

## LA INFORMACIÓN COMO RECURSO EN EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

***Bárbara Susana Sánchez Vignau\****

Facultad de Información Científica Técnica y Bibliotecología. Universidad de la Habana. Cuba

***José Vicente Rodríguez Muñoz\*\****

Facultad de Ciencias de la Documentación. Universidad de Murcia. España

*“Una de las tareas que los profesionales de la información debemos hacer es usar nuestras habilidades para ayudar a los que están en el gobierno a tomar decisiones informadas...”*

*(Hill, M.N. Apertura del XLV Congreso de la FID)*

**Resumen:** En el presente trabajo se analizan a partir de las definiciones, las tendencias y enfoques actuales de desarrollo en las Administraciones Públicas. Se explica, tanto la importancia como los aspectos a tener en cuenta en el enfoque gerencial de la Información: recurso estratégico dentro de estas organizaciones; teniendo en cuenta que son estas quienes se encargan de ejecutar los fines de Gobierno y que al ser de carácter público necesitan, al igual que las demás, información adecuada para poner en acción actuaciones de estado con objeto atender de forma correcta el cumplimiento de su misión.

**Palabras Clave:** Administración Pública, Gestión de información, Información.

**Abstract:** Presently work is analyzed starting from the definitions, the tendencies and current focuses of development in the public administrations. It is explained, as much the importance as the aspects to have in it counts in the managerial focus of the Information: strategic resource inside these organizations; having in it counts that they are these who take charge of executing Government's ends and that to the being of public character they need, the same as the other ones, appropriate information to put in action state performances with object to assist in a correct way the execution of their mission.

**Keywords:** Information, Information management, Public Administration.

### INTRODUCCIÓN

En la antesala del siglo XXI, la Comunidad Internacional está viviendo momentos de grandes cambios tanto económicos, políticos, sociales como culturales en todos los ám-

---

\* E-mail: susan@dict.uh.cu

\*\* E-mail: jovi@fcu.um.es

bitos humanos. Como consecuencia de ello, se ha desencadenado una rápida evolución en el campo de la información que ha traído consigo que su manejo y utilización haya pasado a ser una disciplina activa y dinámica, así como de trascendental importancia.

Gran parte de esta transformación se ha producido, además, debido a la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación, lo que ha dado lugar a nuevas exigencias tanto en la formación como en la actuación del profesional de la información en función del proceso actual de desarrollo científico-técnico y de las necesidades de los usuarios.

En momentos de cambios acelerados y continuos, como el actual, la información constituye un recurso básico para cualquier actividad humana, de ahí la necesidad de que esta sea oportuna, precisa, relevante, bien gestionada y orientada hacia los actores de los diferentes procesos organizacionales para la toma de decisiones.

Las organizaciones que se encargan de ejecutar los fines de Gobierno y que son de carácter público necesitan, al igual que las demás, información adecuada para poner en acción las actuaciones esperadas por los ciudadanos en su devenir diario. En este contexto, resulta evidente la necesidad de realizar estudios dirigidos a analizar la información como recurso estratégico dentro de las diferentes estructuras organizativas de las Administraciones Públicas.

## **ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: DEFINICIÓN**

Diversos intelectuales y pensadores han dado diferentes opiniones y definiciones relacionadas con las Administraciones Públicas y quizás no todos desde un mismo punto de vista.

Tal como cita el profesor Rafael Díaz (1,5) -en uno de sus trabajos- los autores norteamericanos Luther Gulick y Lyndall F. Urwick señalan que: *'la Administración Pública es aquella parte de la administración que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales'*. Reconocen también la presencia del fenómeno administrativo en los poderes legislativo y judicial -según el esquema clásico de los tres poderes-, sólo que el poder ejecutivo en la administración es el que aparece en primer plano como encargado de realizar la política de Estado vista en su conjunto.

Autores como: John M. Pfiffer y Vance R. Presthus (2,5) definen que: *'la Administración Pública consiste en llevar a cabo el trabajo del gobierno coordinando los esfuerzos de modo que puedan colaborar unidos en el logro de sus propósitos'*. En tanto, Woodrow Wilson (3,6) opina que es la *'aplicación detallada y sistemática de la ley. Toda aplicación concreta de una ley general es un acto de administración; ya sea la aplicación o cobro de un impuesto, la condena de un criminal, la ejecución de una obra pública o el reclutamiento militar'*.

También, Eduardo Santana (4) plantea que la Administración Pública tiene que ver con el gobierno en acción y con la prestación de servicios a los ciudadanos con sentido de justicia social y equidad, para cumplir con los procesos de la ley.

En tanto, Waldo Dwight (5,25) manifiesta que la Administración Pública es la organización y dirección de hombres y materiales para lograr los fines del gobierno y el arte y la ciencia de la dirección aplicada a los asuntos de Estado.

Coincidimos con los autores antes citados en que las Administraciones Públicas son las responsables de la ejecución y observancia de la política gubernamental trazada por las autoridades competentes, a quienes conciernen por tanto, los problemas, poderes, organización y técnicas que llevan implícita la aplicación de leyes y políticas formuladas por las dependencias gubernamentales correspondientes. Es la organización y dirección de personas y medios para la consecución de los fines de gobierno; comprende todo lo concerniente al aparato gubernamental y el funcionamiento de la actividad empresarial; y tiene que ver directamente con la elaboración de las leyes y su interpretación, las cuales constituyen un aspecto importante del proceso administrativo. Es decir, la Administración Pública es la ley en acción; es la parte ejecutiva del gobierno (1,5).

Collazo (6,11), al referirse al objeto de las Administraciones Públicas, plantea que es el estudio de la gestión económica en su dinámica. Y entran en su campo de aplicación e investigación: La organización como marco y base de gestión y control; La gestión en sí misma y; El control de esa gestión de forma general.

Las Administraciones Públicas tienen, dentro de su competencia y según los medios de que disponen, la responsabilidad de promover y solicitar cambios en el entorno social. Esto requiere un buen conocimiento del proceso a través del cual las instancias de reforma y las nuevas necesidades de la colectividad afloran a la superficie; es decir que, el administrador público debe tener sensibilidad propia para individualizar lo que será cambiado y lo que puede o no poseer, o sea, la capacidad suficiente para elaborar un sistema eficaz de estrategia y de táctica administrativa.

Modernizar es adaptar algo al cambio de circunstancias. La modernización es un factor clave de las modernas teorías organizacionales una vez que se ha constatado que las organizaciones no viven aisladas sino que flotan en un flujo social y se insertan en un sistema social global. Asimismo, una organización no adaptada a su entorno termina desapareciendo indefectiblemente y por tanto el grado de eficacia de una organización se mide por su grado de adaptación (7,22).

En las Administraciones Públicas, el proceso de modernización no depende necesariamente del entorno social, sino del Estado en cuya permanencia participa. Las Administraciones Públicas que no se adaptan al entorno dejan de ser eficaces, dejan de servir para lo que fueron creadas, pero no desaparecen. Quien paga las consecuencias de la falta de adaptación son los ciudadanos que se encuentran con unas administraciones que no le sirven, pero que tampoco desaparecen.

Las Administraciones Públicas para modificarse habrán de irse adaptando a factores de cambio, tales como: costumbres, tendencias, formas de producción, tecnología, etc. La necesidad de acometer la modernización administrativa adquiere un nuevo perfil; el debate sobre la modernización se reformula en términos de costos y de las consecuencias que podría traer para un país no emprender o realizar con lentitud los procesos de cambio necesarios.

## **ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: TENDENCIAS Y ENFOQUES ACTUALES DE DESARROLLO**

Para el desarrollo de las Administraciones Públicas, según Santana (4) existen cuatro enfoques, que son:

- Teoría de la organización y los sistemas abiertos. La administración y el estudio de la organización no se pueden ver sólo a nivel interno, sino que hay que contar con la interrelación de distintos elementos. Se toma en cuenta el entorno y cómo este influye sobre la organización. No se puede estudiar la organización sólo desde adentro sino que hay que observar el medio.
- Estudio de las Administraciones Públicas como política pública. Se tiene en cuenta la relación entre la Administración y la Política. La administración es parte del gobierno y éste se desarrolla sobre determinados fines políticos.
- Comportamiento humano. Cultura y organización: Este es un enfoque más psicológico, relacionado con el desarrollo del liderazgo. Como teoría atiende al comportamiento humano dentro de la organización y busca los elementos positivos de los seres humanos para el desarrollo de ésta. Se necesita identificar líderes, cultura, antropologías y sociologías de la convivencia. Es un enfoque a nivel micro gerencial.
- Gestión pública. Está influenciada por la dirección empresarial. Rescata y pone el punto de atención en la gerencia donde se necesita de un conjunto de elementos y conocimientos especiales para alcanzar resultados, tales como: la planificación estratégica, el liderazgo, el trabajo en equipo y la administración por objetivos.

La necesidad de una gestión inteligente y eficiente en el sector público constituye, en los últimos años, una de las tendencias más importantes en las Administraciones Públicas. Entre sus aspectos, Gómez (8,17) propone los siguientes:

- Gestión profesional en el sector público.
- Mayor énfasis en los resultados.
- Énfasis en los estilos de práctica gerencial del sector público.
- Énfasis en una mayor disciplina en el uso de los recursos.

La Gestión Pública no puede ser considerada Administración Pública, del mismo modo en que no toda práctica administrativa puede ser caracterizada como Gestión Pública, pues esta sólo emerge en la medida en que la práctica organizacional se orienta hacia la elevación de los niveles de eficiencia en las organizaciones.

La necesidad de una nueva concepción de la Gestión Pública no es una mera exigencia intelectual, sino la respuesta a uno de los dilemas más importantes del sector público de nuestro tiempo: enfrentarse a más y nuevos problemas en entornos complejos con

responsabilidades crecientes, compartidas con otros sectores públicos, y con recursos limitados.

### **ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

Los cambios profundos que se vienen manifestando desde hace algunos años en el ámbito mundial han generado transformaciones radicales en las sociedades (9,7). La presencia de estos ha traído como consecuencia cambios igualmente significativos en las organizaciones, las cuales han debido modificar o readecuar sus propias modalidades de gestión. En este contexto la información se ha transformado en un recurso cada vez más indispensable para el éxito de cualquier organización y ha sido además el recurso para el desarrollo de las naciones y de su integración regional y mundial.

La valoración de cualquier administración o sociedad puede realizarse identificando el tratamiento que recibe la información. El mantenimiento o cambio del mismo constituye una condición básica de reproducción de las situaciones sociales y político-administrativas. A su vez, la información es un bien necesario para la toma de decisiones, el avance de los conocimientos, el control de actividades y el desarrollo económico, cultural y social. El manejo de esta es una característica y una necesidad de las Administraciones Públicas, y en este contexto la información significa datos de utilidad.

Dentro de los enfoques presentados por Santana (4) con relación al desarrollo actual de las Administraciones Públicas se percibe el tratamiento de nuevos conceptos y procedimientos de trabajo. Luego del análisis de cada uno de ellos se infiere que las organizaciones de las Administraciones Públicas están llamadas a desarrollar un modelo de cambio para alcanzar su modernización, lo cual implica trabajar por el incremento de la eficacia operacional de la Gestión Pública.

Se enfatiza en un cambio en los entornos y estructuras de las organizaciones públicas, se atiende al comportamiento humano dentro de la organización, se identifican líderes, cultura y antropología y se presenta la Gestión Pública como una de las tendencias más importantes en las Administraciones Públicas. Sin embargo, resulta interesante comprobar que detrás de los enfoques propuestos no se identifica el recurso información como parte indispensable para el desarrollo de las mismas.

Para cumplir con su propósito, las Administraciones Públicas -a cualquier nivel- deben disponer de una organización eficaz que tenga en cuenta la necesidad de soportes específicos, de recursos financieros, humanos, materiales, y de información necesaria para mejorar la productividad y el rendimiento de los sistemas públicos, de ahí que muchos países asignen recursos a la concepción y diseño de sistemas de información y realicen inversiones en la adquisición de equipos para estos fines.

La información técnica, científica y administrativa, así como los datos numéricos y estadísticos son necesarios en las Administraciones Públicas para tomar decisiones, organizar estructuras administrativas, controlar la gestión pública, entre otras acciones. Ello implica una discusión y un análisis en torno a cuestiones, tales como: de qué manera obtener esa información, cómo organizarla, para qué utilizarla y sobre todo, en qué se convierte esta información cuando se relaciona con la Gestión Pública.

## ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: ENFOQUE GERENCIAL DE LA INFORMACIÓN

Los términos de Gestión y Gerencia se utilizan indistintamente cuando se traduce el término de Management. Otras denominaciones que se emplean para el mismo son Administración y Dirección, aunque muchos autores opinan que estos últimos no son del todo satisfactorios ya que la dinámica y el alcance de la actividad gerencial es superior a la de la Administración.

María Teresa Hernández y Liliana Guerrero (10) plantean que L. Woodman -al referirse al particular- expone que: *'es todo lo que se refiere a la obtención de la información adecuada, para la persona adecuada, a su precio adecuado, en el tiempo y lugar adecuado para tomar la decisión adecuada'*; mientras que E. Orna define la Gestión de Información como el conjunto de instancias responsables en la organización para la definición de políticas y acciones en relación con:

- a) cómo la información se adquiere, registra y guarda
- b) cómo la información se usa, se comunica
- c) cómo las personas que manejan la información aplican sus habilidades y cooperan entre ellas
- d) con qué eficacia las actividades relacionadas con la información contribuyen al logro de los objetivos de los organismos e individuos
- e) cómo se usan las tecnologías de la información en todas éstas actividades; y
- f) qué costos y beneficios conllevan las actividades de información.

La D.P. Best. Information Management in the 1990's - en igual intento de definición- (11,28), plantea que la Gestión de Información es la eficiente, efectiva y económica coordinación de la producción, almacenamiento, recuperación y difusión de los recursos de información para mejorar el funcionamiento de la organización.

Del análisis de las definiciones anteriores se infiere que el concepto abarca tanto lo relacionado con la información y sus diferentes procesos, como su relación con los restantes recursos de la organización para tomar decisiones que ayuden a hacerla más eficaz y eficiente en su desarrollo.

El desarrollo de la gestión de información permite el mejoramiento de la organización, la capacitación y los cambios de la estructura y organización de los sistemas y para el funcionamiento de las Administraciones Públicas en su relación con los ciudadanos se hace necesario reorganizar las organizaciones existentes y redistribuir los recursos.

Existe un proceso gerencial inherente a las organizaciones de las Administraciones Públicas, el cual debe pretender mantener y elevar el nivel de eficiencia de la asignación de recursos y del proceso de bienes y servicios que ejecuta, y para ello es importante conocer de las necesidades de información de estas organizaciones. Un primer análisis de estas necesidades en organizaciones de las Administraciones Públicas incluye su estudio preliminar, la comprensión de las funciones de la administración como gestora de los negocios públicos, y la determinación de la importancia de la información como

recurso para dicha administración, ampliando los derechos y atribuyendo nuevas tareas a las entidades.

Desarrollar las Administraciones Públicas en relación con la información como motor impulsor de los cambios que se están acometiendo en la sociedad, requiere de un enfoque gerencial de la misma. Entre los aspectos a tener en cuenta para lograr que la información se convierta en un recurso para el desarrollo de este tipo de organización, se encuentran:

- En primer lugar, el análisis de qué cantidad de información se recibe.
- En segundo lugar, conocimiento del grado de demanda y la frecuencia de utilización de la información.
- En tercer lugar, identificación de las posibles entidades internas y externas para desarrollar los intercambios de información, logrando distinguir los datos o la información necesaria en cada caso a partir de la utilización de un modelo común que elimine los efectos indeseables de la redundancia y de la falta de normalización de la información.
- En cuarto lugar, elegir la tecnología adecuada que permita realizar una gestión apropiada en cuanto a: Tipo de Información, agilidad y facilidad de acceso.

Lo anterior conduce al desarrollo de sistemas de información para el manejo y tratamiento de la información en las organizaciones donde, una vez soportados sobre una infraestructura tecnológica, permitirán la agilidad y facilidad de acceso necesaria para la toma de decisiones. Pero esto no basta, el desarrollo de la gestión de información en las organizaciones necesita considerar, además de las tecnologías de información como fuerza que impulsa al mundo en su actual transición y como herramienta fundamental para el desarrollo de los sistemas de información, el papel que desempeñan los recursos humanos en su condición de agentes y líderes del cambio.

Alcanzar el desarrollo de una cultura de información, dentro de las organizaciones de las Administraciones Públicas, que alcance los niveles necesarios y que permita la concienciación de los conceptos Dato e Información como recurso fundamental (...) en el desarrollo nacional (12,10), implicará la utilización de las tecnologías de la información, la administración de los recursos humanos y el desarrollo de sistemas de información.

## **UTILIZACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

Según Carro (13,20) la tecnología de la información implica la convergencia de los computadores y las telecomunicaciones manejando información. La introducción de dichas tecnologías en cualquier contexto constituye un cambio y a través de estas se aumenta la productividad, la eficacia y se exigen nuevos conocimientos y formación de los profesionales.

Para la introducción de una tecnología de información se deben tener en cuenta la capacidad de gestión de quien encabezará el cambio, la capacidad financiera para adquirir la nueva tecnología, el personal dispuesto a aceptar el cambio y capaz de asimilar la nueva tecnología, así como una estructura organizacional propicia a las innovaciones.

Si se desea que la aplicación de estas tecnologías se traduzcan en incrementos de la productividad y consecuente mejora de la competitividad, son necesarias mejoras en la formación de los trabajadores, así como en la organización empresarial (14,33). Con esta reflexión el autor hace énfasis en que no tiene sentido la introducción de estas tecnologías sin antes haber introducido las modificaciones necesarias en el ámbito organizacional que permitan la asimilación de estas y sin que el personal haya sido capacitado y preparado para enfrentarlas, ya que únicamente la existencia de estas no reporta beneficio alguno, en ocasiones se sobre valora la necesidad de las mismas, pero en la práctica se subutilizan ya sea por falta de preparación del personal disponible o por la inexistencia de una estructura que respalde su utilización.

## **EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La administración de recursos humanos es una función administrativa que se encarga de la selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de la organización. Esta puede, a su vez, asegurar a la organización un suministro adecuado y constante de empleados capaces (15,4).

El proceso de la administración de recursos humanos es progresivo y trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada en el momento adecuado, ya que los administradores efectivos ascienden en sus puestos o buscan mejorar sus posiciones en otros centros laborales y los administradores incapaces o se les desciende o se les despiden.

El proceso de la administración de recursos humanos incluye siete actividades básicas, según se plantea en el documento "Administración" (15); a saber:

- El planeamiento de los recursos humanos
- El reclutamiento
- La selección
- La introducción y orientación
- La capacitación y desarrollo
- La evaluación del desempeño
- Las promociones, transferencias y separaciones

Según Sotolongo (16,209) Son los hombres los artífices de la gestión de información, asistidos por las tecnologías de la información. El hombre tiene la doble condición; en primer lugar ser el soporte de la información más importante y el recurso informativo



más valioso y, en segundo lugar, es el que hace posible que otros hombres hagan un uso adecuado del recurso información y de su gestión.

Los recursos humanos desempeñan un papel fundamental como agentes y líderes de los cambios globales que se avecinan, pues primero será necesaria una transformación de estos con un sentido de renovación e incorporación de nuevas habilidades para poder enfrentar los nuevos desafíos de manera exitosa. Es aquí donde el profesional de la información, como parte activa dentro del desarrollo organizacional, viene a jugar su función en la capacitación de nuevos aprendizajes tanto en el ámbito individual como colectivo. El trabajo del profesional de la información ha evolucionado en las últimas décadas; de ahí que se observen cambios muy oportunos en la visión de las responsabilidades de los profesionales de la información en organizaciones públicas tanto en el ámbito de la especialización que ha desarrollado, como en la relación de dicho profesional con la toma de decisiones en las diferentes organizaciones gubernamentales.

Además, no se puede lograr un perfeccionamiento o un cambio en las instituciones si no se logra un cambio en su componente más importante, el recurso humano y en la época actual para lograr que las organizaciones sean competitivas o sea, que respondan a las crecientes necesidades generadas por los cambios que se vienen manifestando en todas las esferas de la sociedad, se hace indispensable que los profesionales de la información, como primer paso, asuman una nueva postura y den un vuelco importante en su evolución.

Para analizar el papel de los recursos humanos dentro del entorno de la gestión de información en las organizaciones de las Administraciones Públicas, es necesario, según Sánchez y Graña (12) tener en cuenta las siguientes aptitudes:

- Conocer y saber aplicar las tecnologías de la información y comunicación,
- conocer el esquema de la organización empresarial y los recursos humanos,
- saber diseñar sistemas de información, incluyendo la legislación, y
- el marketing de los servicios.

Deberá conocer también el negocio (la actividad, el medio profesional en el cual se desarrolla, quiénes son sus usuarios, para que fin está determinada la información o los servicios de información que ofrece, cuál es su entorno comercial, social y político) (17,230).

Las Administraciones Públicas atendiendo a los cambios que se avecinan por el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación y el papel predominante de la información, necesitan apoyarse no sólo en sistemas sofisticados y eficientes sino que le es imprescindible contar con personas capaces de gestionar el cambio en su organización, que permita y facilite la toma de decisiones encaminadas hacia un entorno de desarrollo y evolución.

## **DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

La actividad de las empresas, tanto públicas como privadas, deberá centrarse en el intercambio de información para poder atender a la obtención de ganancias. Por ello se hace necesario el establecimiento de sistemas de información que permitan disponer de forma organizada la información sobre el estado de los datos que facilitará la toma de decisiones en los niveles establecidos; teniendo en cuenta que estos son los proveedores de toda la información que existe en una organización.

Es a través de los sistemas de información, que se mantiene y mejora la eficacia de las instituciones y políticas existentes en una organización, se responde de manera eficaz a los cambios para un mejor desarrollo y se hace frente al impacto de las tecnologías de información para mejorar el rendimiento, la productividad y la responsabilidad en el sector público.

Algunas organizaciones conceden, en ocasiones, poca importancia a los sistemas de información que se deben emplear para gestionarlas, lo que trae como consecuencia que muchas de ellas tengan miles de volúmenes de datos dispersos y un mal sistema de gestión.

Con el desarrollo de la automatización, los sistemas de información en las organizaciones de las Administraciones Públicas han pasado a ser más eficientes y eficaces en la centralización y procesamiento de todos los datos necesarios para su funcionamiento, en particular para la toma de decisiones; pasando progresivamente a la concepción de que la información y el conocimiento deben estar en el primer plano de toda la actividad organizacional para lograr el éxito.

## **CONCLUSIONES**

El renacer de las Administraciones Públicas involucra nuevas ideas y también nuevos procedimientos para las actividades de la organización; abarcando todas las operaciones que apoyan la realización de acciones de interés público. Se evidencia la búsqueda de nuevas formas de administración del Estado -tendencias a la descentralización y a la Gestión Pública- y en las organizaciones, se generan cambios en las interrelaciones internas y nos encontramos ante la superación de las estructuras piramidales de gestión. Toda esta gama de fenómenos y procesos han producido cambios importantes en el campo de la información, los cuales afectan tanto la conceptualización de los procesos de información, los productos de los procesos informativos, los conceptos tradicionales de unidades de información, así como a la función del especialista de la información.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

1. Díaz, Rafael. Administración Pública: problemas conceptuales, 1996. 10 pag. Mecanografiado.
2. Ibid. (1)
3. Ibid. (1)

4. Santana, Eduardo. Tendencias actuales de la Administración Pública. Conferencia ofrecida por el autor en la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana; Mayo 1997. 8 pag.
5. Dwight, Waldo. Estudio de la Administración Pública, Aguilar, Madrid, 1964. 143 pag.
6. Collazo, Oscar. Administración Pública, Ediciones Macchi, Córdoba, 1974. 433 pag.
7. Nieto, Alejandro. Reforma administrativa y modernización de la Administración Pública ¿un problema evidente?. En: Rodríguez, Enrique B. Doctrina sobre modernización administrativa, Unión Iberoamericana de Municipalistas, Madrid, 1994. (Cuadernos de documentación e información municipal. Doctrina; 15).
8. Gómez, Oscar. El desarrollo de la capacidad de gestión del gobierno local frente a la descentralización político-administrativa, CLAD, Caracas, 1991. 29 pag.
9. Los sistemas de información y el desafío de los cambios globales, CEPAL/CLADES, Santiago de Chile, 1995. 39 pag. (Información y Desarrollo, 7)
10. Hernández, María T.; Guerrero, Liliana. Conceptos y evolución histórica de la gerencia de información y la gerencia de recursos de información, Ciencias de la Información (Cuba) 27(4), Dic.1996. 198-199 pag.
11. Gómez, Manuel. Information Management within companies information management: concept, content and meaning, Revista Española de Documentación Científica, España, 13(1), 1990. 27-31 pag.
12. Sánchez, Bárbara S.; Graña, Elena. Apuntes y reflexiones en torno a las políticas de información: caso Cuba, Ciudad de La Habana, 1997. 17 pag. Mecnografiado. Trabajo presentado en el evento por el 35 Aniversario de los Estudios Económicos en Cuba. Cuba.
13. Carro, Juan. Nuevas tecnologías de información para Bibliotecas, PROINFO, La Habana, 1994. 20 pag.
14. Sánchez, M. Paloma. Las necesidades tecnológicas españolas de esta década. Política Científica, España, (37), Jul. 1993. 32- 35 pag.
15. Stoner, James A.; Wonkel, Charles. Administración, Prentice-Hall 5.ed, México, 1992. 780 pag.
16. Sotolongo, Gilberto. Derroteros de la gestión de información y documentación en las organizaciones, Ciencias de la Información, Cuba, 23 (4), Dic. 1992. 206-211 pag.
17. Orozco, Eduardo. Estado actual del profesional de la información (Panel), Ciencias de la Información, Cuba, 27(4), Dic. 1996. 227-237 pag.