



AÑO 30 NO. ESPECIAL 14, 2025

JULIO-DICIEMBRE



# Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Cachay, L. F., Chang, J. F., Castagne, J. Y., y Salirrosas, L. S. (2025). Gestión digital de documentos en universidades públicas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 30(Especial 14), 1477-1511. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial14.39>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 30 No. Especial 14, 2025, 1477-1511  
Julio-Diciembre  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Gestión digital de documentos en universidades públicas

**Cachay Reyes, Lincoln Fritz\***  
**Chang Saldaña, Jackie Frank\*\***  
**Castagne Vasquez, Janeth Yvone\*\*\***  
**Salirrosas Navarro, Liz Sobeida\*\*\*\***

## Resumen

La gestión digital documental es una modalidad de uso de la tecnología para administrar el flujo de los documentos de una organización durante su ciclo de vida, buscando mejoras en eficiencia y efectividad. En este sentido, el objetivo de esta investigación fue conocer las experiencias de funcionarios administrativos de dos universidades públicas peruanas ubicadas en la Región de Ucayali respecto a la digitalización de procesos administrativos y académicos. A través de un enfoque cualitativo y la realización de entrevistas semiestructuradas a diez (10) actores clave de estas instituciones, se identificaron beneficios como la reducción de costos y la mejora en la eficiencia administrativa, avances insuficientes en digitalización y entre sus obstáculos: resistencia al cambio, falta de infraestructura tecnológica adecuada, capacitación limitada en herramientas digitales, problemas de interoperabilidad de sistemas y preocupaciones sobre la seguridad de los datos, dificultando la adopción de tecnologías digitales en procesos administrativos y académicos. Se concluye que

---

**Recibido:** 30.07.25

**Aceptado:** 14.10.25

\* Licenciado en Administración de Empresas. Doctor en Gestión Empresarial. Docente Asociado en la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Universidad Nacional De Ucayali. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1971-4818> Email: [lincoln\\_cachay@unu.edu.pe](mailto:lincoln_cachay@unu.edu.pe)

\*\* Licenciado en Educación. Doctor en Administración. Docente Auxiliar en la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Universidad Nacional De Ucayali. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1971-4818> Email: [jackie\\_chang@unu.edu.pe](mailto:jackie_chang@unu.edu.pe)

\*\*\* Abogada. Doctora en Derecho. Docente Auxiliar en la Escuela Profesional de Derecho de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas. Universidad Nacional De Ucayali. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1260-6355> Email: [jackie\\_chang@unu.edu.pe](mailto:jackie_chang@unu.edu.pe)

\*\*\*\* Licenciada en Administración. Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad. Docente Contratada en la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Universidad Nacional De Ucayali. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2673-3312> Email: [liz\\_salirrosas@unu.edu.pe](mailto:salirrosas@unu.edu.pe)

las autoridades universitarias deben impulsar una transformación digital completa, que beneficie a las universidades públicas consideradas, mejorando la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad, para que sean referenciadas como modelos para otras entidades.

**Palabras clave:** Experiencias; gestión digital de documentos; gestión administrativa; universidades públicas.

## *Digital Records Management in Public Higher Education Institutions*

### **Abstract**

Digital document management is a way of using technology to manage the flow of documents within an organization throughout their life cycle, seeking improvements in efficiency and effectiveness. In this regard, the objective of this research was to understand the experiences of administrative staff at two public universities in the Ucayali Region of Peru regarding the digitization of administrative and academic processes. Through a qualitative approach and semi-structured interviews with ten (10) key actors from these institutions, benefits such as cost reduction and improved administrative efficiency were identified, as well as insufficient progress in digitization. Among the obstacles identified were resistance to change, lack of adequate technological infrastructure, limited training in digital tools, system interoperability issues, and concerns about data security, hindering the adoption of digital technologies in administrative and academic processes. It is concluded that university authorities should promote a complete digital transformation that benefits the public universities in question, improving efficiency, transparency, and sustainability, so that they can be referenced as models for other entities.

**Keywords:** Experiences; digital document management; administrative management; public universities.

### **1. Introducción**

La gestión administrativa es entendida, tradicionalmente, como un proceso cíclico, dinámico e interactivo, compuesto por las fases de planificación, organización, dirección y control; tiene como finalidad asegurar la eficiencia y la eficacia organizacional (Chiavenato, 2019; Jaime et al., 2022; Pacheco, 2023), por lo cual puede afirmarse

que constituye un eje esencial en las instituciones de educación superior. Este enfoque, sin embargo, se encuentra en plena reconfiguración debido a los procesos de transformación digital (TD) que atraviesa la administración universitaria. De acuerdo con Antonopoulou et al. (2023), Fernández et al. (2023) y Büyüközkan (2023), las instituciones de educación superior no solo digitalizan trámites aislados, sino

que avanzan hacia estrategias integrales de transformación, orientadas a alinear tecnología, procesos y personas con el propósito de incrementar la capacidad de respuesta institucional y optimizar los servicios ofrecidos a estudiantes, docentes y sociedad.

En este contexto, la gestión documentaria se erige como un componente crítico de la modernización universitaria, pudiendo concebirse, según Waissbluth (2021), como la trayectoria que sigue un documento desde su generación o recepción hasta el cumplimiento de su función administrativa. Dicha gestión persigue no solo la trazabilidad y seguridad de la información, sino también la implementación de sistemas digitales que reduzcan el uso de papel y agilicen la atención administrativa (Tatlı et al., 2024). De igual modo, estudios recientes corroboran que la incorporación de tecnologías paperless, firmas digitales y plataformas de gestión de expedientes no solo optimiza la eficiencia operativa, sino también la contribución a la sostenibilidad institucional, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las políticas de gobierno digital (Álvarez-Sánchez et al., 2023; Gkrimpizi et al., 2023).

La administración universitaria contemporánea se sitúa en la convergencia entre el modelo clásico de gestión —basado en el ciclo de mejora continua— y las oportunidades que brindan las herramientas digitales emergentes, consolidando un marco de gestión que favorece la innovación, la transparencia y la pertinencia social de la educación superior, como sostienen Castro-Benavides et al. (2020) y Alenezi (2023). Esto permite definir la gestión digital documental como una modalidad de uso de la tecnología para administrar

el flujo de los documentos de una organización durante su ciclo de vida, en este caso vinculada con la formación, buscando mejoras en eficiencia y efectividad.

Al respecto, se ha dado a conocer que la información a nivel internacional sobre la generación aproximada de 400 millones de toneladas de papel presenta una situación alarmante, si se considera la evolución de la tecnología y el uso de sistemas electrónicos en la gestión pública y privada, correspondiendo a Latinoamérica un consumo cercano al 8% de esa cantidad. En este sentido se requiere, como expresa Haggith (2018), establecer acciones encaminadas a desarrollar y promover sistemas de innovación y creatividad para reducir el consumo de ese papel y maximizar la eficiencia. De acuerdo con el autor, el proceso debe iniciar con el reconocimiento de que el papel tiene muchos beneficios poderosos para la sociedad humana, visibles sobre todo a través de la educación, la comunicación, la seguridad y la higiene.

Sin embargo, también retoma el planteamiento de la Global Paper Vision (Wetlands International, 2014), entidad que percibe un futuro donde el uso del papel por parte de la población mundial no cause daños ambientales o sociales y donde todas las personas hagan un empleo justo de este recurso. En la actualidad, la producción del papel tiene impactos negativos de gran alcance en diversos ecosistemas, afectando incluso el clima global.

Además, el consumo de papel es altamente desigual, con niveles extremadamente altos y derrochadores en algunos países, contrastando con niveles de consumo cada vez más pequeños. Esto lleva a considerar la necesidad de encontrar formas para

que todos tengan un acceso justo a los recursos en papel sin aumentar la demanda global, lo que aumentaría la presión sobre los recursos. Para lograr esto, es necesario que las personas que consumen más que el promedio mundial reduzcan sus niveles de consumo.

De acuerdo con Haggith (2018), en algunos países de Europa y América del Norte en particular, se han producido reducciones sustanciales en el consumo de impresión y papel de escritura, que a nivel mundial representa alrededor de una cuarta parte del volumen del papel utilizado, agregando que el empleo global, tanto del papel de periódico como de la impresión en papel, se ha reducido desde 2010.

Un ejemplo ilustrativo de esta tendencia de reducción del consumo de papel está en Estonia, explicando Mejía (2022) que es un país totalmente digitalizado, donde se ha eliminado la publicación física de documentos y simplificado igualmente los trámites de gestión, aspecto que le ha permitido a sus habitantes obviar colas y perder tiempo cuando deben realizar diligencias gubernamentales, precisando solamente el servicio de Internet.

Según Mejía (2022), 99% de esa tramitación puede hacerse cuando se requiera, debido a que el portal del gobierno está disponible las 24 horas, destacándose que su primer ministro exhibió su firma digital hace más de dos décadas para dar entrada a la vigencia de la ley vinculada a este proceso de modernización. Datos numéricos del sector servicios indican que entre las ventajas de esta decisión está su aporte de 70% del PIB, así como el ahorro anual de 2% de este PIB en el rubro de gastos y sueldos, mostrando algunos beneficios de la digitalización.

En relación con la región

latinoamericana, el índice de gobierno digital de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (IDB) de 2023 revela que los países de América Latina están avanzando en la transformación digital, con el objetivo de adoptar un enfoque centrado en las personas en la gestión del sector público. Sin embargo, el progreso es desigual, lo que indica la necesidad de estrategias más cohesivas para aprovechar al máximo los avances digitales (OECD/IDB, 2024).

Un caso cercano al Perú se tiene en Chile, que según Mejía (2022) se ha encaminado hacia la digitalización y, aunque todavía debe recorrer un camino extenso, ha recibido el puntaje más elevado del Índice de Evolución Digital para Latinoamérica y el Caribe gracias al alto nivel de demanda de sus usuarios y la sofisticación de la infraestructura digital estatal, impulsadora de este proceso en sus diferentes regiones y cuya legislación entró en vigor hace poco más de diez años, un factor que ejemplifica la existencia de capacidad en la región latinoamericana para desarrollar una transformación digital en la administración pública y mejorar la eficiencia en la gestión de documentos. A lo cual Rivera et al. (2024) añaden que junto con Chile y ampliando la geografía regional, existen otros ejemplos de aportes al desarrollo sostenible y a la innovación en Brasil, México y Colombia, aspectos que consideran cruciales para mejorar el desempeño organizacional del sector público (Ali et al., 2019).

En concordancia con lo anteriormente expresado, se realizó este estudio con el objetivo de conocer las experiencias de funcionarios administrativos (actores clave) de dos universidades peruanas

ubicadas en la Región de Ucayali, específicamente la Universidad Nacional de Ucayali y la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía Peruana, respecto a la digitalización de procesos administrativos y académicos, considerando la existencia de una legislación que persigue el avance digital del país, para estar en condiciones acordes con las tendencias mundiales del cero papel. Para ello se siguió un enfoque cualitativo, bajo el cual se revisaron algunas investigaciones desarrolladas en instituciones universitarias para visualizar las tendencias de sus resultados, apoyados en la aplicación de un guion de entrevista semiestructurado, diseñado y aplicado a una muestra de diez actores clave.

## **2. Gestión de documentos en la administración pública**

A nivel de conceptualizaciones, Suárez y García (2021) manifiestan que la gestión documental puede definirse como el conjunto de tecnologías y técnicas utilizadas para gestionar los documentos de una organización, por lo cual constituye un proceso que tiene como misión administrar el flujo de estos documentos durante su ciclo de vida. Sin embargo, añaden que el sector público se ha caracterizado por no desechar ningún documento oficial, dada la necesidad de tenerlos a la mano durante el cumplimiento de auditorías y análisis de procesos institucionales. A pesar de ello, estos autores sostienen que "...un sistema eficiente de gestión documental tiene como objetivo llevar el almacenamiento físico de documentos al plano digital, lo que implica una mejora sustancial en varios aspectos de la administración..." (p. 87) de una organización, señalando también que

este sistema apunta al proceso de búsqueda y organización documentaria, así como de datos e información general en sus diversos formatos.

Este panorama, ubicado en la realidad de las instituciones, expone la necesidad de eliminar trámites extensos, aligerar procesos de gestión y reducir costos administrativos; ha llevado a iniciar procesos de simplificación que permitan el establecimiento de procedimientos racionales y mejoras de desempeño de los entes públicos en países. Este requerimiento conlleva a entender la simplificación administrativa como método para reducir el número de diligencias propias de una institución dependiente del gobierno, lo cual permite facilitar los aspectos normativos, organizativos y procedimentales relacionados con una idónea gestión de recursos y de tiempo, contribuyendo a avalar su eficiencia y competitividad (Silva y Delgado, 2020).

De igual modo, esa exigencia ha llevado a adoptar manuales dirigidos a la digitalización de estos procesos, en correspondencia con la tendencia de globalizar la gestión pública y que ésta se centre en las personas (Noticias ONU, 2022). La idea es lograr la implementación de una política de modernización administrativa en el ámbito de lo público a nivel nacional, mediante procesos innovativos aplicados en las diferentes funciones que deben cumplir. El objetivo gubernamental se basa en la utilización de la tecnología como vía para prescindir de las trabas burocráticas, señalando la viabilidad de incluir un sistema de gestión documental como reemplazo a la documentación física.

El uso de sistemas de información gerencial de base digital mejora significativamente la eficiencia de la

administración educativa al mejorar la accesibilidad de los datos, reducir los errores humanos y permitir una mejor gestión de los recursos, la comunicación y el seguimiento del rendimiento en las universidades, lo que, en última instancia, apoya una toma de decisiones más informada (Sari et al., 2024; Hussain y Jorasia, 2023).

### **3. Digitalización de procesos administrativos en la gestión de universidades públicas**

La gestión pública es entendida como el conjunto de procedimientos y acciones que sostienen una adecuada estructura, cuyo objetivo es satisfacer necesidades de la sociedad a través de mecanismos legales y ejecutivos, una concepción aplicable a las universidades de este sector y donde priorizar la simplificación de sus funciones debe constituirse en una estrategia de base para lograr transparencia en sus funciones (Vera, 2023; Tello-Gamarra et al., 2024).

A pesar de ello, no es menos cierto que el confinamiento originado por la pandemia llevó a diversas instituciones a adaptarse a nuevas modalidades, debiendo reinventarse para asumir los protocolos estatales. En este sentido, Chunga (2022) explica que diversas organizaciones peruanas optaron por la reinvención tecnológica, lo cual logró que se aumentaran en más del 50% las transacciones en línea y modificar el servicio hacia los usuarios; agregando que esto no se ha cumplido de forma cabal en la gestión pública, donde la tramitación documentaria, manejada generalmente a través de cuadernos de registros, produce deficiencias a nivel del control informacional y que su falta de

renovación genera pérdidas de tiempo y costos por desarrollarse manualmente.

Desde su perspectiva, este tipo de tramitación constituye una función clave para la realización de los procesos administrativos, que, a pesar de su monitoreo, produce gastos en papeleo, servicios de mensajería, tiempos de recepción y cumplimiento o ejecución. De ahí la importancia de emitir documentos digitalizados, debido a que su productividad y economía de almacenaje permiten gestionar consultas de modo más eficiente; en correspondencia con esto, considera que el uso de firmas digitales constituye un medio de validación para el documento electrónico, a la par de contribuir con la tendencia y política de cero papeles. Según su aporte, la firma digital es una herramienta que legitima la información suministrada, sobre todo cuando se cuenta con algún dispositivo de autentificación para detectar cualquier falsificación, permitiendo optimizar los tiempos de diversos procedimientos con respecto a la administración de entes públicos y su atención a los usuarios.

En este sentido, el Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú (INEI, 2020) aporta como dato de interés que el nivel de desconfianza de la población hacia la gestión documental de la administración pública se ubicó para el año 2020 en 93.9%, correspondiendo al campo educativo un 60% por deficiencias en servicios ofrecidos, los cuales fueron caracterizados como conflictivos, burocráticos, ineficientes y extenuantes, provocando insatisfacción en la comunidad de usuarios y un sentido de gran desgaste para los funcionarios en su trabajo cotidiano ante la imposibilidad de poder desempeñarse de modo más rápido y eficiente. Tres años después, la información arrojada por el INEI

(2023) manifiesta una mínima variación, ubicando el nivel de desconfianza en 92.9%, correspondiéndole al área educativa un 57.6%.

Esta información evidencia que las campañas de concientización emprendidas por el gobierno no han obtenido los resultados esperados, poniendo de manifiesto que la realidad de la gestión pública continúa obviando la digitalización, aumentando el uso de la documentación y firmas en físico, así como su pase por diferentes procesos previos a la fase de archivo, lo que extiende el tiempo de ejecución de cualquier trámite.

En el caso de las universidades públicas, al igual que en otros entes del sector, es común la elaboración de oficios, informes, solicitudes, comunicaciones y recepción de documentos personales de los aspirantes a recibir alguna información o de aspirantes a formar parte de su talento humano, generando por su cantidad problemas de escaso control o seguimiento de la ubicación que se les dé, pérdida de documentos, duplicidad de información, impresión de gran número de ellos o de fotocopiado, lo cual conlleva elevados costos de materiales, gran cantidad de tiempo para ubicar información solicitada, desorganización documental y requerimiento de mayores espacios para garantizar su resguardo.

A pesar de que las entidades gubernamentales peruanas están en conocimiento de la importancia de usar y desarrollar la tecnología para optimizar sus procesos administrativos internos y facilitar la atención al ciudadano a través de la generación de un ambiente digital capaz de mejorar el acceso a los servicios que ofrece, persiste la necesidad de implementar una plataforma de interoperabilidad en las instituciones estatales para lograr

agilizar los trámites documentarios, prestación de servicios públicos en línea e intercambio electrónico de la data, aspectos que reflejan la necesidad de aplicar políticas específicas en gestión documentaria y el establecimiento de un compromiso por parte de las directivas para lograr esa meta (Pérez et al., 2021).

De acuerdo con Mejía (2022), el proceso de modernización asumido por el Ministerio Público peruano se ha enfrentado a retos como la carencia de las herramientas necesarias para digitalizar los trámites vinculados con sus funciones. Esta limitación administrativa se manifiesta en grandes atrasos en el registro de documentos y su derivación, requiriendo mayor cantidad de tiempo para organizar y distribuir los recaudos, situación que resulta en respuestas caracterizadas de inefficientes, sobre todo porque en muchas ocasiones no se corresponde el sitio de búsqueda asignado a los documentos con su ubicación real.

En cuanto a los procesos de simplificación de la gestión administrativa y la calidad de servicio en municipios provinciales y locales, considerando aspectos vinculados con la digitalización del sistema de trámites, se ha detectado que su implementación ha sido incompleta, sobre todo porque todavía tienen pendiente la implementación de mejoras en aspectos relacionados con la capacitación del personal y la puesta en práctica de las plataformas digitales, lo cual afecta la calidad del servicio brindado a la ciudadanía, que la situó en un nivel medio, ubicación que abarca el trato recibido, la tardanza en la ejecución de trámites y la existencia de instalaciones inadecuadas, información que los llevó a proponer la optimización de la asistencia técnica mediante estrategias y modelos administrativos

que incluyan tecnologías de información y una capacitación continua al personal de esas entidades (Flores et al., 2023).

#### **4. Experiencia universitaria**

A nivel universitario, la gestión de simplificación administrativa requiere de un acompañamiento tecnológico para estar en posición de contar con programas que faciliten disminuir los tiempos de espera, el número de trámites, la carga documental administrativa y los costos, aspectos proclives a producir avances en estas instituciones (Silva y Delgado, 2020; Bobadilla et al., 2024). Estos procesos de digitalización pueden reducir el tiempo de gestión hasta en un 30%, como lo demuestran los estudios de casos de varias universidades (Li, 2023). Además, la integración de las herramientas digitales permite una toma de decisiones más rápida y una mejor comunicación entre los departamentos (Wang, 2023).

En las instituciones de educación superior latinoamericanas todavía existen debilidades, debido a que no todas han logrado desarrollar un proyecto que consolide un sistema de gestión de documentos y archivos. En otras palabras, persiste en las universidades el requerimiento de fortalecer conocimientos referidos a este proceso administrativo, así como de aumentar la rigurosidad en la aplicación de las normativas de cada país en sus tres rangos: "...leyes del archivo nacional o archivo general de la Nación, leyes de carácter específico y las leyes del Sistema Nacional de Archivos en cada país" (Zambrano et al., 2021, p. 108).

Estos aspectos son corroborados por Banu (2023) y Bobadilla et al. (2024) al expresar que, a pesar de los numerosos beneficios de la digitalización,

como su conducción hacia una mayor productividad en las universidades y a mejores resultados para todos los involucrados, persisten desafíos como las limitaciones de la infraestructura y la resistencia al cambio que requieren una adaptación e investigación continuas para aprovechar al máximo su potencial en la gestión universitaria (Valdés-Montecinos y Ganga-Contreras, 2021); en palabras de Singh (2023) y Prasad et al. (2024): justicia digital, ciberseguridad, necesidades de formación docente, brecha digital y preocupaciones sobre la privacidad de los datos.

Sin embargo, a pesar de esas debilidades, cabe destacar la existencia de una satisfacción elevada en egresados de una universidad peruana que aplica el sistema de gestión documentaria utilizado por varios entes gubernamentales regionales del Perú (SISGEDO), debido a las mejoras que han percibido a nivel de trámites documentarios de grados y titulación (Calero, 2019). De igual modo, el personal administrativo de una universidad pública limeña valora la gestión administrativa y de la gestión de trámites documentarios desarrollada en la institución (Rojas, 2021), situación que se replica entre administrativos y estudiantes activos de otras organizaciones universitarias del país (Inquilla, 2021; Ponce y Vásquez, 2021; Cámara, 2022; Mejía, 2022).

En este sentido, Kumar et al. (2024) exponen que la digitalización administrativa reduce el tiempo de administración en las universidades al proporcionar bases de datos consolidadas para los registros de los estudiantes, las admisiones y las transacciones financieras, junto con herramientas simplificadas de programación académica. Podría necesitarse, como explican Carrión-

Ramírez y Criollo-Bonilla (2024), la implementación de una plataforma, sistema o esquema de firmas digitales como los QR para la gestión de documentos que sea verificable en cualquier jurisdicción y esté basado en una certificación igualmente digitalizada que garantice la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información requerida, mejorando así la seguridad y la validez legal de los documentos electrónicos, facilitando de igual modo una administración adecuada de los expedientes académicos y del intercambio fiable, como expresan Shcherbakov (2020), Chang et al. (2024) y Suhardi (2024).

## **5. Perspectiva metodología**

La investigación fue realizada bajo el enfoque cualitativo y estuvo referida

al sistema de trámite documentario a través de firmas digitales y la gestión administrativa en universidades públicas del Perú.

Para ello se realizó la revisión de algunas investigaciones desarrolladas en instituciones universitarias para conocer las tendencias de sus resultados y se desarrollaron las entrevistas de forma presencial y virtual, de acuerdo con la disponibilidad de las personas participantes, con una duración promedio de 45 minutos. La guía de entrevista fue flexible, lo cual permitió explorar en profundidad temas relevantes, adaptándose a las respuestas y contextos de cada funcionario, contando además con el consentimiento informado de los entrevistados, cuyas conversaciones fueron grabadas y posteriormente transcritas para su respectivo análisis (tabla 1).

**Tabla 1**  
**Actores clave**

Cargo	Número	Universidad
Directores de Departamentos académicos	2	
Técnicos y responsables de TI	2	
Personal administrativo de mediana trayectoria	2	
Encargados de sistemas y gestión documentaria	2	
Directivos y responsables de calidad institucional	2	
Total	10	

Se seleccionó un representante de cada cargo para cada universidad

Por otra parte, para asegurar la validez y confiabilidad de los datos, se implementaron estrategias como la triangulación de fuentes (se compararon las respuestas entre los distintos entrevistados, los documentos referenciados en el estudio y expertos en el área) y la validación de resultados con los participantes. El análisis de la información se llevó a cabo mediante codificación temática, identificando patrones y categorías emergentes que

facilitaron la comprensión de las barreras y facilitadores en la digitalización de procesos en las universidades públicas estudiadas.

## **6. Categorías emergentes: Resultados**

Una vez transcritas y analizadas las entrevistas realizadas a los diez (10) actores clave, integrantes del personal directivo, administrativo y técnico de las

universidades públicas consideradas, se organizaron los hallazgos en cinco categorías temáticas emergentes. En la tabla 2 se destacan los principales aspectos observados, los cuales fueron

a su vez relacionados con el cargo de los entrevistados y asociados con algunas de las referencias mencionadas en el trabajo según la concordancia detectada (cuadro 1).

### **Cuadro 1** **Resultados de la entrevista sobre la digitalización de trámites documentarios**

Categoría temática	Hallazgos principales	Entrevistados relacionados	Referencia asociada
Avances y beneficios percibidos	Reducción de tiempos de trámite, mejor control documental, mayor transparencia.	Directivos de áreas académicas	Chiavenato (2019), Silva y Delgado (2020), Waissbluth (2021), Cámara (2022), Li (2023), Wang (2023), Vera (2023), Bobadilla et al. (2024), Tello-Gamarra et al., (2024)
Limitaciones tecnológicas e infraestructura	Ausencia de plataformas integradas; persistencia de trámites manuales o a través de correo institucional.	Técnicos y responsables de TI	Haggith (2018), Rojas (2021), Flores et al. (2023), OECD/IDB (2024).
Capacidades del personal y resistencia al cambio	Falta de formación en herramientas digitales y resistencia a los cambios tecnológicos.	Personal administrativo de mediana trayectoria	INEI (2020), Inquilla (2021), Chunga (2022), INEI (2023), Banu (2023), Singh (2023), Prasad et al. (2024).
Interoperabilidad y seguridad de la información	Baja integración entre sistemas institucionales; preocupación por protección de datos y firma digital.	Encargados de sistemas y gestión documentaria	Ponce y Vásquez (2021), Zambrano et al. (2021), Carrión-Ramírez y Chang et al. (2024), Criollo-Bonilla (2024), Suhardi (2024), Kumar et al. (2024).
Casos exitosos como referentes	Sistemas exitosos que optimizaron la atención al usuario y la eficiencia administrativa.	Directivos y responsables de calidad institucional	Ali et al. (2019), Chiavenato (2019), Calero (2019), Suárez y García (2021), Brdesee (2021), Mejía (2022), Hussain y Jorasia (2023), Rivera et al. (2024), Sari et al. (2024), Popelo et al. (2024), Wang (2024).

Nota: Creado a partir de las entrevistas realizadas a actores clave.

Estas categorías temáticas emergentes se presentan igualmente en el diagrama 1 con los principales aspectos observados, ilustrando la situación detectada en estas instituciones como guía para afrontar sus limitaciones y tener oportunidad de superarlas con prontitud. En el centro de la figura se ubica el concepto integrador la digitalización

de trámites administrativos, del cual emergen las categorías mencionadas, que son: a) avances y beneficios percibidos, b) limitaciones tecnológicas e infraestructura, c) interoperabilidad y seguridad de la información, d) casos exitosos como referentes y e) capacidades del personal y resistencia al cambio.

**Diagrama 1**  
**Representación de los hallazgos sobre la digitalización de trámites administrativos**



Estos aspectos representan tanto facilitadores como obstáculos: por un lado, se destacan los avances y casos exitosos como impulsores del proceso; por otro, limitaciones tecnológicas, debilidades en capacidades humanas y problemas de interoperabilidad como barreras estructurales. Esta configuración refleja que la transformación digital es un fenómeno multidimensional, donde los logros se ven condicionados por factores organizacionales, técnicos y humanos que deben ser abordados de forma articulada y estratégica, mediante una direccionalidad armoniosa de sus directivos, a fin de articular las herramientas requeridas para lograr el éxito esperado y convertirse en

instituciones ejemplo para las demás universidades.

Según los aportes de los directivos de las áreas académicas relacionados con los avances y beneficios percibidos, los hallazgos ponen de manifiesto una reducción de los tiempos de trámite, mejor control documental y mayor transparencia. De este modo se verifica que la eficiencia administrativa se potencia mediante la simplificación de procesos (Chiavenato, 2019; Silva y Delgado, 2020; Jaime et al., 2022; Pacheco, 2023) y se ratifica la necesidad de reforzar la idea de trazabilidad y seguridad documental como pilares de la gestión moderna (Waissbluth, 2021 y Cámara, 2022). De igual manera,

las respuestas de los entrevistados evidencian que la digitalización reduce los tiempos de gestión (Li, 2023 y Wang, 2023), la necesidad de vincular la transparencia con la implementación de sistemas digitales (Vera, 2023; Bobadilla et al., 2024) o con la mejora del desempeño (Tello-Gamarra et al., 2024).

Pasando a las limitaciones tecnológicas y de infraestructura, surgieron las categorías ausencia de plataformas integradas y persistencia de trámites manuales o por correo institucional como resultado de los aportes de los técnicos y responsables de TI. Estos aspectos coinciden con el uso excesivo de papel y la necesidad de sistemas innovadores para reducirlo (Haggith, 2018), las limitaciones de la eficiencia administrativa por la falta de una infraestructura digital (Rojas, 2021; Flores et al., 2023) y con la desigualdad del avance digital en Latinoamérica (OECD/IDB, 2024), reflejado en la persistencia de trámites manuales en las universidades analizadas.

En cuanto a las capacidades del personal y resistencia al cambio, los hallazgos se centran en la falta de formación en herramientas digitales y resistencia a los cambios tecnológicos, de acuerdo con los aportes del personal administrativo de mediana trayectoria. El primero de ellos ratifica los altos niveles de desconfianza en la gestión pública vinculados a deficiencias en capacitación (INEI, 2020, 2023), mientras el segundo da muestras de que la falta de formación limita la adopción de tecnologías como la firma digital (Inquilla, 2021; Chunga, 2022). Se ratifica así el requerimiento de formación continua y la superación de la brecha digital como condiciones para una transformación efectiva (Banu, 2023; Singh, 2023; Prasad et al., 2024).

Referente a la interoperabilidad y seguridad de la información, se detectó una baja integración entre los sistemas institucionales, así como una elevada preocupación por la protección de los datos y la firma digital, según el aporte de los encargados de sistemas y gestión documentaria. Estos hallazgos manifiestan las debilidades administrativas aun persistentes, expresando la necesidad de consolidar sistemas interoperables en las universidades (Ponce y Vásquez, 2021; Zambrano et al., 2021), la creación de esquemas de certificación digital y uso de QR como soluciones para garantizar seguridad y trazabilidad (Carrión-Ramírez y Criollo-Bonilla, 2024; Chang et al., 2024; Suhardi, 2024), así como la consolidación de las bases de datos enfatizada para mejorar la gestión académica y administrativa (Kumar et al., 2024).

Finalmente, en relación con los casos exitosos como referentes y de conformidad con las respuestas de los directivos y responsables de calidad institucional, se han logrado pequeños avances en la gestión de atención a los usuarios de las universidades observadas, los cuales son vistos como incipientes señales de eficiencia administrativa, visibilizadas en trámites de constancias de estudios o de trabajo y entregas de notas entregados en menos tiempo y con opciones digitalizadas (Mejía, 2022; Hussain y Jorasia, 2023; Rivera et al., 2024; Sari et al., 2024; Popelo et al., 2024; Wang, 2024), que concuerdan con experiencias documentadas en el propio Perú y otros países latinoamericanos (Ali et al., 2019 y Calero, 2019) referidas a la digitalización integral de documentos expuestas por Brdesee (2021), Suárez y García (2021).

Secorrobora así que, al implementar la digitalización administrativa, se reduce significativamente el tiempo dedicado a las actividades de gestión en las universidades al agilizar los procesos, mejorar la gestión de documentos y optimizar la programación de tareas, aunque todavía persisten limitaciones institucionales centradas en una urgente necesidad de internalizar esta transformación para mejorar la eficiencia operativa, satisfacer las demandas de la educación moderna y colocar estas entidades en un marco real de competitividad.

## **7. Conclusiones**

La digitalización de trámites documentarios en universidades públicas peruanas no puede entenderse únicamente como un proceso técnico, sino como una transformación institucional que interpela estructuras, prácticas y culturas administrativas arraigadas. Los avances identificados no constituyen un punto de llegada, sino un umbral que revela tanto el potencial de mejora como las tensiones que aún persisten. Bajo este contexto, la coexistencia de beneficios tangibles con limitaciones estructurales sugiere que la innovación digital requiere más que inversión tecnológica: demanda una gobernanza estratégica que articule infraestructura, formación y voluntad política. En este sentido, la resistencia al cambio no debe ser leída como obstáculo aislado, sino como síntoma de una brecha formativa y comunicacional que las instituciones deben abordar desde una perspectiva integral.

Asimismo, la fragmentación de sistemas y la débil interoperabilidad evidencian que la eficiencia administrativa no se logra con soluciones

aisladas, sino con ecosistemas digitales coherentes, seguros y sostenibles. La preocupación por la protección de datos y la trazabilidad documental plantea desafíos éticos y técnicos que deben ser asumidos con responsabilidad institucional.

Finalmente, los casos exitosos documentados no solo ilustran buenas prácticas, sino que configuran horizontes posibles para la región. Su análisis invita a pensar la transformación digital como un proceso contextualizado, gradual y replicable, siempre que se fundamente en el fortalecimiento de capacidades humanas, la consolidación de sistemas interoperables y la construcción de una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

## **Referencias**

- Alenezi, M. (2023). Digital learning and digital institution in higher education. *Education Sciences*, 13(1), 88, 1-18. <https://doi.org/10.3390/educsci13010088>
- Ali, R., Mohd Dom, M., Hashim, A., & Hamdin, M. (2019). Peningkatan Kecekapan Pengurusan Agensi melalui Pendekatan Pendigitalan Dokumen. *Sains Humanika*, 11(1), 13-20. <https://doi.org/10.11113/S.H.V11N1.1284>
- Álvarez-Sánchez, D., Velázquez-Victorica, K., Mungaray-Moctezuma, A., & López-Guerrero, A. (2023). Administrative processes efficiency measurement in higher education institutions: A scoping review. *Education Sciences*, 13(9), 855, 1-16. <https://doi.org/10.3390/educsci13090855>
- Antonopoulou, K., Begkos, C., & Zhu, Z. (2023). Staying afloat amidst extreme uncertainty: A case study

- of digital transformation in higher education. *Technological Forecasting and Social Change*, 192, 122603. 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122603>
- Banu, A. (2023). The impact of technology integration in educational management and administration. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(6), 1-6. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i06.10858>
- Bobadilla, J., Rodriguez, J., Seminario, J., & Cabrera, S. (2024). Optimization of document management in public universities: Strategies and technologies to improve administrative processes. *Nanotechnology Perceptions*, 20(15), 961-975. <https://doi.org/10.62441/nano-ntp.vi.3721>
- Brdesee, H. (2021). A divergent view of the impact of digital transformation on academic organizational and spending efficiency: A review and analytical study on an university e-service. *Sustainability*, 13(13), 7048, 1-16. <https://doi.org/10.3390/SU13137048>
- Calero, D. (2019). *Sistema de gestión documentaria para optimizar el trámite documentario de los grados y títulos de los usuarios de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco*. (Tesis de grado). Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/1709>
- Cámará, A. (2022). *Sistema de gestión documental con firma digital e impacto en el trámite documentario en una universidad nacional*, 2019. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villarreal. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/6264>
- Carrión-Ramírez, P., & Criollo-Bonilla,
- R. (2024). Esquema de certificación digital de documentos electrónicos en la Universidad Católica de Cuenca: Un enfoque basado en principios de seguridad informática. *MQR Investigar. Revista Multidisciplinaria de Investigación Científica*, 8(3), 1311-1323. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.8.3.2024.1311-1323>
- Castro-Benavides, L. M., Tamayo-Arias, J. A., Arango-Serna, M. D., Branch, J. W., & Burgos, D. (2020). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Sensors*, 20(11), 3291, 1-22. <https://doi.org/10.3390/s20113291>
- Chang, J., Cachay, L., Pastor, J., Salirrosas, L., & Castagne, J. (2024). Document processing system with digital signatures and administrative management in public universities: A review of the literature. *Data and Metadata*, 3, 292, 1-10. <https://doi.org/10.56294/dm2024292>
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill.
- Chunga, C. (2022). *Aplicación de la tecnología de firma digital para mejorar la gestión de trámite documental del Gobierno Regional La Libertad*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/79622>
- Fernández, A., Gómez, B., Binjaku, K., & Meče, E. K. (2023). Digital transformation initiatives in higher education institutions: A multivocal literature review. *Education and Information Technologies*, 28, 12351-12382. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11544-0>
- Flores, C., Bueno, D., Flores, G., Capcha, J., & Ubillús, S. (2023). Simplificación administrativa y calidad de servicio en municipios locales y provinciales del Perú: Una revisión sistemática.

- Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria, 6(6), 12317–12338. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm\\_v6i6.4255](https://doi.org/10.37811/cl_rcm_v6i6.4255)
- Gkrimizi, T., Peristeras, V., & Magnisalis, I. (2023). Classification of barriers to digital transformation in higher education institutions: Systematic literature review. *Education Sciences*, 13(7), 746, 1-24. <https://doi.org/10.3390/educsci13070746>
- Haggith, M. (2018). Reducing paper consumption & ensuring fair access. En Martin, J., & Haggith, M. (Ed., 2018). *The state of the global paper industry. Shifting seas: New challenges and opportunities for forest, people, and the climate.* (pp. 8–15), Environmental Paper Network. [https://environmentalpaper.org/wp-content/uploads/2018/04/StateOfTheGlobalPaperIndustry2018\\_FullReport-Final-1.pdf](https://environmentalpaper.org/wp-content/uploads/2018/04/StateOfTheGlobalPaperIndustry2018_FullReport-Final-1.pdf)
- Hussain, F., & Jorasia, A. (2023). Exploring strategies for effective development administration in public administration: A review of approaches, challenges, and opportunities. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(3), 1-10. <https://doi.org/10.36948/ijmr.2023.v05i03.3774>
- Inquilla, R. (2021). *Estrategia de firma digital y gestión de trámite documentario en una universidad pública, Lima.* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/74910>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). *Perú: Percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones.* [https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe\\_de\\_gobernabilidad\\_may2020.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_de_gobernabilidad_may2020.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). *Perú: Percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones.* [https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe\\_de\\_gobernabilidad.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_de_gobernabilidad.pdf)
- Jaime, M., Pin, A., Pincay, G. y Plúas, J. (2022). Gestión administrativa y desarrollo empresarial de la compañía transportes Grucormarsa S.A. del Cantón Santa Rosa. *Polo del Conocimiento*, 7(11), 2206-2232. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5137>
- Kumar, K., Monishwaran, K., Naveen, D., & Srimathi, D. (2024). Digitalized college management system. En Sharmila, V., Kannadhasan, S., Rajiv, A., Sivakumar, P., & Vennila, V. (Ed., 2024). *Challenges in information, communication and computing technology. Proceedings of the 2nd International Conference on Challenges in Information, Communication, and Computing Technology (ICCICCT 2024).* Namakkal, Tamil Nadu, India. (pp. 387-390), CRC Press, London. <https://doi.org/10.1201/9781003559085-68>
- Li, Y. (2024). Exploration of digital transformation path of education management in colleges and universities in the internet era. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1), 1-17. <https://doi.org/10.2478/amns-2024-0802>
- Mejía, K. (2022). *Implementación de la carpeta electrónica administrativa y gestión del trámite documentario en el Ministerio Público de Moyobamba, 2022.* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/95055>
- Mukul, E., & Büyüközkan, G. (2023).

- Digital transformation in education: A systematic review of Education 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122664. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122664>
- Noticias ONU. (2022). América Latina precisa la digitalización como herramienta para sus políticas de desarrollo. <https://news.un.org/es/story/2022/11/1516942>
- OECD/IDB. (2024). 2023 OECD/IDB digital government index of Latin America and the Caribbean: Results and key findings. *OECD Public Governance Policy Papers*, (64). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/10b82c83-en>
- Pacheco, D. (2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(1), 6697-6712. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4918](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918)
- Pérez, M., Rodríguez, J., Álvarez, L., & Palomino, G. (2021). Interoperabilidad en la gestión documentaria en el sector público. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 3081-3095. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i3.507](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.507)
- Ponce, E., & Vásquez, J. (2021). *Sistema informático para la gestión documentaria en los procesos administrativos de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Ucayali. <https://repositorio.unu.edu.pe/items/9416e496-2adb-49d6-a90e-655ac0950a29>
- Popelo, O., Samoilovich, A., & Popelo, O. (2024). Constructive and destructive consequences of digitalization of higher education institutions. *The Problems of Economy*, 2(60), 108–115. <https://doi.org/10.32983/2222-1492>
- [0712-2024-2-108-115](#)
- Prasad, R., Sharma, R., Aran, A., & Bhardwaj, V. (2024). Digital transformation in higher education: Analysis of student learning outcomes. *ShodhKosh Journal of Visual and Performing Arts*, 5(6). <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i6.2024.2088>
- Rivera, H., Orozco-Duque, A., & Sánchez-López, J. (2024). What characterizes strategy research in Latin America? A bibliometric analysis for the 1990–2023 period. *Journal of Management History*, 31(1), 174–203. <https://doi.org/10.1108/jmh-12-2023-0129>
- Rojas, R. (2021). *Gestión administrativa y gestión de trámite documentario en una universidad pública*, Cercado de Lima. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/67865>
- Sari, R., Subandi, A., & Irsyad, I. (2024). Pengaruh penggunaan sistem informasi manajemen berbasis digital terhadap efisiensi administrasi pendidikan. *Academy of Social Science and Global Citizenship Journal*, 4(1), 21–29. <https://doi.org/10.47200/aossagcj.v4i1.2389>
- Shcherbakov, A. Yu. (2020). A comprehensive approach to creating a trusted document management platform with a digital signature. *Automatic Documentation and Mathematical Linguistics*, 54(6), 316–321. <https://doi.org/10.3103/S0005105520060060>
- Silva, E., & Delgado, J. (2020). Gestión de simplificación administrativa en el desarrollo de las universidades públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(2), 1839–1856. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.197](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.197)

- Singh, R. (2023). Digitization in higher education: Opportunities and challenges. *Research Hub. International Multidisciplinary Research Journal*, 10(4), 66-70. <https://doi.org/10.53573/rhimr.2023.v10n04.011>
- Suárez, C., & García, L. (2021). El nivel de eficacia y eficiencia como principio fundamental de la gestión documental. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 6(1), 87–101. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5513107>
- Suhardi, S. (2024). Use of QRCode and digital signature using the DSA method to authenticate student academic documents. *Journal of Computer Networks, Architecture and High-Performance Computing*, 6(4), 1913–1921. <https://doi.org/10.47709/cnahpc.v6i4.4765>
- Tatlı, H. S., Büyükbeyi, T., Gençer Çelik, G., & Öngel, G. (2024). Paperless technologies in universities: Examination in terms of the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT). *Sustainability*, 16(7), 2692, 1-20. <https://doi.org/10.3390/su16072692>
- Tello-Gamarra, L., Kronbauer, C., & Cabral, L. do A. (2024). Earnings management in Latin America: Systematic review and research agenda. *Suma de Negocios*, 15(33), 144–155. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.v15.n33.a7>
- Valdés-Montecinos, M., & Ganga-Contreras, F. (2021). Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en instituciones de educación superior. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 6(Esp.), 108–116. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v6iEspecial.3779>
- Vera, M. (2023). Evaluación de los sistemas de transparencia en materia de empleo público en América Latina. *Religación*, 8(36), e2301040. <https://doi.org/10.46652/rqn.v8i36.1040>
- Waissbluth, M., Pizarro, X., & Medrano, A. (Eds.). (2021). *Introducción a la gestión pública: Un Estado al servicio de la ciudadanía*. Penguin Random House.
- Wang, L. (2023). Innovation of administrative management system of universities based on cloud computing. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1), 1-16. <https://doi.org/10.2478/amns.2023.2.01495>
- Wang, Y. (2024). Digital transformation, resource allocation, and operational efficiency: Basis for performance improvement framework for universities in China. *International Journal of Research Studies in Management*, 12(9), 145-155. <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2024.1229>
- Wetlands International. (2014). *Network announces powerful new Global Paper Vision*. <https://www.wetlands.org/network-announces-powerful-new-global-paper-vision/>
- Zambrano, I., Quindemil, E., & Rumbaut, F. (2021). Gestión documental en universidades: Una mirada desde Latinoamérica. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 6(Esp.), 108–116. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v6iEspecial.3779>