



La Gestión documental electrónica en la UNLP. El camino hacia el expediente electrónico

Ana Catalina Lacunza, Rafael I. Clark, Miguel A. Marafuschi Phillips

Revista ES (en y sobre Educación Superior)

Vol. 1, N°1-2 / Fecha de publicación: 27/12/2021

e-ISSN: 2718-6539

<https://revistas.unlp.edu.ar/ES/index>

IIES – Facultad de Odontología

DOI: <https://doi.org/10.24215/27186539e022>

## **La Gestión documental electrónica en la UNLP.**

**El camino hacia el expediente electrónico**

***Electronic Documentary Management at UNLP.***

***The road to the electronic file***

***Gestão Eletrônica de Documentários na UNLP.***

***O caminho para o arquivo eletrônico***

**Técnico Superior Ana Catalina Lacunza**

Oficial de Registro de Firma Digital de la UNLP Prosecretaría

Legal y Técnica - UNLP

[ana.lacunza@presi.unlp.edu.ar](mailto:ana.lacunza@presi.unlp.edu.ar)

**Abogado Rafael I. Clark**

Prosecretario de Legal y Técnico - UNLP

[rafael.clark@presi.unlp.edu.ar](mailto:rafael.clark@presi.unlp.edu.ar)

**Miguel A. Marafuschi Phillips**

Prosecretaría Legal y Técnica, UNLP

<https://orcid.org/0000-0002-4688-4839>

[miguel.marafuschi@presi.unlp.edu.ar](mailto:miguel.marafuschi@presi.unlp.edu.ar)

## **Resumen**

La Universidad Nacional de La Plata (UNLP) es la segunda más importante del país, tanto por sus dimensiones como por su diversidad. Desde sus inicios, hace más de 100 años, todos los trámites que la involucran se realizan en expedientes papel o terminan incorporados en uno. Esto ha llevado a que la UNLP genere más de un millón de fojas por año, situación que obliga a repensar las prácticas no sólo desde la promoción de criterios ecológicos sino también desde la necesidad de modernizar su administración mejorando su capacidad de gestión a fin de dar respuestas más eficientes a las demandas de la sociedad.

Por otro lado, el actual contexto de pandemia provocada por el COVID-19 que ha trasladado las oficinas a las casas particulares hace aún más imperiosa la necesidad de aplicar soluciones tecnológicas que permitan el trabajo en forma remota y la seguridad jurídica de los expedientes digitales.

En este artículo abordamos un análisis situacional de la UNLP para la instalación de un sistema de gestión documental electrónico; con este fin se analizaron sistemas de gestión electrónica de otras Universidades, se realizaron estudios sobre la normativa vigente tanto en la Administración Nacional como en la UNLP. Además, se indagaron los requerimientos que

debe cumplir un sistema de gestión documental electrónico que contemple las necesidades de la UNLP.

### **Abstract**

The University of La Plata (UNLP) is the second most important university in the country due to its size and diversity. Since its inception, more than 100 years ago, all the procedures that involve the UNLP are carried out in paper files. This has led the UNLP to generate more than one million sheets of paper per year, which compels to rethink its practices not only from the promotion of ecological criteria but also from the need to modernize UNLP's administration by improving its management capacity, in order to provide more efficient responses to society's demands.

On the other hand, the current context of the pandemic caused by the COVID-19, which has moved offices to private homes, makes it even more urgent to apply technological solutions that enable remote work, and the legal protection of digital files.

In this article, we address a situational analysis of the UNLP for the installation of an electronic document management system. For this purpose, we analyzed electronic management systems of other universities, studies were carried out on the current regulations in both the National Administration and the UNLP. Moreover, there was scrutiny in regards to the requirements of an electronic management system that takes into account the UNLP's needs.

### **Resumo**

A Universidade Nacional de La Plata (UNLP) é a segunda mais importante do país, tanto por seu tamanho quanto por sua diversidade. Desde a sua criação, há mais de 100 anos, todos os procedimentos que a envolvem são realizados em arquivos de papel ou acabam incorporados a um. Isso tem levado a UNLP a gerar mais de um milhão de páginas por ano, situação que nos obriga a repensar práticas não só a partir da promoção de critérios ecológicos, mas também da necessidade de modernizar sua gestão melhorando sua capacidade de gestão para dar mais respostas eficientes às demandas da sociedade.

Por outro lado, o atual contexto de pandemia provocada pela COVID-19 que mudou escritórios para residências particulares torna ainda mais imprescindível a necessidade de aplicação de soluções tecnológicas que permitam o trabalho remoto e a segurança jurídica dos arquivos digitais.

Neste artigo abordamos uma análise situacional da UNLP para a instalação de um sistema de gerenciamento eletrônico de documentos; Para o efeito, foram analisados sistemas de gestão eletrônica de outras Universidades, efectuados estudos sobre a regulamentação em vigor tanto na Administração Nacional como na UNLP. Além disso, foram investigados os requisitos de um sistema de gerenciamento eletrônico de documentos que atendesse às necessidades da UNLP.

### **Palabras clave**

Sistema de gestión electrónica, archivo electrónico, firma digital, TIC.

### **Keywords**

Electronic management system, electronic file, digital signature, ICT.

## **Palavras chave**

Sistema de gestão eletrônica, arquivo eletrônico, assinatura digital, TIC.

## **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 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.

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 este sentido, en la UNLP, la Secretaría de Asuntos Jurídicos y Legales, a través de la Prosecretaría Legal y Técnica, es el área responsable de “desarrollar estrategias de actualización de los procedimientos administrativos y dirigir los sistemas de 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.

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 Aires y la Pcia. de La Rioja y que por su práctica institucional gozan de cierta autodeterminación terna.

La propuesta consiste en planificar la implementación de un nuevo sistema de gestión documental electrónica que permitirá reformular procesos, automatizar el acceso a la información, interoperar 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, a la seguridad jurídica y auditabilidad del sistema.

Para llevar a cabo esta se analizaron sistemas de gestión electrónica institucional y procedimientos administrativos simplificados que se encuentren funcionando en otras administraciones, también se realizaron estudios sobre la normativa vigente tanto en la Administración Pública Nacional como en la UNLP a fin de establecer las modificaciones necesarias en función de los requerimientos de un sistema de gestión documental y por último pensar el diseño de un sistema de información aún no desarrollado o la adaptación de uno existente, en relación con un sistema de gestión documental que contemple las necesidades de la UNLP.

### **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).

### **Gobierno electrónico o e-Gobierno**

El gobierno electrónico (GE) 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.

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.

Los beneficios que brinda 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 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.

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.

### **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.

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)

### **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).

En la Argentina, en el año 2001 se promulgó la Ley 25.506<sup>1</sup> 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 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. 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

---

<sup>1</sup> <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/7220862/20011214>

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.

### **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<sup>2</sup> 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)

---

<sup>2</sup> <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/7274338/20050428>

## **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 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) que pone 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 entonces 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.

### **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) Esto se vuelve urgente y más necesario que nunca a raíz del COVID 19 y la obligación de trabajar desde el hogar que encontró a las universidades retrasadas en la implementación de estas soluciones.

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.

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.

### **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).

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 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.

### **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.

De acuerdo a la información relevada por el CESPI (Centro Superior para el Procesamiento de la Información) 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<sup>3</sup> 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.

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. Entre los años 2011 y 2017 en la UNLP se han tramitado 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.

## **Desarrollo del Proyecto de Intervención**

### **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

---

<sup>3</sup> Datos del Sistema de Expedientes de la UNLP (desde 2008 a la fecha, un total de 716888 expedientes).

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. Se aprovechará 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:

1. Conformación de un equipo de trabajo interdisciplinario para la Coordinación General del Proyecto.

2. Adaptación de las normativas en función de los requerimientos de un sistema de gestión documental.
3. Selección del Sistema de gestión documental a implementar.
4. Integración del sistema de gestión documental con otras aplicaciones.
5. Implementación propiamente dicha del Sistema.
6. Integración del sistema de gestión documental con otras aplicaciones
7. Implementación de Firma digital en todas las áreas.
8. Control y seguimiento del sistema de gestión documental

### **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. 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: Validar las herramientas y definir los roles del resto del equipo de implementación del Sistema; Analizar y modificar la normativa necesaria para poder llevar de manera apropiada el proceso;

Establecer las políticas de gestión documental: conocer la organización y crear un marco genérico de actuación; Definir la política de acceso a la información (quién accede interno, externo u otro); Definir la política de conservación, si se digitaliza todo, si desaparece el papel o si se conserva; Evaluar la factibilidad técnica, financiera y de sustentabilidad ambiental; Definición de requerimientos tanto del Proyecto como del Sistema, (técnicos, logísticos, presupuestarios); Establecer el Cronograma de Implementación.

### **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 tienen 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 reemplazar 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.

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 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 50 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

### **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.

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 exportación de la información generada.

El Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) eligió a fin de marzo de 2020 el Sistema SUDOCU desarrollado por la UNGS poniéndolo a disposición de las Universidades Nacionales, la UNLP a través del equipo Coordinador del Proyecto ha definido que el Sistema cumple con los requisitos mencionados y por tanto se encuentra actualmente en pleno proceso de puesta a punto para su posterior implementación.

### **Fases de la implementación del Sistema**

#### *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 las 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.

#### *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.

### **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.

### **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.

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.

### **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, con entrevistas con empleados clave, observación directa de cómo opera el sistema, examen permanente del manual y los procedimientos de la gestión documental, comprobaciones aleatorias sobre la calidad de los procesos y elaboración de 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.

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 y 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.

## **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.

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.

Por último, cabe resaltar que 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, para ello queda pendiente la elaboración de un digesto documental de múltiples entradas que permita la recuperación rápida de esta información.

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, necesidad que ha quedado largamente de manifiesto en el actual contexto de la pandemia provocada por el COVID-19.

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.

### **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 ISTECA. 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](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](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](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](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](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](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](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](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\\_estrategico/plan-estrategico-de-gestion-2018-2022-10018](https://unlp.edu.ar/plan_estrategico/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>

## 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-2018 Simplificación 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](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](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.
- Res 694/19 Adhesión a la Firma Digital en la UNLP. Disponible en:
- <https://unlp.edu.ar/frontend/media/26/17226/6ce9e6cfa27167aa222bde90737b6f13.PDF>