digital no es una firma manuscrita escaneada, sino un instrumento con características técnicas y normativas. Esto significa que existen procedimientos técnicos que permiten la creación y verificación de firmas digitales, y documentos normativos que respaldan el valor legal que dichas firmas poseen.

Para garantizar la seguridad y otorgar validez y respaldo a cada una de las prácticas y operaciones digitales que produce el Sistema de Gestión Documental es necesario adoptar el sistema de firma digital contemplado en la Ley 25.506.

La Ley define a la firma digital como el “resultado de aplicar a un documento digital un procedimiento matemático que requiere información de exclusivo conocimiento del firmante, encontrándose ésta bajo su absoluto control”, y con la condición de que terceras personas puedan verificarla, identificar a los firmantes y comprobar que no hubiera alteración posterior a la firma.

La aplicación de esta solución permite aplicar a los documentos de un expediente electrónico todas estas propiedades generando seguridad jurídica y autenticación al proceso.

[4] https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/7220862/20011214

En este sentido, la firma digital se asienta sobre tres valores: autoría, no repudio e integridad. Para firmar digitalmente una persona necesita dos claves asociadas entre sí que se generan utilizando funciones criptográficas seguras. Una de las claves es privada y está protegida por una contraseña que solo conoce esa persona, lo que impide que otros imiten su firma. La segunda clave es pública y sirve para que el destinatario pueda verificar la firma. La clave pública está contenida en un certificado digital junto con la información personal del firmante.

Este certificado digital es un documento electrónico emitido por un certificador y sirve para asegurar que una clave pública pertenece a una determinada persona; así, el certificador actúa como una tercera parte confiable entre el emisor y el destinatario.

El modelo clásico de firma digital, en el que el usuario utiliza un token USB que contiene un software que certifica la identidad encriptada de la persona y asegura su encadenamiento con la encriptación de la entidad certificante.

Este modelo clásico, a pesar de ser confiable, útil y seguro, presenta limitaciones de uso que obligaron a desarrollar e instaurar un sistema de firma más evolucionado y accesible.

El token solo puede utilizarse en computadoras con puerto USB y no en celulares u otros dispositivos electrónicos; además, universalizar el uso de token resulta altamente costoso, y la dependencia de un dispositivo externo puede entorpecer la gestión en caso de extravío.

Por eso desde la Administración Pública Nacional se incorporó al modelo clásico el sistema de Firma Digital Remota o PKI Cloud, que sustituye el uso del token por una plataforma a la que el usuario se conecta a través de Internet y que tiene su base de datos en el Centro Nacional de Datos de Arsat.

Esta herramienta permite acceder a los datos desde cualquier lugar y dispositivo (celulares o tablets), lo que favorece y potencia su uso. Además, esta nueva tecnología redujo considerablemente los costos del Estado y de los privados, ya que ambos eliminaron el costo de la compra del token USB; a su vez, posibilitó realizar contratos y operaciones acordes al marco legal argentino.

De este modo, gracias a la firma digital, es posible dar validez a datos enviados a través de un formulario web, imágenes, video, audio, una base de

datos, un disco

rígido, un CD o DVD, un sitio de internet, una hoja de cálculo o un documento de texto, el código fuente de un programa o software, etc. La firma digital fue uno de los primeros desarrollos tecnológicos que propulsaron los nuevos procesos de modernización administrativa; sin embargo, era necesario contar con una herramienta para facilitar y unificar los procesos de validación de los trámites digitalizados.

4.1.7 Marco Normativo

La propuesta de Gobierno Electrónico de la República Argentina fue aprobada el 27 de abril del 2005 a través del decreto 378/2005[5] y en él se establece la estrategia del Plan, a la vez que se logran definir los principios rectores, los instrumentos, las acciones a llevar a cabo y las responsabilidades de la Subsecretaría de la Función Pública como de todos los organismos de la administración pública nacional.

Entre los lineamientos estratégicos del Plan Nacional de Gobierno Electrónico, se busca un mejor servicio al ciudadano unificando y facilitando el vínculo de los ciudadanos mediante el uso de las TICs, reduciendo así tiempos y costos. También mejorar la gestión pública, aumentando la calidad de los procedimientos y sistemas de información de cada organismo y, además, facilitar el acceso de la ciudadanía a la información pública para lograr una administración pública eficiente y transparente. (Villalba)

Según el Boletín Oficial, Decreto N° 434[6], el 1 de marzo del 2016 se aprobó el Plan de Modernización del Estado, contemplando el Plan de Tecnología y Gobierno Digital, en el cual se propuso implementar una plataforma horizontal de informática de generación de documentos y expedientes electrónicos, registros y otros contenedores que sea utilizado por toda la administración a los fines de facilitar la gestión documental, el acceso y la perdurabilidad de la información, la reducción de los plazos en las tramitaciones y el seguimiento público de cada expediente.

Según Clusellas, Martelli y Martelo (2014), la agilidad documental surge como una consecuencia de la digitalización del sector público. Si bien es posible que el consumo de papel en sí no haya disminuido, muchas personas siguen prefiriendo

imprimir los documentos electrónicos para leerlos, analizarlos o transportarlos, se ha

[5] https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/7274338/20050428
[6] https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/141618/20160302

eliminado la necesidad de tramitar en papel. Los documentos se generan dentro del sistema, o bien se escanean y luego se devuelven los originales a sus propietarios, para finalmente almacenarlos en un repositorio único desde el que pueden ser consultados o reutilizados.

La Administración Pública Nacional en los últimos años ha dictado una cantidad de normas bastante prolíficas con respecto al Sistema de gestión documental, la Firma Electrónica, la plataforma de Firma Digital remota, conservación de los documentos, procedimientos de trámites, etc., que para no ser redundante se detallan en el anexo 1.

A continuación, listamos las normativas más relevantes que afectan a la implementación de un Sistema de Gestión Documental tanto del ámbito nacional como de la UNLP:

- Ley 25.506 de Firma Digital y sus modificatorias
- Decreto 434/16, “Plan de Modernización del Estado. Aprobación”
- Decreto 561/16, “Sistema de Gestión Documental Electrónica.”.
- Ley 27275 Derecho de acceso a la información pública.
- Ley 27446 Simplificación y Desburocratización de la Administración Pública Nacional
- Estatuto de la UNLP
- Plan Estratégico 2018-2022
- **Ordenanza no. 101/72** *Reglamento de procedimientos administrativos de la Universidad Nacional de La Plata*
- **Ordenanza no. 287/12** *Red de Repositorios Institucionales de la Universidad Nacional de la Plata (RRI-UNLP)*
- **Ordenanza no. 293/18** *Régimen de acceso a la información, protección de datos y transparencia de la Universidad Nacional de La Plat*a
- **Ordenanza no. 186/87** *Publicaciones obligatorias de la Universidad Nacional de La Plata*
- *Res C.S. 2/18 Gestión Electrónica Institucional de la UNLP*

4.2 Experiencia de Implementación del GDE en la Ciudad de Buenos Aires y en la Administración Pública Nacional

A partir del diagnóstico inicial alcanzado en el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y de las exploraciones de casos internacionales que se realizaron en 2009, la conducción de la Secretaría Legal y Técnica del Gobierno de CABA se propuso el desafío de eliminar los papeles como base de la administración, y de comenzar el camino hacia el gobierno electrónico con un proceso interno de transformación basado en la gestión documental digital.

En 2009 inició un proceso de implementación de gestión documental electrónica con sistemas, equipos y financiamiento propios. Desde herramientas sencillas como el Boletín Oficial y las Comunicaciones Oficiales, que resultaban accesibles para la mayoría de los funcionarios, se fueron desarrollando planes para nuevas implementaciones. Para fines de 2013, en un período relativamente breve desde aquel diagnóstico difícil a comienzos de la gestión, toda la tramitación de gobierno estaba realizándose de manera electrónica a través del Sistema GDE.

El Sistema GDE - Gestión Documental Electrónica, como dijimos más arriba, es un sistema integrado de caratulación, numeración, seguimiento y registración de movimientos de todas las actuaciones y expedientes del Sector Público Nacional.

Este sistema, está integrado por varios módulos: -Escritorio Único (EU): permite navegar por todos los módulos que integran el sistema. -Comunicaciones Oficiales (CCOO): permite la generación, registro y archivo de documentos comunicables. -Generador Electrónico de Documentos Oficiales (GEDO): permite generar, registrar y archivar todos los documentos oficiales electrónicos. -Expediente Electrónico (EE): permite la caratulación, vinculación de documentos, pases y consultas de expedientes electrónicos. -Legajo Único Electrónico: guarda la documentación que certifica a las personas que prestan servicios personales a la Administración Pública[7].

En diciembre del año 2015 el Gobierno Nacional modificó parcialmente la Ley Nacional de Ministerios y creó el Ministerio de Modernización (a nivel nacional) con la misión de llevar a cabo el Plan de Modernización del Estado y a través del Decreto

[7] https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/administrativa/gde

561/2016[8] se aprobó la implementación del sistema de Gestión Documental Electrónica —GDE— que se utilizaba sólo en CABA a todo el Sector Público Nacional.

En el año 2018 el Decreto 733/2018[9] estableció que la totalidad de los procesos administrativos se realice mediante el sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE).

Este sistema permite crear, firmar, caratular y gestionar expedientes electrónicos con la misma validez jurídica que su antecesor en papel.

La plataforma se encuentra en funcionamiento desde 2016 y cuenta con más de 227.900 usuarios que fueron capacitados en el uso de estas nuevas herramientas. se encuentra instalado en todos los ministerios nacionales y 160 organismos. En total, ya se caratularon más de 6.900.000 expedientes electrónicos.

Para el Secretario de Modernización (2015 – 2019), Andrés Ibarra "Los excesos de la burocracia nos condenaban al atraso por mucho tiempo. Argentina necesita más y mejor empleo, y la manera de crearlo es con una economía dinámica y pujante, donde el Estado no sea un obstáculo sino un facilitador. Con estas medidas estamos construyendo un Estado más eficiente, ágil y seguro al servicio de los ciudadanos y del crecimiento del país" (Ibarra 2018).

4.2.1 Informe de la Auditoría General de la Nación sobre el GDE

En uso de las facultades conferidas por el artículo 118 de la Ley N° 24.156, la Auditoría General de la Nación efectuó entre mayo y noviembre de 2018 un examen en el ámbito de la Secretaría de Gobierno de Modernización, del Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE) – Gestión Informática que abarcó el periodo que se extiende del 1/05/2016 al 30/04/2018.

La tarea abarcó la verificación de la gestión informática del sistema (GDE) a cargo de la Secretaría de Modernización Administrativa, los servicios de implementación, soporte y mantenimiento continuo de la aplicación, la gestión de la infraestructura tecnológica y la disponibilidad del sistema para los organismos usuarios del Sector Público Nacional.

[8] https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/11503233/null

[9] https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/189550/20180809

Los puntos salientes del Informe de la Auditoria General de la Nación son los siguientes:

Uno de los principales aspectos es la estabilidad del sistema: un 97% de los usuarios encuestados manifestaron que la indisponibilidad del GDE es frecuente o muy frecuente y que en horarios centrales acusa bajo desempeño.

Entre las buenas prácticas de Tecnologías de la Información (TI) que la auditoría sugirió que sean atendidas a la mayor brevedad, se encuentra la formalización de un Plan de Recuperación de Desastres, que permita reestablecer los servicios informáticos de modo ordenado y en el menor lapso posible en caso de presentarse un evento crítico.

También sugirió optimizar las pruebas de restauración (backups), de modo que el personal de operaciones se encuentre en mejores condiciones para abordar situaciones que requieran restablecer de manera oportuna la disponibilidad de la información a partir de las copias de respaldo.

Asimismo, las buenas prácticas señalan la conveniencia de atenuar la dependencia que actualmente recae sobre un único proveedor de servicios de desarrollo. Atender a estos factores permitiría mitigar los riesgos que actualmente pesan sobre la disponibilidad de la información del sistema.

Para la Auditoria correspondería que el organismo reflexione sobre la importancia de formalizar acuerdos de niveles de servicio, optimizar los procesos de mesa de ayuda, relevar las necesidades funcionales pendientes y comunicar eficazmente el despliegue de nuevas versiones, entre otras acciones que se traducirían en una mejor asistencia a los organismos usuarios y en un marco más ajustado de previsibilidad, aun cuando el uso del sistema sea obligatorio para ellos ya que la mesa de ayuda no responde adecuadamente y evidencia problemas funcionales.

También se observó que no posee resguardo de la confidencialidad e integridad de la información producida por los organismos usuarios, y que no cuenta con un perfil de consulta para los auditores externos, lo que dificulta la rendición de cuentas y el control.

El Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE), es la plataforma informática que se encuentra en uso obligatorio para la gestión de todas las

actuaciones y expedientes electrónicos del Sector Público Nacional (SPN), actualmente cuenta con más de 200.000 usuarios, 11 millones de expedientes y 116 millones de documentos digitales.

Para el órgano de control, “facilitar el acceso a la información pública, aumentar la transparencia y acelerar los trámites administrativos son objetivos centrales de la implementación del sistema, en el marco del paradigma de gobierno electrónico en el que se inserta”. “Sin embargo, la Secretaría de Modernización Administrativa excluye al ente rector de control externo y propone el uso de canales y herramientas que confinan a los auditores al rol de solicitantes de información”, sostuvieron.

La auditoría estableció en su informe que los servicios que integran el ciclo de vida del desarrollo de los Sistemas, así como el mantenimiento de los mismos, se encuentran tercerizados en el proveedor Everis Argentina S.A., siendo el único a cargo de la producción. Según la AGN, “las buenas prácticas señalan la conveniencia de atenuar la dependencia que actualmente recae sobre un único proveedor de servicios de desarrollo”.

4.3 Los Sistemas de Gestión Electrónica en el contexto de las Instituciones de Educación Superior hoy

4.3.1 Análisis de los sistemas de gestión electrónica institucional y procedimientos administrativos simplificados en las instituciones de Educación Superior.

Las Universidades son instituciones educativas que realizan actividades administrativas indispensables para la consecución de sus fines: la Universidad es generadora de conocimientos tecnológicos y a su vez usuaria de estos, el hecho de que los jóvenes sean los que más adhieren a las tecnologías de vanguardia las pone también en la posición de dar respuestas desde su administración a esta demanda de un gobierno ágil y moderno.

Las Universidades suelen tener diversas iniciativas en materia de Administración Electrónica (matrícula on line, firma digital, secretaría virtual de alumnos y profesores, aulas web, seguimiento de expedientes, y tramitación de

procedimientos por vía telefónica, etc.).

Los intentos de automatización de procedimientos han tenido algunas dificultades, desde la resistencia al cambio propia de las organizaciones, los costos que implican las nuevas instalaciones y desarrollos, la dificultad de interoperar entre administraciones y la falta de regulación en algunos casos.

A continuación, se describen algunos casos de implementaciones (elaboración propia):

En el caso de la Universidad Complutense de Madrid, los responsables de su implementación consideran que para el éxito de la puesta en marcha del sistema fue determinante la creación en 2009 de la Dirección de Administración Electrónica, dependiente de la Vicegerencia de Gestión y Organización que se ocupó de la coordinación de los diferentes aspectos que confluyen en la Administración Electrónica: tecnológicos, organizativos, jurídicos, formativos y, por supuesto, documentales. Un segundo elemento que resultó fundamental para el éxito de la gestión fue el apoyo Institucional y el desarrollo en torno a cuatro ejes: la formación y concienciación, la "gestión del cambio", la adaptación normativa, y la gestión técnica de los documentos electrónicos. (Galino 2013)

En el artículo "Gestión Documental Electrónica: Retos y desafíos para un nuevo aprendizaje" Leonardo Guzmán y Rubén Lafuente de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia expresan que "La Oficina Cero Papel se ha convertido en una prioridad en Colombia, como lo prueban diferentes iniciativas gubernamentales puestas en marcha recientemente (Iniciativa Cero Papel)." Sin embargo, estas iniciativas se han topado con varias dificultades. (Guzman, 2018 p.7)

La elevada complejidad de los sistemas involucrados, la obligada interacción de disciplinas y la extensa normatividad de base, hacen que estos objetivos se conviertan en un dolor de cabeza para la mayoría de los responsables de Sistemas y Archivos y los autores advierten que cuando falta planificación para abordar estos temas las instituciones pueden caer en malas prácticas como perder información relevante, no tener acceso inmediato a los documentos de su propia organización, invertir recursos en digitalización sin realizar un diagnóstico previo, multiplicación de copias de un mismo documento, que las peticiones por e-mail sean atendidas más lentamente que una petición realizada por nota física, que los usuarios tengan que aportar la misma documentación dos veces (Guzmán 2018).

En el caso de las Universidades Nacionales Argentinas hay varios sistemas en uso, pero cada uno para trámites particulares, todavía no se ha llegado a la implementación homogénea e integrada de un sistema de gestión documental que sea interoperable entre los distintos sistemas, sin embargo, varias Universidades cuentan con algunos sistemas propios que están tratando de dar respuesta a estas necesidades:

La Universidad Nacional de General Sarmiento utiliza el Sistema SUDOCU. El SUDOCU (Sistema Único Documental), además de agilizar los procesos y avanzar en el ahorro de papel, se destaca por su desarrollo de última generación y su versatilidad y facilidad de adaptación a otras instituciones, que al contar de este modo con un sistema propio pueden controlar el manejo de sus datos.

La Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires utiliza un Sistema de Expediente Electrónico que administra el movimiento de los expedientes, registrando en todo momento la localización de los mismos, manteniéndolo en forma electrónica para su consulta.

Permite la generación de la documentación propia de la Universidad y la inclusión de documentación de terceros en forma digital componiendo un expediente electrónico equivalente al expediente físico existente en la Universidad. El único elemento que le falta para reemplazar al expediente físico es la firma electrónica de cada documento debido a que la Universidad no ha avanzado al respecto.

La Universidad Nacional del Litoral cuenta con un Sistema de Gestión de Trámites Digitales (SGTDU) a disposición de su comunidad una serie de mecanismos para facilitar y transparentar los procesos administrativos relacionados a los recursos humanos y materiales. Asimismo, está comprometido con una gestión que prioriza el acceso a la información de manera accesible, organizada y clara.

La Universidad Nacional de La Matanza desarrolló un sistema denominado E-Mesa que permite la generación electrónica de documentos, importar documentos word y jpg, y trabajar con plantillas precargadas, Firma Electrónica a través del Certificado SSL del Servidor, Firma Digital con Token a través a asistente, Visualizador de expedientes electrónicos y sus documentos, Pases de expedientes electrónicos a las distintas áreas de la universidad, Seguimiento: registro de movimientos de todas los expedientes y actuaciones.

La Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires utiliza el sistema Dossier de seguimiento de expedientes, un digesto electrónico y el Datawarehouse institucional para asistencia en la toma de decisiones, tiene un firmador externo a la aplicación, con los archivos vinculados a OwnCloud

La Universidad Nacional de Rosario desarrolló el sistema de gestión electrónica WEMES, en el módulo de Consultas se puede realizar una búsqueda avanzada de todos los expedientes existentes, mediante una gran cantidad de filtros configurables. El sistema presenta alarmas avisando al usuario sobre la cantidad de expedientes pendientes de recepción y de resolución en su área, entre otras cosas. Además, contiene un módulo de Estadísticas que permite realizar auditorías internas. En todos los casos el sistema genera y exporta listados con estos reportes a pedido del usuario. A su vez, el sistema registra todas las acciones efectuadas por cada uno de los usuarios en la tramitación de expedientes.

La Universidad Nacional de Córdoba implementó el Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE) como instalación local en servidores de la universidad. Este Sistema es el utilizado por la Administración Pública Nacional, por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y con características propias por la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires (GEDEBA) y la justicia nacional y provincial.

Es un sistema desarrollado inicialmente por el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y difundido actualmente a toda la administración pública nacional (Decreto 561/2016) a través del Ministerio de Modernización. La Universidad Nacional de Córdoba, adhiere a su utilización por considerarlo una herramienta útil para su administración y enmarcada en su estrategia de gestión documental y despapelización.

Es una plataforma que sirve para gestionar los trámites de la administración pública. Es un sistema integrado de caratulación, numeración, seguimiento y registración de movimientos de todas las actuaciones y expedientes del Sector Público Nacional.

4.3.2 El Consejo Interuniversitario Nacional y la posibilidad de implementar un sistema de Gestión Electrónica para las Universidades Nacionales

El Consejo Interuniversitario Nacional a través de su Comisión de Conectividad y Sistemas de Información Subcomisión Técnica SIU (STS) elaboró un informe en agosto de 2018, donde establecía que el principal objetivo de 2019 es poner a disposición del sistema universitario nacional una solución de expediente electrónico.

Conforme a lo publicado en el Boletín informativo del CIN de abril de 2019, el desarrollo de esta solución ya está en marcha y de alguna manera representa un ciclo que se completa, ya que es una necesidad planteada hace varios años (Diorio, 2019).

El proyecto de expediente electrónico permite que toda la universidad pueda trabajar en formato digital. Hace muchos años que los sistemas SIU tienen esta característica, sólo por citar algunos ejemplos, SIU-Guaraní con la generación de las actas relativas a la vida académica de los estudiantes, SIU-Pilagá con los documentos electrónicos vinculados a la gestión contable y SIU-Mapuche, sistema de legajo electrónico y de gestión del personal, con el recibo de sueldo digital. Sin embargo, hoy en día toda la documentación electrónica termina en un papel firmado a mano y alojado en un expediente. En el año 2017, hubo un acercamiento con el entonces Ministerio de Modernización para evaluar la adaptación del GDE a la realidad de las Universidades.

En el plenario de rectores del mes de septiembre de 2018 se le encomendó al SIU construir una solución de gestión documental electrónica para el sistema universitario, partiendo de alguna de las soluciones ya existentes en las universidades.

En agosto de 2018, se realizó una reunión de la subcomisión técnica del SIU de la que participaron 39 instituciones universitarias y seis de ellas (UNICEN, UNGS, UNL, UNLAM, UNNOBA y UNR) compartieron las características de sus desarrollos propios para la gestión de documentos. Como conclusión quedó una ficha resumen de cada solución y un listado de requerimientos que debería cumplir la solución a adoptar.

En octubre de 2018 se reunió el comité técnico de evaluación, conformado por seis universidades de distintas características (UNICEN, UNLP, UNQ, UNS, UNSE, UNVM) con la tarea específica analizar las opciones disponibles ofrecidas por las diferentes instituciones y concluir, desde el punto de vista de la tecnología, cuál de ellas sería la herramienta a tomar como punto de partida. De las instituciones que habían presentado sus desarrollos, ofrecieron su producto en las condiciones establecidas como requisitos en el acta del STS y consideraban que eran soluciones adaptables al uso en otras instituciones del sistema universitario: las universidades de UNGS con el sistema SUDOCU, UNL con el sistema SGTDU y UNR con el sistema WEMES.

De la reunión, que fue de carácter virtual, participaron los miembros del comité técnico y los equipos de las instituciones que desarrollaron las soluciones. Allí se definieron una serie de requisitos importantes a considerar al momento de seleccionar una alternativa: la solución debía cubrir en algún grado las necesidades de sus universidades; poder ser adoptada rápidamente por cualquier institución, para lo cual es clave la facilidad de despliegue y el rápido aprendizaje de la tecnología utilizada. También es importante que la solución adoptada esté probada y en uso productivo, a fin de minimizar la posibilidad de aparición de errores críticos; asegurar la interoperabilidad con el ecosistema SIU y con otros sistemas internos y externos a la universidad; y por último, poseer una arquitectura que permita realizar adaptaciones y ser escalable para ser adoptada por instituciones con diferentes necesidades y volúmenes. Teniendo en cuenta los puntos anteriores y relevamiento realizado, el comité sugirió la adopción de la solución SUDOCU como punto de partida para la nueva solución de gestión documental electrónica del sistema universitario. A su vez recomendó que se consideren el resto las soluciones desde el punto de vista funcional.

La solución en la que se encuentra trabajando el Consorcio SIU junto con la UNGS, es un sistema clave que generará una fuerte transformación digital en la administración de las Universidades Nacionales, impulsando cambios en áreas que forman parte del circuito de los expedientes, para aprovechar al máximo las potencialidades de esta herramienta. La transformación digital sin duda va mucho más allá de los sistemas, ya que tiene que ver con los procesos y las personas que forman parte de los mismos.

Con la puesta en marcha de SUDOCU, los expedientes quedarán en un circuito totalmente electrónico sin llegar a la instancia de papel en ninguna etapa.

Integrar los circuitos de los módulos existentes con el de expedientes es una tarea clave si se quiere implementar un sistema de expedientes completamente digital. Esto requerirá realizar una serie de ajustes desde cada uno de los sistemas para asegurar su correcto funcionamiento.

4.3.3 Los Sistemas de Información en la UNLP

La Universidad Nacional de La Plata en el año 1969 resolvió crear su propio Centro de Cómputos con el propósito de administrar la computadora IBM 1620 con la finalidad de procesar cálculo científico: el Centro Superior para el Procesamiento de la Información (CeSPI).

Desde el año 1994, el CeSPI comienza a utilizar Internet y en la actualidad se integra a Redes de avanzada como Internet2.

En este Centro se realizan las tareas relacionadas con los distintos sistemas que brindan servicios a la Universidad Nacional de La Plata. Estos sistemas comprenden la liquidación de sueldos de los empleados de la Universidad, el manejo curricular de los alumnos de las respectivas unidades académicas y la tarea que sostiene estas actividades: la administración y el soporte técnico de la red de la Universidad, los servicios de Internet y la propia infraestructura del Centro.

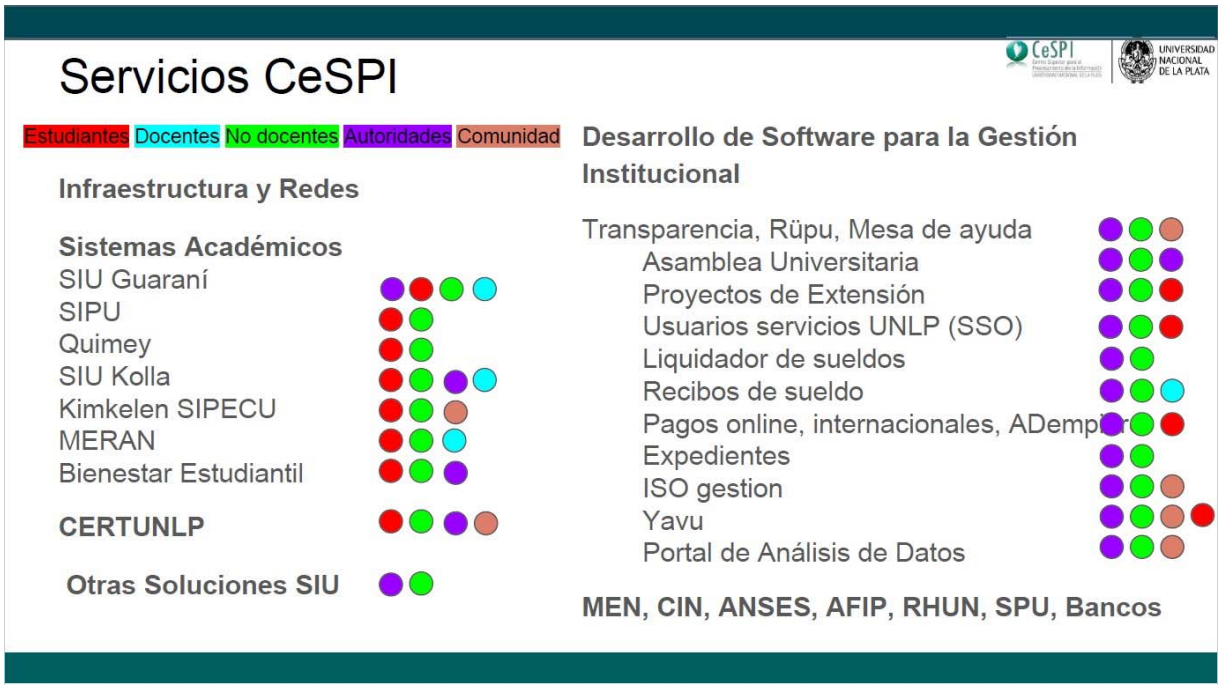
Los profesionales que integran esta institución cuentan con una amplia experiencia sobre plataformas IBM, soluciones Open Sources y redes TCP/IP. Asimismo, se prestan servicios de capacitación y consultoría a gobiernos, empresas y organizaciones que requieran de sus conocimientos.

El área de Sistemas Académicos colabora con la gestión cotidiana de las facultades a través de la utilización de sistemas de información y comunicación que se caracterizan por una muy buena adaptación a las necesidades de los alumnos, no docentes, docentes y autoridades de la Universidad Nacional de La Plata.

Coordina, además, la interacción de otros sistemas con los cuales interactúa en forma natural, como plataformas virtuales, gestión de bibliotecas y becas, entre otros.

Los Sistemas Académicos que administra son el SIU Guaraní, SIPU, Quimey, SIU Kolla, Kimkelen, SIPECU, MERAN, Bienestar Estudiantil CERTUNLP, y otras Soluciones SIU.

También cuenta con Desarrollo de Software para la Gestión Institucional como Transparencia, Rüpu, Mesa de ayuda Asamblea Universitaria, Proyectos de Extensión, Usuarios servicios UNLP (SSO) Liquidador de sueldos, Recibos de sueldo, Pagos online, internacionales, ADempiere Expedientes ISO gestion Yavu Portal de Análisis de Datos.



Fuente CESPI

El Sistema de Expediente que administra es un sistema de seguimiento de los movimientos de los expedientes, que va registrando en todo momento la localización de los mismos lo que permite realizar una búsqueda avanzada de todos los expedientes existentes, mediante una gran cantidad de filtros configurables. Además, contiene un módulo de Estadísticas que exporta listados con reportes a pedido del usuario. A su vez, el sistema registra todas las acciones efectuadas por cada uno de los usuarios en la tramitación de expedientes

Con estos recursos la Universidad Nacional de La Plata, está en condiciones inmejorables de establecer un sistema de Expediente Electrónico que resultará una innovación tecnológica para toda la administración de la Universidad.

4.4 El Proceso de Planificación

4.4.1 La Planificación Estratégica situacional

Según Carlos Matus el proceso de planificación es una articulación dinámica de cuatro momentos que se repiten constantemente, en cualquier orden, con distinto contenido, en distintas fechas y en contextos situacionales diversos: - el momento explicativo que explora la realidad teniendo en cuenta el presente pero articulado con el pasado y el futuro ("es", "fue" y "tiende a ser"), - el momento normativo que se concentra en el diseño para proponer como debe ser nuestra realidad y asumir esa norma como un compromiso; - el momento estratégico que articula dialécticamente el "debe ser" con el "puede ser" y - el momento táctico operacional que es el momento del hacer (Matus, 1987: p. 367).

Por lo tanto, la planificación desde esta concepción es una mediación entre el conocimiento y la acción que debe ser capaz de seguir los cambios de la realidad para mantener su vigencia (Matus, 1987).

El desafío entonces lo constituye incorporar esta concepción de planificación y el desarrollo de competencias para llevarla adelante en los decisores, profesionales y técnicos que se encuentran insertos en los espacios de decisión y gestión de las organizaciones (Bonicatto, 2017).

El concepto de momento es propio de un proceso continuo y encadenado sistemáticamente, en oposición al concepto de etapa de la planificación normativa, que es más pertinente a una secuencia lineal y direccionada que comienza con el diagnóstico, pasa por el diseño y la aprobación en el plan-libro y culmina en las instancias de ejecución, evaluación y control. (Matus 1987)

El plan situacional está siempre listo y siempre se está haciendo. Sólo el concepto de momento permite comprender el significado de esta frase aparentemente contradictoria.

Un grave problema que encontramos en las organizaciones, es que al considerar a la planificación como una etapa o un acontecimiento particular y no como una dimensión constitutiva del proceso de gestión, los equipos no garantizan en forma permanente el cálculo que vincula el conocimiento con la acción. De esta forma las organizaciones se encuentran pobladas de sujetos que hacen, pero en

innumerables

ocasiones realizan acciones sin direccionalidad (no se garantiza el pasaje por el momento normativo), sin vinculación directa con los problemas que ameritan una intervención (no se garantiza el pasaje por el momento explicativo), sin un análisis sistemático de la posibilidad de llevarlas adelante o sostenerlas en condiciones de viabilidad (no se garantiza el pasaje por el momento estratégico) y/o sin sistemas de gestión y planificación que sostengan lo diseñado que requiera ser implementado (no se garantiza el pasaje por el momento táctico operacional). (Bonicatto, 2017)

Es por esta razón que la planificación “en acción” nos pone en el desafío de pensar una planificación estratégica que dialogue entre la visión de lo que queremos modificar y el análisis situacional que tensiona los objetivos y obliga a redefinirlos, lo que la convierte en un proceso dinámico que se aborda en forma holística.

El proyecto de Implementación propuesto se encuadra en los que lo que Matus denomina “el momento normativo”: la instancia del diseño, que a su vez implica cómo debe ser la estrategia, la decisión, la ejecución del Plan y cómo debe ser la norma que sirve de referencia para explicar la situación presente y seleccionar los problemas.

Sin dejar de considerar la planificación como una articulación dinámica de los distintos momentos, centraremos nuestra propuesta en el análisis de la situación, tratando de dar una direccionalidad a la propuesta de intervención que cumpla con los objetivos estratégicos de la Institución.

5.Proyecto de Intervención

5.1 Análisis situacional

La planificación debe sustentarse en un análisis de los problemas que afectan a la Institución, el método de explicación situacional pretende sistematizar la reflexión sobre las causas de un problema, obligar a esa reflexión antes de adelantar soluciones y reconocer que ese problema puede ser explicado desde diversos puntos de vista por los actores que están en contacto directo o indirecto con él.

Una explicación situacional es una reconstrucción simplificada de los procesos que generan los problemas destacados por el actor, de tal manera que los elementos constituyentes de dichos procesos aparecen sistemáticamente interconectados en la generación de tales problemas y de sus características particulares (Matus 1987).

Las universidades nacionales, como lo es la UNLP, tramitan su producción documental centralmente a través de expedientes, la organización de los mismos, entendida como clasificación y ordenación documental, no se origina a partir de series documentales, sino que se da a través de un orden cronológico y numérico. (Casareto, 2017).

Los expedientes son un conjunto de documentos o actuaciones administrativas, originados a solicitud de parte interesada o de oficio y ordenados cronológicamente, en el que se acumulan informaciones, dictámenes y todo otro dato o antecedente relacionado con la cuestión tratada, a efectos de lograr los elementos de juicio necesarios para arribar a conclusiones que darán sustento a la resolución definitiva.

Los documentos que se producen en el ejercicio de las funciones de la Universidad tienen una orientación institucional académica-administrativa. Los mismos son producidos, gestionados y, en muchos casos, custodiados por las diversas oficinas administrativas de la Universidad.

En la década del 20, se creó una Mesa General de Entradas y Archivo de Presidencia, encargada de la caratulación y la guarda de los expedientes. La

caratulación de este tipo documental, como los correspondes, se realizó hasta 1963

con la primera letra del apellido de la persona o del nombre de la oficina iniciadora del trámite o sigla de la institución iniciadora del mismo y un número. A partir de ese año a cada dependencia de la UNLP se le asignó una codificación numérica. (Casareto 2017)

De acuerdo a la información relevada por el CESPI desde el año 2011 al 2017 se tramitaron en la UNLP 388.577 expedientes con un promedio de más de 55 mil expedientes por año. Si proyectamos estos números y el crecimiento que ha tenido la UNLP, encontramos que actualmente llegamos a los 65.000[10] expedientes por año, lo que significa un volumen de documentación considerable al momento de gestionar su tramitación y posterior archivo con las necesidades de espacio y cuidado del material que esto involucra.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Dependencia	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
BACH.BELLAS ARTES	927	933	841	893	770	932	935
BIBLIOTECA PUBLICA	194	211	130	145	135	145	140
C.E.S.P.I.	182	154	171	169	184	148	208
COLEGIO NACIONAL	432	416	366	537	323	299	281
DIREC.GRAL.CONST.Y MANTENIMIE	1233	846	1077	901	765	289	351
DIRECCION GRAL.DE DEPORTES	160	159	171	219	200	207	167
ESCUELA GRADUADA	418	326	383	351	337	339	304
ESCUELA INCHAUSTI	79	130	167	187	187	257	233
FAC.ARQUITECTURA	1238	1241	1333	1590	1683	1629	1478
FAC.BELLAS ARTES	2212	2290	2264	2570	2562	2236	1904
FAC.CS.AGRARIAS y FORESTALES	1033	1365	1214	1172	1462	1657	1861
FAC.CS.ASTRONOMICAS Y GEOFIS	903	911	1636	1377	1558	1668	1613
FAC.CS.ECONOMICAS	2369	3277	3692	4144	4615	4055	4290
FAC.CS.EXACTAS	4126	4443	4017	4424	5468	4129	4105
FAC.CS.JURIDICAS	1439	2130	2713	2959	3314	2820	2673
FAC.CS.MEDICAS	3644	4059	4087	4389	4104	4058	2878
FAC.CS.NATURALES	3792	4688	3767	3536	3728	3672	3836
FAC.CS.VETERINARIAS	2984	3294	3291	3324	3045	2166	2108
FAC.DE PSICOLOGIA	2845	2897	2885	3705	3972	3385	3383
FAC.HUMANIDADES	2715	2745	3269	3011	3594	4100	4418
FAC.INFORMATICA	1667	2229	2156	2793	2914	2757	2672
FAC.INGENIERIA	3620	4417	4015	3909	4392	4277	4400
FAC.ODONTOLOGIA	2633	2073	2354	1765	2173	1776	1943
FAC.PERIODISMO Y COM.SOCIAL	1635	1485	1660	1638	2525	1919	2074
FAC.TRABAJO SOCIAL	558	543	621	1492	915	849	738
INFORMATICA INGENIERIA VIRTUAL	83	71	111	162	184	222	273
L.R.11 RADIO UNIVERSIDAD	98	99	117	21	5	8	2
LICEO VICTOR MERCANTE	287	266	232	330	179	227	202
MUSEO SAMAY HUASI		33	45	63	42	37	38
PRESIDENCIA	6260	6000	5471	5983	6298	5396	6265
TOTAL	49766	53731	54256	57759	61633	55659	55773

Cantidad de Expedientes creados por año y por Unidad Académica. Fuente: CESPI

[10] Datos del Sistema de Expedientes de la UNLP (desde 2008 a la fecha, un total de 716888 expedientes).

Por otra parte, en las distintas unidades académicas es dispar la política de expurgo y si bien hay una normativa específica que indica los plazos de conservación de los documentos (Tabla de plazos mínimos de Conservación de Expedientes y Documentos Res Nro. 308/11) este listado no agota los tipos documentales y deriva las decisiones a una “Comisión de Selección documental” que no se encuentra instrumentada.

La mayoría de las Facultades no cuentan con una política de archivo de la documentación y los expedientes y documentos se alojan en depósitos con distintas características de conservación que no siempre garantizan la recuperación de la información.

En la tabla siguiente se recabó la cantidad de fojas por cada unidad académica por año desde el año 2011 al 2017 lo que sumado nos indica que en la UNLP se han tramitado en seis años más de 10 millones de fojas de esta manera podemos dimensionar la cantidad de papel que se consume en las tramitaciones y las necesidades de espacio para su conservación

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Dependencia	**Fojas**	**Fojas**	**Fojas**	**Fojas**	**Fojas**	**Fojas**	**Fojas**
BACH.BELLAS ARTES	9213	10128	9665	11009	8364	11088	8976
BIBLIOTECA PUBLICA	2491	5350	5679	4500	4917	7147	3454
C.E.S.P.I.	3141	3353	2730	2344	5521	11120	4543
COLEGIO NACIONAL	11466	7384	9097	14488	11929	13302	10867
DIREC.GRAL.CONST.Y MANTENIMIEN	63081	42828	61037	50416	56898	16742	26199
DIRECCION GRAL.DE DEPORTES	9191	9329	8731	9959	11075	11986	7982
ESCUELA GRADUADA	7956	6732	6053	5515	7494	158599	8522
ESCUELA INCHAUSTI	2296	10144	18340	17002	35926	17953	4594
FAC.ARQUITECTURA	32615	27015	36731	53342	37710	39852	32785
FAC.BELLAS ARTES	34010	46720	50223	48478	71010	44460	36863
FAC.CS.AGRARIAS y FORESTALES	48696	55479	203390	59807	77627	62185	78480
FAC.CS.ASTRONOMICAS Y GEOFIS.	31480	20435	100801	39361	43566	40021	48596
FAC.CS.ECONOMICAS	42316	45862	48113	63449	72026	83070	79512
FAC.CS.EXACTAS	128155	115866	117314	118897	150689	96464	102663
FAC.CS.JURIDICAS	29457	46243	55185	51513	66969	54620	48537
FAC.CS.MEDICAS	61810	92986	85220	84506	99094	96877	76599
FAC.CS.NATURALES	74007	222858	84749	99821	104895	93644	85833
FAC.CS.VETERINARIAS	55248	132851	85963	71564	103734	61754	62954
FAC.DE PSICOLOGIA	20746	24869	43926	43293	60744	56169	56558
FAC.HUMANIDADES	34866	55585	85535	68645	118937	77856	56733
FAC.INFORMATICA	34418	46867	51189	82636	85267	80568	81237
FAC.INGENIERIA	93.463	109.723	83.446	109.763	100.639	109.411	129.728
FAC.ODONTOLOGIA	43.713	50.684	62.490	44.905	74.391	55.328	64.593
FAC.PERIODISMO Y COM.SOCIAL	39.217	55.179	48.066	44.870	60.372	47.319	44.032
FAC.TRABAJO SOCIAL	14.251	14.212	29.838	38.019	50.622	32.485	28.357
INFORMÁTICA INGENIERÍA VIRTUAL	883	1.009	1.435	2.186	2.882	2.409	3.409
L.R.11 RADIO UNIVERSIDAD	2.194	1.293	1.842	89	885	147	122
LICEO VICTOR MERCANTE	45.732	6.084	5.514	8.028	4.554	7.575	7.642
MUSEO SAMAY HUASI	46.538	735	1.057	2.978	1.159	1.344	980
PRESIDENCIA	47.343	155.468	150.961	184.952	214.392	195.102	192.076
TOTAL	1.069.993	1.423.271	1.554.320	1.436.335	1.744.288	1.586.597	1.393.426
TOTAL	**10.208.230**						

La conservación de los documentos para su posterior recuperación es lo que Bustela denomina “Gestión de la información” como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar adecuadamente la información producida, recibida o retenida por cualquier organización en el desarrollo de sus actividades. En el centro de la gestión de la información se encuentra la gestión de la documentación (Bustela, 2001).

Respecto al expediente en papel, el Profesor Agustín Gordillo es su Tratado de Derecho Administrativo se refiere a las contingencias que puede sufrir un expediente en la administración pública: “El expediente administrativo no conoce, como el judicial, el empleo uniforme de hojas de igual tamaño y calidad, ni tampoco el prolijo trabajo del empleado que cose los expedientes; en el procedimiento administrativo los expedientes están perforados y unidos por un simple broche y las sucesivas hojas del trámite, de desigual tamaño y formato, calidad y color, van siendo agregadas en cada oficina en que el acto de procedimiento respectivo se produce, por el simple método de abrir el broche y enganchar allí, perforándolas, las nuevas actuaciones.” (Gordillo, 2013, p. 294)

El armado del expediente en papel en un ámbito en el que rige la “informalidad” lleva a la desprolijidad, desorden y mala conservación de las hojas del expediente y también la pérdida o extravío de expedientes es usual (Gordillo, 2013).

En el traspaso de la gestión de expedientes en papel a una gestión electrónica todas estas contingencias pueden ser saldadas por la tecnología, pero aun así nos encontramos ante el desafío de resguardar la seguridad y responsabilidad en la gestión de la información y los documentos, asegurando los más altos estándares en materia de seguridad informática y cumplimiento legal en la protección de datos personales.

Por otro lado, los avances en la Administración Pública Nacional con el uso del GDE y de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires con el uso del GEDEBA ponen a la UNLP y al resto de las Universidades Nacionales en la situación de tener un Sistema que pueda dialogar con los Sistemas de esos Organismos.

5.1.1 Dimensión de la UNLP

Para tener en cuenta cuál es la magnitud de la Institución involucrada reproducimos algunas cifras orientativas de la dimensión de la UNLP[11]

La Universidad Nacional de La Plata fue fundada en 1905. Con más de un siglo de trayectoria, sigue siendo pionera en estudios y desarrollos culturales, artísticos y científicos de avanzada.

Actualmente cuenta con 17 Facultades, donde estudian 110 mil alumnos de grado.

La oferta académica de la UNLP incluye 111 carreras de grado -157 títulos- y 170 de posgrado, además de unos 500 cursos de posgrado. Entre carreras y cursos recibe unos 22.000 alumnos de posgrado.

En el pregrado, la oferta académica incluye cinco Colegios Preuniversitarios con una matrícula cercana a los 5 mil alumnos.

La planta de trabajadores de la UNLP está compuesta por unos 12.000 docentes de grado y pregrado, y 3.000 no docentes.

La Universidad tiene también 154 Institutos, Centros y Laboratorios de Investigación y Desarrollo donde desempeñan su actividad unos 6.000 Investigadores. Además, cuenta con un Museo de Ciencias Naturales (y una red de 12 museos temáticos), un Observatorio Astronómico, un Planetario, una Biblioteca Pública (y una red de 21 bibliotecas), una Editorial, una Radio AM-FM, un Instituto de Educación Física con un Campo de Deportes y cuatro sedes del Comedor Universitario, que proporciona unos 7.000 almuerzos diarios.

La UNLP pasó en los últimos 10 años de 4.000 a 7.000 graduados del grado. Proyecta, con las medidas que se han puesto en marcha a través del Programa de Promoción del Rendimiento Académico y el Egreso -PRAE, llegar a los 10.000 graduados anuales en los próximos 4 años. La relación egreso 2017 referida al ingreso 2011 fue del 44% (era del 25% hace una década). Aspira a llegar al 60% en el período expuesto.

[11] Tauber, Fernando "UNLP Un modelo de Universidad Pública Argentina" 2019 Facultad de Arquitectura Revista Universidades; online first
Portal de la UNLP https://unlp.edu.ar/institucional/la-universidad-nacional-de-la-plata-7890

Las redes institucionales microregionales de la UNLP integran 500 instituciones de la Sociedad Civil y organizaciones de base nucleadas en Consejos Consultivos y el Consejo Social. El trabajo en red es cotidiano.

El sistema científico tecnológico de la UNLP comprende 145 Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación y 55 Unidades independientes que concentran unos 7.000 investigadores y becarios que acreditan unos 750 proyectos de investigación por año y producen más de 5.000 publicaciones indizadas.

En seis de los siete rankings mundiales que aparecieron en el 2019, la UNLP fue ubicada segunda en la Argentina, entre las 10/20 más importantes en América Latina y el Caribe de las 3.900 rankeadas y entre las 500/600 más importantes en el mundo entre las 29.000 rankeadas.

La UNLP cuenta con numerosas propiedades urbanas y rurales en las que realiza sus actividades académicas, extensionistas, científicas, tecnológicas y artísticas distribuidas geográficamente en diversos puntos de la ciudad de la Plata y de la región, aunque en líneas generales la Universidad tiene dos puntos de referencia: uno rodeando e integrando el denominado Bosque Platense, un parque recreativo regional de 60 has. ubicado estratégicamente en la convergencia de los tres distritos municipales de la región: La Plata, Berisso y Ensenada; y otro en el Centro de la ciudad de La Plata.

En los últimos años, la UNLP trascendiendo los límites del Municipio de La Plata, emplazando instalaciones en los partidos de Ensenada y Berisso, cuenta también con una escuela secundaria rural ubicada en el partido de 25 de mayo de la Pcia de Buenos Aires y una casa de descanso en la Provincia de La Rioja.

5.2 Desarrollo del Proyecto de Intervención

5.2.1 Objetivos

En ese trabajo nos proponemos contribuir a la implementación de un Sistema de Gestión Documental Electrónica de la UNLP que permita mejorar la capacidad de administración y gestión de la Universidad posibilitando la agilización de trámites, ahorro de recursos, y la promoción de criterios ecológicos en la gestión de estos trámites.

En el marco de la Ley 27.275 de Acceso a la Información Pública este sistema debe ofrecer garantías del acceso a la información y publicidad de los actos de gobierno, así como la transparencia de los procedimientos.

Es fundamental aprovechar la oportunidad para analizar los procesos administrativos para reformularlos en los casos que sea necesario, ofreciendo a los usuarios la automatización del acceso a la información y la interoperabilidad con otros sistemas.

Finalmente, toda la producción documental deberá ser sistematizada en un repositorio seguro de resguardo de la documentación relevante que permita su almacenamiento y posterior recuperación.

Para la ejecución de esta política pública de modernización de la administración de la UNLP es necesario atravesar diferentes etapas como la despapelización, la clasificación documental, la simplificación registral, la revisión jurídica documental y la reingeniería de los procesos. Etapas que no son lineales, sino que se implementan en forma dialéctica entre sí, ya que abordar cada proceso nos permite modificar cualquiera de esas variables.

Para el cumplimiento de estos objetivos es imprescindible contar con una fuerte decisión de la gestión política universitaria, impulsar una transformación normativa y reglamentaria, crear sistemas informáticos adecuados, formar equipos de implementación con orientación multidisciplinaria y asignar un presupuesto para su ejecución.

Los pasos para la implementación que se proponen son:

- Conformación de un equipo de trabajo interdisciplinario para la Coordinación General del Proyecto.
- Adaptación de las normativas en función de los requerimientos de un sistema de gestión documental.
- Selección del Sistema de gestión documental a implementar.
- Integración del sistema de gestión documental con otras aplicaciones
- Implementación propiamente dicha del Sistema
- Implementación de Firma digital en todas las áreas.
- Control y seguimiento del sistema de gestión documental

5.2.2 Implementación del Proyecto:

5.2.2 a) Conformación de un equipo de trabajo interdisciplinario para la Coordinación General del Proyecto

El abordaje de una tarea tan sensible como la implementación de un nuevo Sistema de gestión documental electrónico que de alguna manera va a afectar el funcionamiento de una institución de la magnitud de la Universidad Nacional de La Plata es necesario que se realice de manera interdisciplinaria y colaborativa.

Para ello es necesario crear un equipo de trabajo compuesto por personas con conocimientos y habilidades complementarias, que trabajen de manera conjunta y organizada.

Pertenecer a un equipo de trabajo conlleva trabajar de manera conjunta, compartiendo los mismos métodos, estrategias, procedimientos y técnicas.

Trabajar en equipo no es una tarea fácil, ya que muchas veces significa renunciar a los métodos y convicciones propios para aceptar los de los demás. Sin embargo, este proceso es mucho más enriquecedor tanto para las personas que conforman el equipo, como para el proyecto.

Cada miembro del equipo deberá encargarse de unas tareas y funciones concretas, para facilitar el seguimiento y control de los procesos y mejorar la efectividad. Estas tareas le serán asignadas por quien cumpla la función de coordinador general en función a sus conocimientos y habilidades concretas.

Entre sus funciones estarán:

a. Validar las herramientas y definir los roles del resto del equipo de implementación del Sistema.
b. Analizar y modificar la normativa necesaria para poder llevar de manera apropiada el proceso.
c. Establecer las políticas de gestión documental: conocer la organización y crear un marco genérico de actuación.
d. Definir la política de acceso a la información (quién accede interno, externo u otro).
e. Definir la política de conservación, si se digitaliza todo, si desaparece el papel o si se conserva.
f. Evaluar la factibilidad técnica, financiera y de sustentabilidad ambiental.
g. Definición de requerimientos tanto del Proyecto como del Sistema, (técnicos, logísticos, presupuestarios).
h. Establecer el Cronograma de Implementación.

5.2.2 b) Adaptación de las Normativas en función de los requerimientos del sistema de gestión documental

La reforma administrativa tiene como base la reforma normativa; en este sentido, la reforma normativa abre el camino al cambio, posibilita la tramitación electrónica y el uso intensivo de las TICs.

Si definimos la gestión documental como el conjunto de procesos a realizar para administrar documentos y archivos dentro de una organización apoyados en un

conjunto de normas técnicas y prácticas debemos prestar especial atención a cuáles son las normativas que tiene que respetarse o modificarse para su implementación.

Las normas que aplican para el cumplimiento de los requerimientos establecidos en materia de procedimientos administrativos, archivos y gestión documental para la Universidad Nacional de La Plata son:

- Ordenanza no. 101/72 Reglamento de procedimientos administrativos de la Universidad Nacional de La Plata
- Ordenanza no. 287/12 Red de Repositorios Institucionales de la Universidad Nacional de la Plata (RRI-UNLP)
- Ordenanza no. 293/18 Régimen de acceso a la información, protección de datos y transparencia de la Universidad Nacional de La Plata
- Ordenanza no. 186/87 Publicaciones obligatorias de la Universidad Nacional de La Plata
- Tabla de plazos mínimos de Conservación de Expedientes y Documentos Res Nro. 308/11 UNLP

El desafío que implica pasar del formato papel al digital obliga a repensar normas con un nuevo paradigma, no se trata solo de digitalizar o remplazar vocabulario sino realmente de poder llegar a contar con una normativa que permita un gobierno ágil, eficiente e inteligente; es decir que no solo se supere la burocracia sino que se logre realmente llegar a brindar un servicio a los usuarios que evite las superposiciones de normas, el dispendio de tiempo y de recursos económicos.

Es un error muy común creer que el traspaso de una administración en papel a una electrónica se resuelve sólo con la modificación de normas, es necesario además repensar la ingeniería de los procesos para lo cual es fundamental tener un tiempo de reflexión sobre cuál es el funcionamiento de la Administración, como fluye la información y tener un control sobre los procesos desde una mirada global.

También es necesario tener en cuenta que este proceso no puede realizarse de forma traumática y que la nueva operatoria deberá observar todas las reglas del

derecho administrativo tanto para la confección de los documentos como para los contenedores documentales que se deseen usar.

La UNLP ya ha dado una serie de pasos fundamentales en materia normativa que la orientan al cumplimiento de una gestión electrónica, tales como:

- Res 2/18 Gestión Electrónica Institucional de la UNLP
- Res 694/19 Adhesión a la Firma Digital en la UNLP

En este sentido podemos decir que ya se ha encaminado el proceso de adaptación normativa a los nuevos paradigmas, aunque en cuanto se implemente la desapapelización y la implementación de un Sistema de gestión documental electrónico deberán modificarse las normas que se refieren a procedimientos.

En primer lugar, deberá abordarse la modificación de la Ordenanza 101/72 de procedimientos administrativos que deberá poder soportar el cambio de papel a digital sin que se vean resentidos sus institutos que han perdurado casi sin modificaciones a lo largo de más de 40 años.

La modificación de esta norma llevará necesariamente a generar una serie de modificaciones en cascada respecto a los procedimientos que remiten a esta normativa.

Para la modificación de las normas y procesos involucrados en las mismas deberán tenerse en cuenta los siguientes criterios, que no son exhaustivos:

- Ampliación de los alcances de la firma digital
- Posibilidad de implementar formularios en línea
- Implementación de ventanilla electrónica
- Posibilidad de subir documentos digitales
- Mesa de ayuda
- Seguimiento del trámite
- Servicio de firma digital para miembros de la UNLP
- Servicio de firma digital para externos

5.2.2 c) Selección del Sistema de gestión documental electrónico y sus características funcionales.

La Instrumentación de un sistema de Gestión Documental Electrónico permitirá el procesamiento completo de todos los trámites universitarios en forma totalmente electrónica en una plataforma de gestión integrada que, mediante un sistema de firma digital, realice el procesamiento completo de todos los trámites universitarios en forma electrónica.

En primer lugar, se deberá abordar la decisión de desarrollar un Sistema propio o customizar uno que ya se encuentre en uso por otras Universidades nacionales y que cumpla con los requisitos necesarios para su implementación. Los requisitos no- funcionales que deberá cumplir el Sistema de Gestión Documental fueron acordados en la reunión de la Subcomisión Técnica del SIU que reúne a todas las Universidades Nacionales y son los siguientes:

- - Disponibilidad de código fuente.
- - Posibilidad de Implementación in-house.
- - Integración con sistemas SIU y demás sistemas propios de cada institución
- vía API.
- Interoperabilidad con sistemas de otras instituciones de la administración pública.
- Disponibilidad de esquema colaborativo y en red de soporte y mantenimiento.
- Posibilidad de armar una comunidad de práctica en torno a la solución.
- Contar con un esquema de personalizaciones.
- Propiedad y soberanía de datos.
- Que se pueda modificar y distribuir libremente dentro de todo el sistema universitario de gestión pública.
- Seguridad, privacidad y accesibilidad.
- Contar con un Service Level Agreement, en caso que se requiera.

- Software de base con licencias libres.

Con respecto a las soluciones de gestión documental en particular, el sistema elegible deberá cumplir los requisitos de:

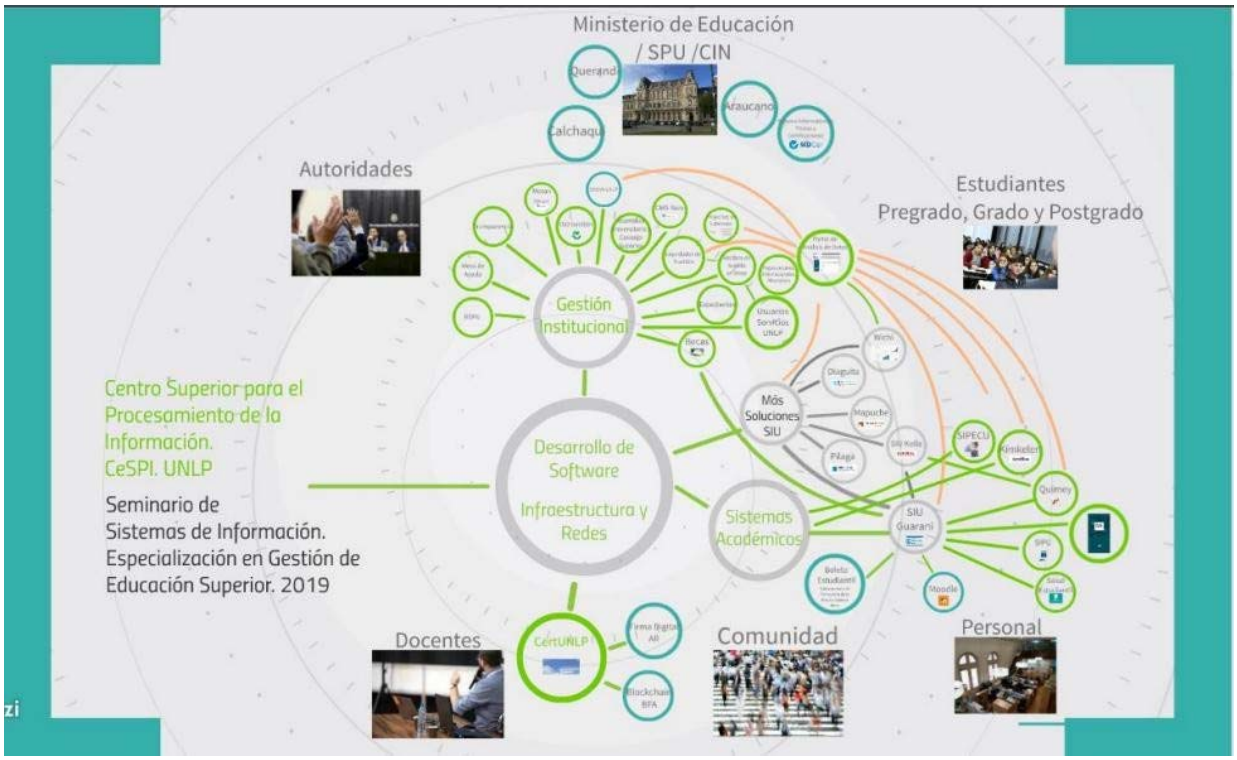
- Bandeja única de entradas de expedientes
- Búsqueda por contenido
- Búsqueda por diferentes metadatos
- Campos configurables por tipos de documento
- Catálogo centralizado de tipos de trámites y documentación único del sistema universitario
- Esquema de notificaciones configurable y por múltiples vías
- Esquema de visibilidad configurable por perfiles
- Esquema jerárquico de dependencias de n niveles y perfiles y permisos configurables de acuerdo a esa jerarquía
- Firma conjunta
- Múltiples niveles de firma y no obligatoriedad de firma digital en la totalidad de los trámites
- Plantillas configurables por tipos.
- Posibilidad de definir circuitos
- Reportes operativos y reportes de gestión
- Tramitación en paralelo
- Posibilidad de integración de herramientas de análisis y explotación de la información generada.

Para este trabajo y a fin de desarrollar los pasos siguientes, se asume que la UNLP a través del equipo Coordinador del Proyecto ha definido el Sistema a implementar que cumpla con los requisitos mencionados.

5.2.2 d) La integración del sistema de gestión documental con otras aplicaciones.

Como se mencionó anteriormente, la real utilidad del Sistema de gestión Documental electrónico va a estar necesariamente asociada a que el mismo pueda integrarse a otros sistemas de gestión que ya se encuentran en funcionamiento en la Institución, esto permitirá sacar el máximo provecho de los mismos y no duplicar esfuerzos y recursos tanto humanos con económicos, por esta razón es que el sistema debe tener la capacidad de interactuar con todos los sistemas preexistentes, dialogar con ellos y articular que sus producciones documentales alimenten al Sistema de gestión documental de manera unívoca y segura.

Esquema de Sistemas de Gestión de la UNLP



Fuente: Cespi Seminario Sistemas de información Especialización en Gestión de la Educación Superior. 2019. Docente: Javier Díaz

5.2.2 e) Fases de la implementación del Sistema

a. Fase de prueba.

i. En una oficina- circuito de Presidencia

La implementación del Sistema deberá empezar en fase de prueba utilizando un circuito de la Administración Central de Presidencia que abarque varias oficinas, luego se expandirá a otras áreas y finalmente a alguna de la Facultades.

El trámite elegido para realizar la prueba debe contar con un circuito estandarizado que sea conocido por todos los participantes y que se use a diario como por ejemplo el proceso de Compras, desde el pedido de inicio hasta la recepción de la compra, su registración y archivo del expediente.

En este circuito intervienen las oficinas de Mesa de Entradas, Compras, Presupuesto Tesorería y Secretaría Privada.

La propuesta deberá involucrar circuitos donde se crean, modifican y pasan expedientes, involucrando a varias áreas y varios niveles de decisión por área, lo que supone un sistema de autorizaciones, que permita interactuar con los sistemas SIU de compras y registraciones contables. Esta interoperatividad es bien compleja y debe ser testeado con todo rigor antes de llevar el sistema a otras unidades académicas.

ii. En otras áreas de Presidencia

Una vez probado y testeado incorporando todas las observaciones y mejoras pertinentes se podrá instalar en modo prueba en el resto de las áreas de la Presidencia ampliando a otros circuitos, siempre con trámites especiales que cuentan con normativas específicas y circuitos definidos, lo que facilita su implementación en modo de prueba dado que se reducen los errores y remisiones libres.

b. Estrategia de comunicación para la implementación del nuevo sistema de gestión documental.

Establecer una estrategia de comunicación le permite a la Institución transmitir en forma clara cuáles son los objetivos de la innovación que se

presenta, de qué

manera aportan a los objetivos generales de la institución y como redundará en un beneficio para los usuarios.

Para esto no deberá dejarse librado al azar, sino que se deberá instrumentar como una herramienta de planificación sistematizada, integral y coherente con los objetivos. Deberán estar contemplados los instrumentos que se utilizarán para comunicar los mensajes, las acciones que se llevarán a cabo y los plazos de tiempo que se usarán para transmitirlos.

c. Capacitación.

Simultáneamente con las fases de prueba tienen que comenzar las capacitaciones para los usuarios. Teniendo en cuenta la gran dimensión de la institución y la cantidad de personal que necesitará de las capacitaciones deberá implementarse a través de un esquema que comience con la capacitación de formadores los que a su vez serán los encargados de replicar estas capacitaciones hacia el interior de sus áreas de trabajo. Lo ideal para estos casos es que estos formadores pertenezcan a áreas como Mesa de Entradas, Dirección Operativa, Departamento Contable, Dirección General de Personal.

También se deberá contar con guías de procedimientos que sean didácticas, ágiles y acordes a las nuevas tecnologías como videos tutoriales, chats de consultas etc.

d. Todo el proceso se repite en una Unidad Académica

Una vez implementado el sistema en varias áreas de la presidencia, el paso siguiente será la interacción con alguna de las unidades académicas, para lo cual se realizará una capacitación en la Unidad Académica elegida y se probará el sistema con un circuito que interactúe entre la presidencia y esa facultad, probando en ese caso los permisos, los usuarios, la visibilidad del expediente, la creación de documentos y todas las posibilidades que la herramienta otorgue.

Para que el sistema funcione en forma confiable, con seguridad jurídica y trazabilidad es necesario que todos los usuarios cuenten con alguna forma de autenticación y firma digital para el caso de autorizaciones y firma de resoluciones o documentos que tengan fuerza resolutiva y afecten derechos de terceros., para lo cual

deberá implementarse un cronograma de otorgamiento de certificados a todo el personal jerárquico que utilice el sistema de gestión documental.

5.2.2 f) Control y seguimiento del sistema de gestión documental

Después de la implementación del sistema de gestión documental hay que recoger información sobre su funcionamiento como un proceso integral y continuo. Esta revisión y valoración del sistema tiene por objeto iniciar acciones correctivas y establecer un régimen de control continuo y evaluación regular de los procesos y los procedimientos.

La revisión tras la implementación puede efectuarse de diferentes formas:

- Entrevistas con empleados clave.
- Observación de cómo opera el sistema.
- Examen del manual y los procedimientos de la gestión documental.
- Comprobaciones aleatorias sobre la calidad de los procesos.
- Indicadores de control.

La evaluación de un sistema o proceso es un examen que sirve para determinar si los requisitos planteados han sido satisfechos. Además, permitirá anticipar cambios significativos en los requisitos de los documentos y en las necesidades de la asesoría que impliquen un nuevo ciclo de análisis y desarrollo del sistema de gestión documental.

El proceso de evaluación sólo tiene sentido si se repite en el tiempo. Es un ciclo continuo en que regularmente hay que plantearse si pueden mejorarse los procesos, cuáles son las correcciones que se deben introducir y en qué medida responden a las demandas de los usuarios.

La evaluación de los procesos documentales ha de entenderse como una oportunidad para la mejora continua del sistema de archivo y la gestión de los documentos.

Por eso es recomendable fijar unos estándares y unos indicadores del control del sistema de gestión documental que hagan posible realizar un seguimiento permanente.

5.2.3 Actores involucrados, Recursos Humanos y Roles:

Para garantizar la seguridad y la calidad de la implementación de un Sistema de Gestión Electrónico y el posterior servicio de administración electrónica, es necesario identificar a los actores principales, definir los recursos humanos que estarán abocados a las tareas y cuáles serán los roles que van a cumplir tanto en el diseño del proyecto, como en su implementación y posterior puesta en marcha.

Ya expresamos más arriba que la implementación de un nuevo Sistema de gestión documental electrónico es necesario que se realice de manera interdisciplinaria y colaborativa con un equipo de trabajo compuesto por personas con conocimientos y habilidades complementarias, que trabajen de manera conjunta y organizada.

A continuación, listamos las dependencias actuales de la UNLP que deberían cumplir los roles centrales en la Implementación del Proyecto.

La Prosecretaría Legal y Técnica: La PLyT es un actor clave para la implementación de un nuevo sistema de gestión documental ya que actúa como impulsora del mismo, garantiza su seguridad jurídica, realiza el testeo de su funcionalidad y elabora las normativas necesarias, es necesario que ocupe un rol de liderazgo y conducción de todo el proceso.

El Centro de información de la Universidad (CESPI) y sus equipos de desarrollo pueden garantizar la customización del Sistema de gestión electrónica, liderar la etapa de instalación y puesta a punto, y prestar el servicio técnico de soporte del mismo.

La Biblioteca Central y el Archivo Histórico de la UNLP tendrán la tarea de colaborar y asesorar en la definición de los tipos documentales, las tablas de duración de los documentos y los criterios de archivo y conservación.

El SEDICI puede aportar su experticia por su experiencia en la publicación y conservación de documentos.

Las Áreas Administrativas de Presidencia, Facultades, Colegios y Dependencias serán las usuarias del sistema y las que elaborarán el feedback necesario para su mejoramiento.

6. Conclusiones

La implementación de un Sistema de Gestión Documental Electrónico apunta a mejorar la capacidad de administración y gestión universitaria, buscando agilizar trámites, ahorrar recursos, promover criterios ecológicos y potenciar la capacidad de administración y gestión de la Universidad.

Entre sus beneficios se encuentran el de generar un ahorro considerable de papel y de espacio para su almacenamiento, también el de mejorar la conservación y recuperación de la información, agilizar los circuitos de los procedimientos y por la implementación de la firma digital otorgar seguridad jurídica a todo el proceso, permitiendo además obtener estadísticas, auditar los procesos y darles transparencia a los actos de gobierno.

En este trabajo se muestra la complejidad de abordar la implementación de un sistema de gestión documental electrónico en una institución como la UNLP que tiene diecisiete facultades, cinco colegios, varios centros de investigación y muchas otras dependencias, todas ellas distribuidas en una amplia región geográfica que no solo abarca la ciudad de La Plata y sus alrededores sino otras localizaciones en el interior de la Pcia de Buenos y Aires y la Pcia. de La Rioja.

La propuesta de intervención se encuentra a su vez justificada en que la mayoría de los trámites se realizan por expediente papel o terminan finalmente en un expediente por lo que de acuerdo a la ponderación realizada en este trabajo la UNLP generan más de un millón de fojas por año.

También resultará extremadamente útil que toda la producción documental esté sistematizada en un repositorio seguro que resguarde la documentación relevante para su posterior recuperación, por esta razón, la existencia de un Digesto y un Repositorio es un complemento indispensable y necesario en la implementación de un Sistema Gestión Documental electrónico.

Otro de los desafíos que se presentan es el de saber aprovechar la gran información que se encontrará volcada en el Sistema, ya que no será necesario proceder al desarchivo de papeles, sino que la información estará más accesible permitiendo a la Universidad recuperar datos e información que posibilitará la toma de decisiones basadas en el conocimiento.

Como se expresó en este trabajo, la transformación de la gestión documental –del papel a la electrónica– es una condición necesaria, aunque no suficiente, para modernizar el Estado y afecta profundamente la cultura organizacional. No consiste en automatizar todos los procedimientos que hoy se hacen manualmente, sino se trata de determinar si es necesario agregar, eliminar o reformular los procesos siempre en base a los lineamientos que tenga la planificación estratégica de la organización.

La implementación de un nuevo sistema de gestión documental electrónica permitiría reformular procesos, automatizar el acceso a la información, la interoperabilidad con otros sistemas, dar garantías del acceso a la información y publicidad de los actos de gobierno y la transparencia de los procedimientos siempre teniendo en cuenta el cumplimiento de las normativas en cuanto a protección de los datos personales y a la seguridad jurídica y auditabilidad del sistema.

Por último, con toda la información producida se puede crear conocimiento y ese conocimiento permitirá aplicar la inteligencia para que los procesos se hagan en forma más sencilla, las respuestas sean más rápidas y la información esté siempre disponible y resguardada.

Las mejoras propuestas redundarán en un mejor funcionamiento de la Institución, tanto para los miembros que componen la Universidad Nacional de La Plata como para los usuarios internos y externos, pondrá a la Universidad a la vanguardia de las innovaciones y le permitirá además interactuar más fluidamente con los sistemas del estado Provincial y Nacional que ya lo han implementado.

No solo significa un avance en términos de la transparencia y calidad institucional, sino que también pone en valor la capacidad de las instituciones educativas para generar nuevas tecnologías en todos los ámbitos y, en particular, en la administración de lo público. Además, y fundamentalmente, permite avanzar en el fortalecimiento de la autonomía, entendida como un atributo y una garantía constitucional que se ejerce de manera responsable para con la sociedad que sustenta a la Universidad Argentina.

7.Bibliografía

Bonicatto, María (2017) Gestión Estratégica Planificada (GEP) Un método para la gestión en organizaciones públicas. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP) Disponible en: http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/59454

Bustelo, Ruesta, y Amarilla Iglesias, Raquel. (2001) Gestión del conocimiento y gestión de la información. Revista PH, vol. 0, n.º 34, marzo de 2001, p. 5. Disponible en: http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/1153

Casareto, Laura Mariana; Farella, Ivana y Locatti, Mariela (2017) La identificación de series documentales del tipo documental expedientes. Problemas metodológicos y prácticos en los archivos universitarios. I Congreso Iberoamericano de Museos Universitarios y II Encuentro de Archivos Universitarios (La Plata, 2017) Disponible en: http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/76459

Castells, Manuel. (2000) La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura. Volumen 1. La Sociedad Red. Versión castellana de Carmen Martínez Gimeno y Jesús Alborés. Segunda edición. Alianza Editorial. Madrid.

Cobo Romaní, Juan Cristóbal (2009) El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. Revista Zer Vol. 14 – Núm. 27 ISSN: 1137-1102 pp. 295-318. Disponible en: https://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/2636/2184

Consejo Interuniversitario Nacional Comisión de Conectividad y Sistemas de Información Subcomisión Técnica SIU Agosto de 2018

CLAD; Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico suscripta en 2007 en la ciudad de Pucón, Chile. Disponible en :http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0056701.pdf

Díaz, Javier; Molinari, Lía; Venosa, Paula; Macia, Nicolás; Lanfranco, Einar ; Sabolansky, Alejandro. (2018) Investigación en ciberseguridad: un enfoque integrado para la formación de recursos de alto grado de especialización. XX Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación. 26 y 27 de Abril de 2018 RedUNCI - UNNE - ISBN 978-987-3619-27-4 Disponible en: http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68355

De Giusti, Marisa Raquel, Lira, Ariel Jorge, Villarreal, Gonzalo Luján, Terruzzi, Franco

Agustín y Adorno, Facundo Gabriel (Marzo, 2014). Preservación digital: un experimento con SEDICI-DSPace. XX Asamblea General de ISTEC. Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica, Puebla.

Diorio, Guillermo. (2019) Expedientes electrónicos en las Universidades Nacionales. Info SIU Boletín Electrónico del SIU nro 110. Abril de 2019. Disponible en https://www.siu.edu.ar/rd/InfoSIU/infosiu_110.pdf

Farabollini, Gustavo R. (2003) GOBIERNO ELECTRÓNICO: UNA OPORTUNIDAD PARA EL CAMBIO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración. Córdoba, 27 al 29 de noviembre de 2003. Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública Asociación de Administradores Gubernamentales. Disponible en https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2018/02/Farabollini_Gustavo.pdf

Galino Mateos, María Teresa; Flores Varela, Carlos. (2013) Administración Electrónica y Gestión de Documentos Electrónicos en la Universidad Complutense De Madrid. Ruiderae: Revista de Unidades de Información. Número 3 2013

Gordillo, Agustín y otros. (2013) Tratado de derecho administrativo y obras selectas: Tomo VII El derecho administrativo en la práctica. - 1a ed. - Buenos Aires: Fundación de Derecho Administrativo, Cap XXVII El procedimiento administrativo en la práctica.

Guzmán, Leonardo; Lafuente, Rubén. (2018) Gestión Documental Electrónica: retos y desafíos para un nuevo aprendizaje - Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Facultad de Ciencias de la Educación. Cuaderno Archivístico No.10. ISSN 1900-8147. Disponible: https://revistas.uptc.edu.co/index.php/cuadrenos_archivistico/issue/view/590/Cuaderno%20Archiv%C3%ADstico%20N%C2%B0%2010

Huayapa Corrales, Yessica - Pato, Roberto - Villalba Holzinger, Natalia. (2017) Digitalización Del Sector Público: Gestión Documental Electrónica Para La Desburocratización https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/6335/Villalba.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ibarra, Andrés, Introducción a GDE. Ministerio de Modernización. (2017) https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/introduccion_a_gde2017-11-21.pdf

Ibarra, Andrés. (2019) Los excesos de la burocracia nos condenan al atraso por mucho tiempo Publicado el viernes 10 de agosto de 2018 en

:https://www.argentina.gob.ar/noticias/ibarra-los-excesos-de-la-burocracia-nos-condenaron-al-atraso-por-mucho-tiempo

Informe de Auditoría General de la Nación. GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA INFORMÁTICA - SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL ELECTRÓNICA (GDE) Gestión / Período auditado: 01/05/2016 al 30/04/2018. Resolución 098/19 https://www.agn.gob.ar/informes/sistema-de-gestion-documental-electronica-gde-gestion-informatica

Martelli, Eduardo Nicolas; Clusellas, Pablo; Martelo, María José. (2014) Gestión documental electrónica / - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Secretaría de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2014. 184 p. Disponible en: https://www.boletinoficial.gob.ar/files/gde_version_online_0_1.pdf

Martelli, Eduardo Nicolas. (2019) Un gobierno inteligente : el cambio de la Administración Pública de la Nación Argentina 2016-2019 / Eduardo Nicolas Martelli ; Pablo Clusellas ; María Jose Martelo. - 1a ed . - Ciudad Autónoma Buenos Aires : Disponible en: https://www.boletinoficial.gob.ar/pdfs/gobierno_inteligente.pdf

Matus, Carlos Política, Planificación Y Gobierno (1987). Caracas: Fundación ALTADIR. (Copia textual de la obra de C. Matus con fines académicos, no comercializable) Disponible en: http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/2_carlos_matus_politica__planificacion_y_gobierno_.pdf

Méndez Jiménez, Elita Marina; Figueredo Álvarez, Carlos; Goyo Arellano, Aurora Janet; Chirinos Gutiérrez, Edgar. (2013) Cosmovisión de la Gestión Universitaria en la Sociedad de la Información Negotium, vol. 9, núm. 26, septiembre-diciembre, 2013, pp. 70-85 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78228464004

Naser, Alejandra y Concha, Gastón. (2011) El Gobierno Electrónico en la gestión pública. Serie Gestión Pública 73. Santiago de Chile: cepal-ilpes, 2011. Disponible en: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/54303/El_Gobierno_electronico_en_la

Plan Estratégico UNLP 2018-2022. (2018). Disponible en: https://unlp.edu.ar/plan_estrategicio/plan-estrategico-de-gestion-2018-2022-10018

Piana, Ricardo Sebastián. (2016) El nuevo Plan Estratégico de Modernización de la Administración Pública bonaerense IX Jornadas de Sociología de la Universidad

Nacional de La Plata (Ensenada, 2016) Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/70943

Rodríguez R., Vera P., Marko I., Alderete C., Conca A. (2015). El Gobierno Electrónico y la Implementación de las TIC para Brindar Nuevos Canales de Comunicación. Revista Latinoamericana de Ingeniería de Software, 3(5): 187-196, ISSN 2314-2642

Romaní, J. C. C. (2009) El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. Zer-Revista de Estudios de Comunicación, 14(27). http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/2636

Sánchez Quero, Manuel. Universidad de Alicante. (2008) Preservación digital, la gran olvidada en las bibliotecas digitales Mi biblioteca: La revista del mundo bibliotecario, ISSN 1699-3411, Nº. 14 págs. 82-86

Tauber, F. “Pensar la Universidad” Proyecto Institucional de la UNLP 2018-2022. (2018). Disponible en: https://unlp.edu.ar/pensar

Tellechea, Tomás. El gobierno electrónico como derecho y la brecha digital en Argentina. (2018) Informe Integrar; no. 112 Instituto de Integración Latinoamericana p. 2-26 http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/72251

UNESCO/UBC Declaración de Vancouver. (2012) La Memoria del Mundo en la era digital: digitalización y preservación 26 al 28 de septiembre de 2012 Vancouver, Columbia Británica, Canadá

Universidad de Córdoba. Implementación de Gestión Documental Electrónica en la UNC https://www.unc.edu.ar/gesti%C3%B3n/implementaci%C3%B3n-de- gesti %C3%B3n-documental-electr%C3%B3nica-en-la-unc

8. Normativas

Ley 25506 Honorable Congreso De La Nacion Argentina 14-nov-2001 Organización de la Infraestructura de Firma Digital de la República Argentina, valor jurídico del documento electrónico, de la firma electrónica y digital (14/1/2001) Disponible en https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/7220862/20011214

Ley 27446 Honorable Congreso De La Nacion Argentina 30-may-2018Simplificación y Desburocratización de la Administración Pública Nacional - Disposiciones Disponible en https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/185836/20180618

Ley 19549 Poder Ejecutivo Nacional (P.E.N.) 03-abr-1972 Ley de Procedimientos Administrativos (27/4/1972) Disponible en: https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/7046485/19720427

NORMATIVA SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL – MARCO LEGAL Disponible en: http://www.infoleg.gob.ar/?page_id=149

Ley 25.326. Protección de Los Datos Personales. https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/7209468/20001102

Estatuto de la UNLP. Disponible en: https://unlp.edu.ar/gobierno/estatuto_unlp-4287

Ordenanza no. 101/72 Reglamento de procedimientos administrativos de la Universidad Nacional de La Plata. Disponible en: http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/25586

Ordenanza no. 287/12 Red de Repositorios Institucionales de la Universidad Nacional de la Plata (RRI-UNLP) Disponible en: http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/25570

Ordenanza no. 293/18 Régimen de acceso a la información, protección de datos y transparencia de la Universidad Nacional de La Plata Disponible en. http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68048

Ordenanza no. 186/87 Publicaciones obligatorias de la Universidad Nacional de La Plata. Disponible en: http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/25655

Res 2/18 Gestión Electrónica Institucional de la UNLP. Disponible en.

Res 694/19 Adhesión a la Firma Digital en la UNLP. Disponible en: https://unlp.edu.ar/frontend/media/26/17226/6ce9e6cfa27167aa222bde90737b6f13.PDF

1. F Tauber (2005). Algunos desafíos para la Universidad Pública. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP)
2. F Tauber (2006). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata (2006)
3. F Tauber (2007). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2007-2010
4. F Tauber (2008). Plan Estratégico Institucional 2007/2010 de la UNLP. UNLP
5. F Tauber (2008). La comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de las instituciones universitarias públicas argentinas: el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el trienio junio 2004-Mayo 2007. Facultad de Periodismo y Comunicación Social
6. F Tauber (2009). Comunicación en la planificación y gestión de las universidades públicas argentinas. Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC)
7. F Tauber (2010). Discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP
8. F Tauber (2010). Universidad Nacional de La Plata: discurso de asunción y objetivos estratégicos 2010-2014
9. F Tauber (2010). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2010-2014
10. F Tauber (2010). Pensar la Universidad nacional de la Plata (2010)
11. F Tauber, G Nizan, D Delucchi, A Olivieri (2011). Planes directores, proyectos y obras. 2004-2010. Universidad Nacional de La Plata (UNLP)
12. F Tauber (2011). Pensar la Universidad Nacional de La Plata 1 (2010-2014). Universidad Nacional de La Plata (UNLP)
13. F Tauber (2011). Discurso de apertura del III Congreso Internacional sobre Cambio Climático y Desarrollo Sustentable.
14. F Tauber (2011). Universidad pública y medioambiente: responsabilidades y desafíos para los próximos años. Revista de la Universidad
15. F Tauber (2011). Palabras en relación al rol de la universidad pública.
16. F Tauber (2012). El Consejo Social de la UNLP, un camino al compromiso universitario. Diálogos del Consejo Social 1
17. F Tauber, V Urriolabeitia (2012). UNLP:“Pensada y creada para promover el desarrollo nacional”. Desafío Empresario 10
18. F Tauber (2012). Inmensas oportunidades. Diario Hoy en la Noticia
19. F Tauber (2013). Pensar la universidad 1 (2013)
20. F Tauber (2013). 30 años de democracia en la universidad pública. De Los Cuatros Vientos
21. F Tauber (2013). Profesionales íntegros y comprometidos. Revista de la Agremiación Odontológica de Berisso, La Plata y Ensenada
22. F Tauber (2014). Testimonios: el rol de las instituciones en el desarrollo regional. 75 años sembrando
23. F Tauber, G Nizan, D Delucchi (2014). Planificación y gestión urbano/ambiental de los ámbitos universitarios. XI Simposio de la Asociación Internacional de Planificación Urbana y Ambiente (UPE 11) ISBN: 978-950-34-1133-9 (La Plata, 2014)
24. F Tauber, (Director) (2014). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2014 – 2018
25. F Tauber (2014). Compromiso: Gestión 2010-2014
26. F Tauber (2015). Hacia el segundo manifiesto: los estudiantes universitarios y el reformismo hoy. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP)
27. F Tauber (2015). Hacia el segundo manifiesto: Los estudiantes universitarios y el reformismo hoy. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). ISBN: 978-987- 1985-63-0
28. F Tauber (2015). Presentación del libro Hacia el segundo manifiesto
29. F Tauber (2016). Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata (2018-2022). Pensar la Universidad
30. F Tauber (2016). Pensar la universidad 2. Proyecto institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022
31. F Tauber (2016). Pensar la universidad 2 (2016)
32. F Tauber (2016). Discurso: Pensar la universidad. Proyecto institucional 2018-2022
33. F Tauber (2017). Reseña del Plan Estratégico de Obras de la UNLP
34. F Tauber (2017). Presentación del Dr. Arq. Fernando Tauber del nuevo complejo edilicio en el predio del Ex BIM III.
35. F Tauber (2017). Presentación del nuevo Edificio" Sergio Karakachoff"(UNLP).

36. F Tauber (2017). Discurso en el Seminario Interno de Instrumentos de Planificación Estratégica Participativa.
37. F Tauber (2017). Haciendo realidad grandes proyectos. Econo 8
38. F Tauber (2017). La Reforma y el futuro de la Universidad. Revista Derechos en Acción
39. F Tauber (2017). La Universidad Nacional de La Plata en el contexto actual: la búsqueda de un modelo inclusivo. + E 7 (7. Ene-dic), 132-143
40. F Tauber (2017). Los desafíos que vienen para la UNLP. Bit & Byte 3
41. F Tauber (2018). Pensar la universidad 3 (2018)
42. F Tauber (2018). La universidad pública reformista: un modelo inclusivo y de desarrollo. Eudeba
43. F Tauber (2018). Transcripción del discurso de asunción a la Presidencia de la Universidad Nacional de La Plata, período 2018-2022
44. F Tauber (2018). Conferencia por el Centenario de la Reforma Universitaria en la UNSAdA.
45. F Tauber, (entrevista, de, Santiago, Barcos) (2018). Los dolores que quedan son las libertades que nos faltan. Econo 8
46. F Tauber, R Cereijo, A Palladino (2019). Se cumplen setenta años de la sanción de la gratuidad universitaria en Argentina. Diario Contexto 22
47. F Tauber (2019). UNLP Un Modelo de Universidad Pública Argentina. Revista Universidades
48. F Tauber, V Cruz (2019). El proyecto político-académico de la Universidad Nacional de La Plata y los desafíos de fortalecer la política institucional de géneros y feminismos. Gaceta de la V Circunscripción plurinominal del Tribunal electoral del Poder Judicial de la Federación-Nueva época
49. F Tauber, (compilador, L Quiroga (2019). Extensión universitaria: rupturas y continuidades. Educación
50. F Tauber (2020). Discurso en el marco del Consejo Regional Argentina contra el Hambre.