

## LA GESTIÓN DOCUMENTAL EN PROCESOS ESTRATÉGICOS DE MEJORA; UN AGENTE DE OPORTUNIDAD EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR: EL CASO DEL CIDE

*Magdalena Revah Lacouture\**

Centro de Investigación y Docencia Económicas. Planeación de Archivos. México.

**Resumen:** El presente trabajo tiene como finalidad el describir, el posicionamiento estratégico de la gestión documental en el Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C. (CIDE) a través de su articulación, en dos procesos sustantivos de mejora. Se divide en cuatro fases: la primera toma como punto de partida la normatividad dictada por la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (LFTAIPG). En la segunda se delimitan los procesos de mejora y su alcance a partir de los resultados de un diagnóstico institucional, dos encuestas de percepción de servicios y una propuesta de gestión electrónica de documentos. En la tercera se define y diseña la estrategia para la organización y sistematización de los documentos en estos procesos de mejora. La cuarta se enfoca al análisis de los resultados.

**Palabras clave:** Gestión documental; gestión de información; gestión por procesos; tecnologías de información; sistemas de gestión.

**Title:** INFORMATION MANAGEMENT IN STRATEGIC ENHANCEMENT PROCESSES. CIDE AS AN OPPORTUNITY AGENT IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION.

**Abstract:** The main goal of the present case study is to describe the strategic positioning of document management under a business processes management approach at the CIDE. The study is divided into four phases: The first takes into consideration the regulatory nature of the Federal Law of Transparency and Access to the Governmental Public Information (LFTAIPG). The second describes how the innovation processes and its scope were delimited as a result of an institutional diagnosis, two surveys on user's perceptions of services and a proposal of an electronic document management system. The third is focuses on the development and implementation of a strategy for organizing and systematizing a document management system for the improvement of processes. The fourth and final phase focuses on the analysis of the results.

**Keywords:** Document management; information management; process-based management; information technology; management systems.

### INTRODUCCIÓN

La Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, entra en vigor en México el 11 de junio de 2002. Entre otros factores dispone que todos los organismos públicos, a través de las unidades de archivo o de documentación, sean las respon-

---

\* magdalena.revah@cide.edu

sables de establecer y normalizar criterios y procedimientos para la organización, control y conservación de archivos y documentos.

El Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) es un centro de investigación y educación superior especializado en Ciencias Sociales fundado en 1974 y financiado por recursos públicos. Su objetivo central es el de contribuir al desarrollo del país a través de la investigación científica; la formación de investigadores de alto nivel y la difusión del conocimiento socialmente útil.

En el CIDE toda actividad depende y se relaciona con la información. Las áreas sustantivas y comunes del Centro, utilizan, intercambian y generan información en el ejercicio de sus atribuciones diarias. Al respecto, el personal administrativo, académico y el estudiantil juega un doble papel al ser productor y generador de información; en este sentido, no está exento de localizar, guardar, compartir información de varios tipos y formatos sean como noticias, tareas, documentos de investigación, informes, libros, planes de trabajo, cursos, publicaciones etc.

En síntesis, el valor de la información en la organización es estructural en tanto que incide en la toma de decisiones, fomenta la comunicación, genera conocimiento y es el objeto que registra la memoria colectiva de la institución.

La Coordinación de Archivos surge en 2004, dependiente de la Coordinación de Administración y Finanzas. No obstante, desde el año 2006 se integra al Área de Planeación del CIDE con una filosofía orientada a concebir sustancialmente que la gestión documental debiera estar intrínsecamente articulada al desarrollo de procesos y servicios. Más aún, que su contribución en la institución propiciara el mantenimiento de un servicio de calidad, y que su participación en la mejora continua de los procesos institucionales prioritarios fuera un factor crítico para posicionar estratégicamente a la gestión documental dentro de la organización impulsando la adquisición de competencias, enfatizando la competitividad y la satisfacción del usuario final.

Una gestión eficiente de documentos debe articularse con nuevas tecnologías de información y comunicación TIC y los sistemas de gestión de calidad no sólo para garantizar la transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas sino también para maximizar el uso de la información presente y futura.

El presente trabajo tiene como fin describir el posicionamiento estratégico de la gestión documental en el CIDE a través de su articulación, en dos procesos sustantivos de mejora. Es una propuesta sobre cómo la información al ser efectivamente administrada puede incidir en el cumplimiento y alcance de metas y objetivos institucionales.

## **PROCESOS DE MEJORA**

### **Antecedentes**

El Programa de Mejora Continua toma como antecedentes los resultados de un diagnóstico institucional (2005), los resultados de las encuestas anuales de percepción de servicios (2007-2008) y la propuesta de un proyecto de gestión documental automatizada (GDA-2007).

### **Diagnóstico institucional**

Presenta un perfil general del orden administrativo que guardan las áreas correspondientes a proveer servicios para las áreas de actividad primaria del Centro. Enfatiza la necesidad de complementar el diagnóstico con una evaluación que permite medir el grado de satisfacción de la comunidad con respecto a los servicios brindados.

### **Encuestas de Percepción de Servicios**

Son el instrumento que aporta información relevante sobre la satisfacción, la importancia y la frecuencia de uso de los servicios internos en el CIDE. Los datos recopilados de la encuesta 2007 arrojan una insatisfacción de la comunidad académica, estudiantil y administrativa con respecto a los servicios de credencialización (Asuntos Escolares. DAE) y de admisión (Oficina de Promoción y Admisiones. OPA)

La encuesta del 2008 destaca una no satisfacción de los usuarios con respecto un importante servicio, como es el préstamo de material bibliográfico (Biblioteca y Servicios de Información. CIB)

### **Gestión Documental Automatizada**

Es el proyecto interdisciplinario propuesto por la Coordinación de Archivos y Desarrollo de Sistemas del CIDE, con el fin de implementar un sistema de gestión documental articulado a los procesos estratégicos institucionales, para que los documentos generados en cualesquiera de sus formas, sean capturados, estructurados, salvaguardados, mantenidos y difundidos de una manera perenne y organizada.

## **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

El presente estudio toma como fundamento teórico y como estrategia de trabajo al enfoque basado en procesos, ya que para el CIDE *“es la forma más eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de los usuarios, tanto internos como externos [...] y permite identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados, analizar y seguir coherentemente su desarrollo en conjunto, así como obtener una mejora continua de los resultados por medio de la erradicación de errores y procesos redundantes en las diferentes funciones de la organización”*. (Moreira 2006, p. 1).

De esta forma, los resultados de las tres acciones anteriormente enunciados reflejan la necesidad de establecer un proyecto de mejoras administrativas cuyo impacto redunde en mayores beneficios para el usuario y la organización.

La figura 1 describe el enfoque del modelo de mejora, el cual toma como punto de partida la existencia de necesidades de los usuarios (aspirantes, alumnos, áreas) no satisfechas (entradas-insumos), susceptibles a ser mejoradas desde una perspectiva sistémica e integral (recursos humanos, los procesos, las tecnologías de información y la gestión documental) para generar la satisfacción del usuario y de mejores servicios (resultados).



Figura 1. Fuente: Subdirección de Planeación.

La mejora continua de los procesos conlleva un cambio en la cultura de las organizaciones (Davenport 1993, p. 13, 24) es por ello que para llevar a cabo esta tarea, este se integra por un equipo multidisciplinario (desarrollo de sistemas, archivos, organización y métodos, capacitación, planeación) el cual enfoca su trabajo a:

- Transformar la forma en que se responden los requerimientos de los usuarios.
- Hacer más sencillos los servicios que se ofrecen innovándolos de manera permanente.
- Lograr una mayor eficacia y eficiencia de/en las áreas.
- Incrementar la productividad.
- Implementar una gestión documental eficaz.

## METODOLOGÍA

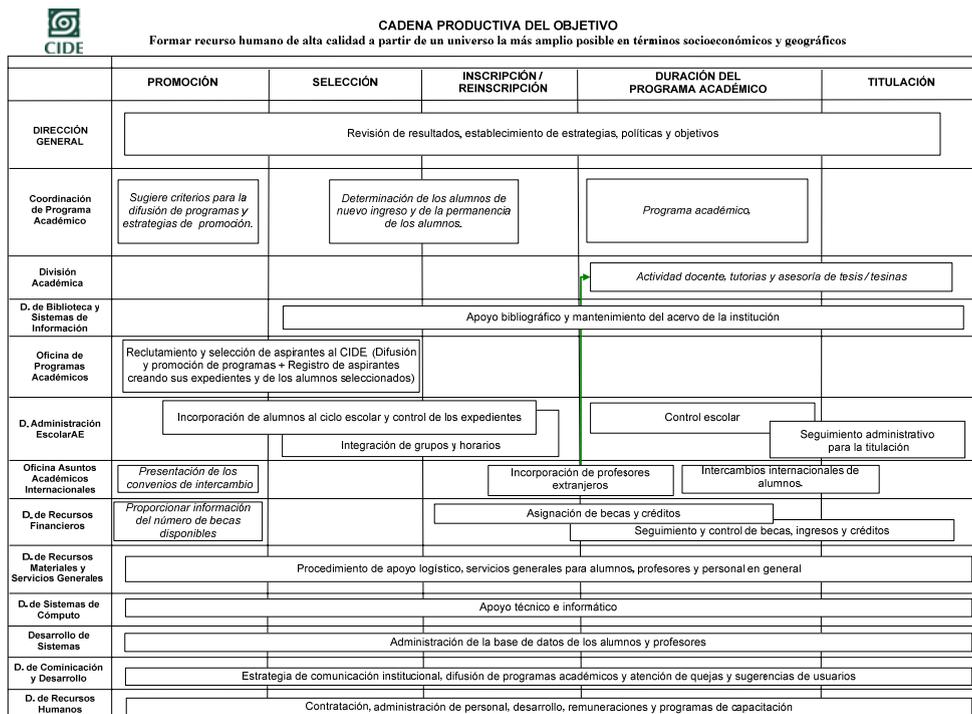
### Alcance

El CIDE, en la actualidad, está alineando todos los procesos sustantivos a sus objetivos estratégicos que se centran en:

- Incrementar la calidad de medida a través de estándares externos, formar recursos humanos de alta calidad a partir de un universo lo más amplio posible en términos socioeconómicos y geográficos,

- b. alimentar el debate público y,
- c. la toma de decisiones estratégicas en los temas relacionados con las agendas de investigación del Centro.

Por lo anterior, se destaca que el alcance del sistema, en una primera etapa, deba enfocarse a la Gestión de la Calidad de los Servicios Educativos (figura 2), tomando como marco de referencia, una concepción integral u holística de las organizaciones (Hammer 1999), (Seltsikas 2001) y (Rodríguez Muñoz 2002).



**Figura 2. Fuente: Subdirección de Planeación CIDE.**

El alcance del Modelo de Gestión Educativa se acota en los siguientes tramos:

*Admisión:* inicia cuando el aspirante recibe y entrega documentación preliminar requerida como aspirante hasta que recibe su carta de aceptación y concluye al inscribirse en el laboratorio de cómputo.

*Inscripción:* inicia cuando el aspirante recibe su carta de aceptación y concluye al inscribirse en el laboratorio de cómputo.

Se suman al Proyecto dos subprocesos:

*Contratación de Profesores Externos:* inicia cuando el Profesor Externo es invitado a impartir alguna materia y concluye cuando es contratado e imparte su primera clase.

*Préstamo de material bibliográfico:* inicia de la solicitud de alta del usuario interno (alumnos) y concluye al devolverlo.

Finalmente el modelo de mejora se apoya en los siguientes criterios:

- Planeación (avances y resultados).
- Acciones de mejora (innovación, uso TIC's, articulación entre procesos).
- Autonomía (trabajo en equipo, liderazgo).
- Satisfacción del usuario (necesidades y requerimientos).
- Transparencia (disponibilidad, organización, acceso, difusión de información).
- Ambiente de trabajo (clima laboral, motivación, estímulos).
- Impacto institucional (cultura de calidad y transparencia).

## AVANCES Y RESULTADOS

### Gestión documental

La antesala del trabajo documental por procesos se determina por un trabajo previo y de acercamiento a todas las áreas del CIDE a raíz de la emergencia de la *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental*. La Coordinación establece que la gestión documental debe definirse con base en el ciclo de vida de los documentos, la gestión por procesos, la utilización de las tecnologías de información.

El crecimiento del CIDE por más de tres décadas ha significado una complejización de su administración a todos niveles y el surgimiento de nuevas demandas a satisfacer. La información refleja dichos cambios, en este sentido podemos resaltar lo siguiente: *“Una característica en las actuales organizaciones es el crecimiento exponencial de la documentación, en donde se ha de intervenir en el diseño y aplicación de instrumentos de gestión [y tecnologías de información] que permitan instaurar medidas coherentes respecto a la creación, organización, tratamiento, reconocimiento, conservación selectiva y sobre todo planeación documental”*. (Prada 2000, p. 2).

Las reuniones de trabajo con las autoridades de los procesos y los responsables de archivo de trámite subrayan la necesidad de establecer una definición del estado de la documentación y su gestión. Para tal fin se decide implementar, en el mes de septiembre, un trabajo de campo en la Oficina de Promoción y Admisiones (OPA)<sup>1</sup> y hacia octubre en la Dirección de Administración Escolar (DAE)<sup>2</sup>.

Las observaciones y trabajo en ambos procesos reflejan la necesidad de organizar, completar y sistematizar un producto de información común e inherente al Sistema de Gestión Educativa: los expedientes.

Con el fin de lograr lo anterior, las áreas de Archivo y Desarrollo de Sistemas implementan una estrategia de trabajo conjunto para la gestión documental y su sistematización. Para ello toman una herramienta diseñada por el área de Planeación denominada como Cadena de Valor Insumo-Producto (figura 3).

El esquema refleja, de manera clara y precisa, los insumos (entrada), los actores (responsables) y evidencias documentales-resultados (salidas) de cada etapa del proceso de incorporación de alumnos a los programas académicos del CIDE.

---

<sup>1</sup> La Oficina de Promoción y Admisiones es la encargada de recopilar la documentación de los aspirantes a Licenciaturas, Maestrías y Doctorados. Todo documento se recibe en fotocopia, con una vigencia documental de corto plazo.

<sup>2</sup> La Dirección de Administración Escolar formaliza la incorporación de los alumnos a los programas académicos del CIDE.

El área de Archivos se enfoca así a la elaboración de un diagnóstico para, por un lado determinar la organización, completitud de expedientes, y por el otro establecer los flujos de información tomando para ello los siguientes criterios:

- Inclusión de portada para expedientes de alumnos: portada de descripción de expediente con elementos mínimos para describir su contenido. Se consideran metadatos.
- Completitud de expedientes: requisitos documentales completos que acrediten ante las autoridades el estatus de los aspirantes y los estudiantes en el CIDE.
- Organización de contenidos: documentos organizados para su puntual y fácil acceso.
- Identificación de flujos de información: uso de la información documental en las distintas etapas de los procesos, subprocesos y áreas involucradas.



INCORPORACIÓN DE ALUMNOS A PROGRAMAS ACADÉMICOS  
RELACIÓN INSUMO-PRODUCTO

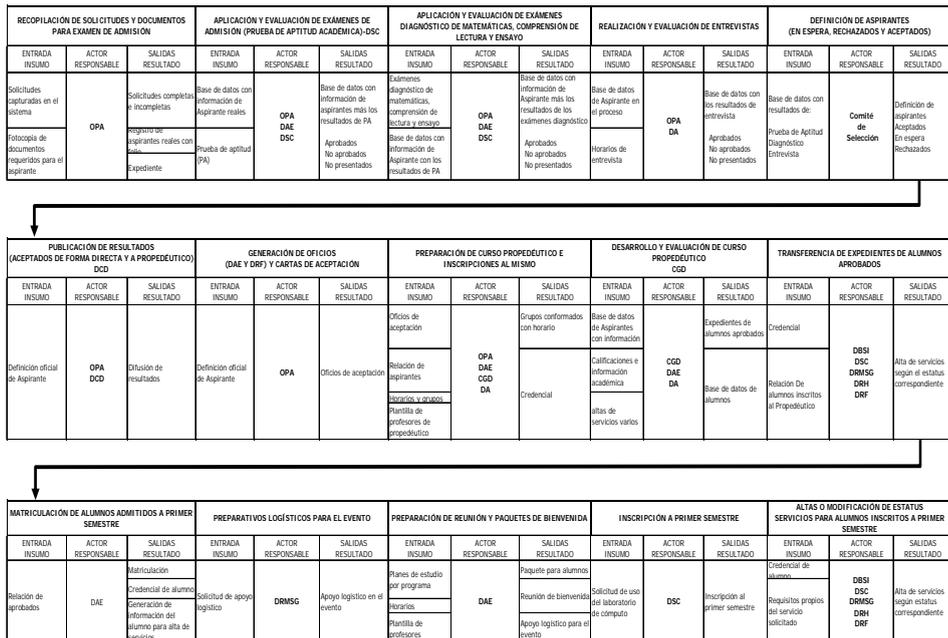


Figura 3. Fuente: Subdirección de Planeación CIDE.

Uno de los primeros resultados obtenidos del trabajo realizado en la OPA y en DAE muestra que el total de los expedientes académicos (189) cuenta con una portada de descripción siguiendo la normativa establecida por los Lineamientos emanados de la *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental*.

Por otra parte, la tarea establecida con respecto a la organización y completitud de expedientes marca la pauta para reforzar el cumplimiento de requerimientos legales e institucionales. En este sentido y con el propósito de cubrir un tramo amplio del proceso de

incorporación de candidatos al CIDE se determinó revisar la completitud de expedientes académicos de los periodos 2006 y 2007.

La revisión de los expedientes de estudiantes de licenciaturas, maestrías y doctorado, definieron el establecimiento de un esquema de requisitos documentales para aspirantes (+) y alumnos, integrado por: datos generales, datos académicos y datos administrativos. Se introduce asimismo, como se muestra en el siguiente listado, un orden para expedientes impresos y expedientes electrónicos:

**Datos Generales**

Acta de nacimiento (+)  
Comprobante de domicilio (+)  
CURP  
Fotos

**Datos Académicos**

Solicitud (+)  
Carta de motivos (+)  
Certificado de estudios/historia académica/calificaciones (+)  
Resultado de exámenes (incluyendo idioma)  
Entrevista  
Reinscripciones  
Calificaciones  
Carta tutor  
Bajas temporales  
Título  
Cédula Profesional  
Propuesta de Investigación  
Curriculum Vitae

**Datos administrativos**

Carta compromiso (alumnos condicionados)  
Recibos de pagos  
Becas  
Saldos

El identificación y manejo de los flujos de información, devela la necesidad de comunicar/articular a las áreas involucradas de los procesos arriba mencionados para un eficiente uso de la información en la toma de decisiones. Las tecnologías de información, tal y como lo dimensiona Ponjuan (2008) en su análisis sobre la génesis de la gestión de información en las organizaciones en la actualidad, son arteras soluciones para la consecución de dicho fin, o como también lo aprecia Martínez Méndez (1999, p. 1) en *“la última década [...], la evolución de las Tecnologías de la Información ha consolidado la importancia del papel desempeñado por la gestión de los sistemas de información en las organizaciones [...].”*

De esta forma, el área de Desarrollo de Sistemas traduce la relación insumo-producto y parte de los resultados del trabajo documental, en el diseño e implementación de visores gráficos (figuras 4, 5 y 6) para beneficio de la OPA, en la mejora de su estrategia de promoción, y la DAE al llevar un mejor control al seguimiento de los alumnos y de integración de expedientes académicos.

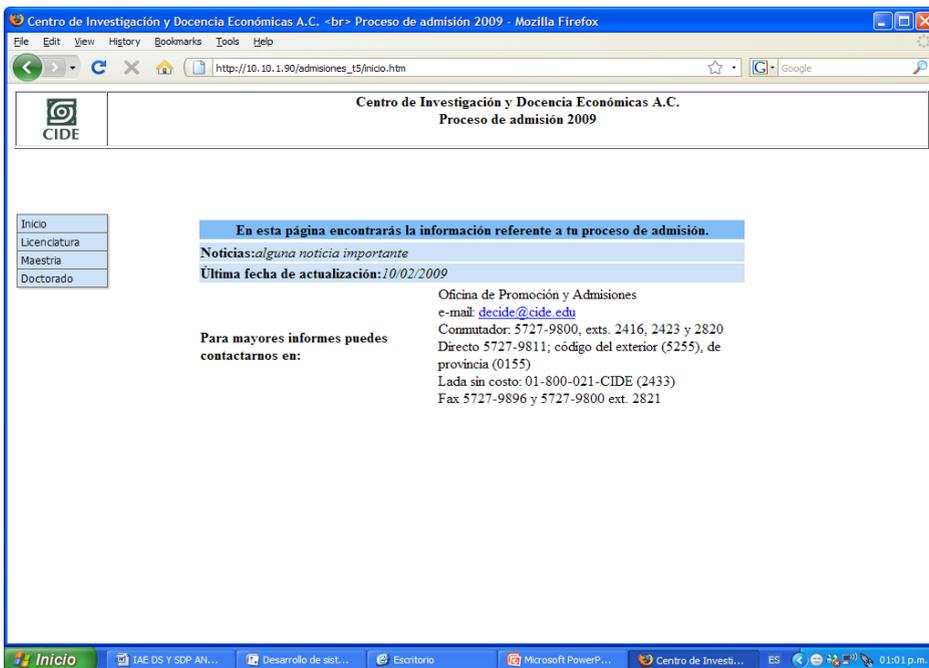


Figura 4. Fuente: Desarrollo de Sistemas CIDE.

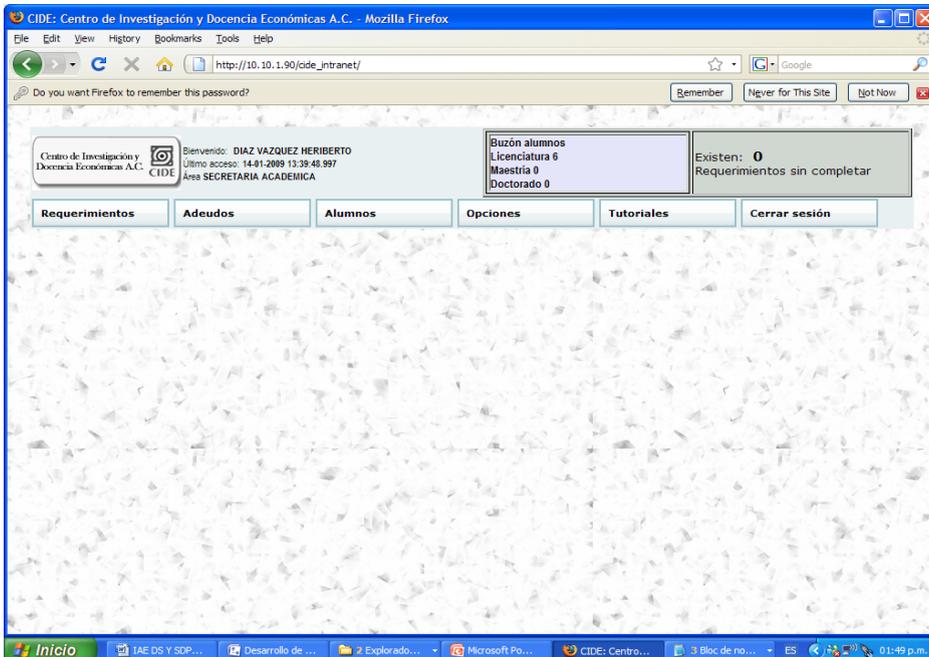


Figura 5. Fuente: Desarrollo de Sistemas CIDE.

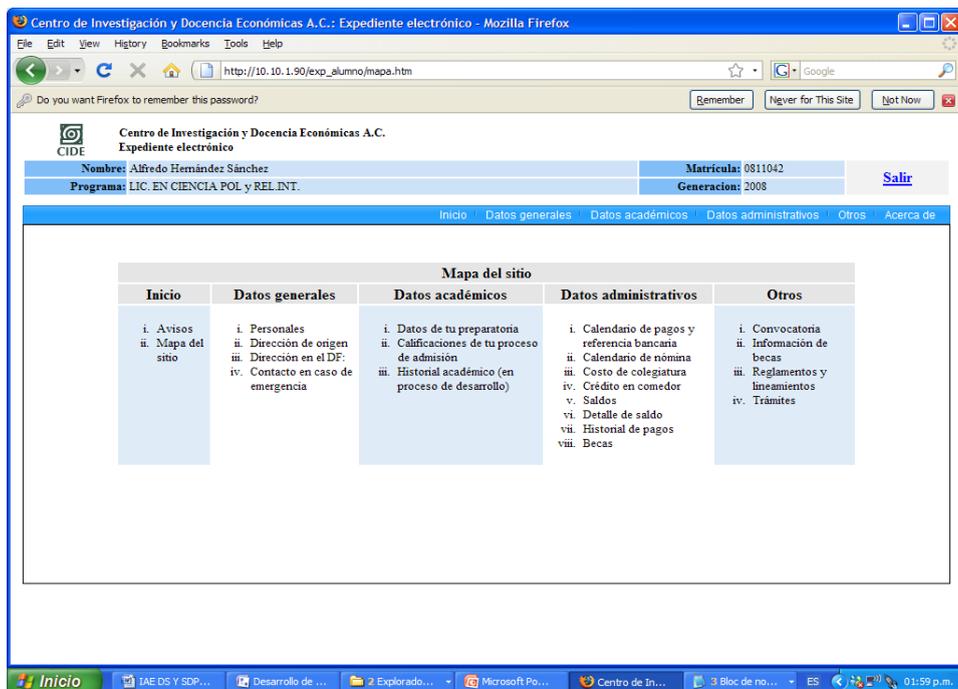


Figura 6. Fuente: Desarrollo de Sistemas CIDE.

## CAPACITACIÓN

Peter Senge (1990, p. 12) afirma que *“las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”*. Asumir un proyecto de calidad implica un compromiso hacia la sensibilización y capacitación.

En este sentido la formación, es uno de los ejes principales del proyecto de mejora con una triple función, al ser un vehículo de aprendizaje, de promoción y de comunicación entre los actores acerca de los beneficios, objetivos y metas del proyecto.

La integración de un equipo de trabajo multidisciplinar facilita a todas luces el dominio de temas que refuerzan el compromiso de los involucrados en los procesos de mejora. De esta manera el trabajo incluye tanto mandos directivos como mandos operativos.

Las competencias del equipo de mejora<sup>3</sup> sirven como base para la elaboración e implantación de un programa modular de capacitación durante los meses de junio, octubre, noviembre, diciembre y febrero de 2009 con la siguiente temática:

- Formación de Instructores.

<sup>3</sup> Equipo de Mejora: Sus funciones son las de identificar, analizar y proponer soluciones a ineficiencias a fin de establecer una mejora constante de la calidad. Sus integrantes son: Emilio Zamudio González, Laura Guillén Rodríguez (Planeación-Organización y Métodos), Carlos Jiménez Peñuñuri (Planeación-Capacitación), Félix García Ontiveros (Desarrollo de Sistemas), Magdalena Revah Lacouture (Planeación-Archivos).

- Archivos Institucionales y Transparencia.
- Calidad.
- Calidad en el Servicio.
- Trabajo en Equipo.
- Buzón y expediente electrónico de alumnos.

El objetivo principal de estos cursos fue el de proporcionar a los participantes los elementos necesarios para impulsar y mejorar el desempeño de los procesos institucionales. La capacitación es un elemento indispensable, como ya lo subrayan Sánchez Viganu y Rodríguez Muñoz (2000, p. 161) en el sentido de que siempre “*son necesarias mejoras en la formación de los trabajadores*”. Es por ello que uno de los requisitos de estos cursos fue la asistencia obligatoria para los líderes y operadores de los procesos de mejora, y no obligatorio, para el resto de la comunidad.

La capacitación en gestión documental en el mes de octubre del 2008, siguió la modalidad de curso-taller con el fin de estimular el trabajo práctico y relacionarlo con los conceptos teóricos básicos del tema. La forma de evaluar la adquisición de conocimiento y efectividad del curso fue con la aplicación de un examen antes y después a todos los participantes. Las evaluaciones revelaron una mayor comprensión del tema al incrementarse el promedio de las calificaciones de los participantes de un siete con cinco a un ocho con dos.

El uso de nuevas soluciones tecnológicas requiere una práctica obligada, más aún si se tiene como fin el ofrecer una mayor fluidez al proceso de administración de alumnos. Es por ello que decidió implementar, un taller sobre dos visores gráficos:

- Buzón de alumno.
- Expediente electrónico de alumnos.

El taller tuvo lugar el mes de febrero 2009, en los laboratorios de cómputo institucionales con el objetivo de darle un uso correcto al sistema y evitar, en la medida de lo posible, correcciones posteriores que hagan ineficiente el proceso.

## CONCLUSIONES

En la actualidad las organizaciones públicas y/o privadas, relacionadas con la educación están conscientes de la importancia de la información, de su uso y de su articulación con recursos tecnológicos y sistemas de gestión.

En este sentido, toda actividad, académica y administrativa en el CIDE depende de la información considerándola como uno de sus primordiales recursos para la toma de decisiones, la comunicación y el registro de una memoria colectiva.

La Coordinación de Archivos apuesta a que su incidencia en la gestión de un conjunto de actividades y procesos sustantivos de la organización le generará una posición única y de valor; es por ello, que activamente participa como parte de un equipo multidisciplinario, en la implementación del proyecto estratégico: Gestión de la Calidad de los Servicios Educativos abarcando los procesos de Admisión, Inscripción-Reinscripción.

En una institución educativa como el CIDE en donde uno de sus objetivos fundamentales son la investigación científica, formación por mérito de líderes en el ámbito de licenciatura, maestría y doctorado, y difusión del conocimiento socialmente útil, la organización y sistematización de la información, desde que el alumno es aspirante hasta que el

alumno se titula, ofrece a todos los actores involucrados en los procesos, la posibilidad de hacer que su gestión sea eficaz, transparente y accesible. Abre a asimismo, la posibilidad de generar una mayor comunicación entre áreas, mejor toma de decisiones y una puntual y expedita rendición de cuentas.

La formación y las tecnologías de información son piezas fundamentales para que la información sea un factor crítico en el incremento de productividad, eficacia y eficiencia organizacional.

La gestión documental por procesos influyen significativamente en el establecimiento de una cultura de planeación orientada hacia la mejora del desempeño de los procesos, definiendo claramente metas, objetivos, tiempos de consecución de metas, actores involucrados, y monitoreo de los resultados alcanzados.

Finalmente, la gestión documental en procesos de mejora continua representa un agente de oportunidad para las unidades de documentación e información al representar:

- Un factor crítico y estratégico en la operación de los procesos sustantivos de las organizaciones.
- Un elemento de cohesión entre las actividades (sustantivas-comunes), recursos humanos (estudiantiles-académicos-administrativos) y tecnologías de información.
- Un vehículo de promoción de cambio organizacional e innovación.
- Una esfera para conferir, dimensionar y socializar el valor y uso de la información.
- Una nueva forma de compartir y utilizar el conocimiento desde diferentes habilidades en/con la organización.
- Una oportunidad para las tecnologías de información sean una herramienta de soporte robusta para la gestión documental.

## BIBLIOGRAFÍA

- BORGLUND A. M. ERIK & OBERG Lena-Maria 2008. How are records used in organizations? *Information Research*, 13(2) paper 341, <<http://InformationR.net/ir/13-2/paper341.htm>> [Consulta: 11 de diciembre de 2008].
- DAVENPORT, Thomas 1993. *Process innovation. Reengineering work through information technology*. Boston-Massachusetts: Harvard Business School Press.
- FINK, Krestin & GRIMM, Dominic 2007. The use of business process management during the implementation of electronic record management systems, p. 317-328, <[http://ibis.in.tum.de/mkwi08/06\\_eGovernment/01\\_Fink.pdf](http://ibis.in.tum.de/mkwi08/06_eGovernment/01_Fink.pdf)> [Consulta: 10 de diciembre de 2008].
- GONZÁLEZ LORCA, Jesús y RODRÍGUEZ MUÑOZ, José Vicente 2002. Integración de las tecnologías de flujo de trabajo y gestión documental para la optimización de los procesos de negocio. *Ciencias de la Información*, 33(3), diciembre 2002, <<http://www.cinfo.cu/Userfiles/file/Cinfo/cinfo2002/v33n3a2002/integracion.PDF>> [Consulta: 20 de enero de 2009].
- HAMMER, Michael & STANTON, Steven 1999. How process enterprises really work? *Harvard Business Review*, November-December, <<http://ejournals.ebsco.com/Home.asp>> [Consulta: 7 de diciembre de 2008].
- MARTÍNEZ MÉNDEZ, Francisco Javier 1999. El salto de la gestión de información a la gestión del conocimiento. *Scire*, 5(1), enero-junio 1999,

- <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=187856>> [Consulta: 9 de febrero de 2009].
- MOREIRA DELGADO, Mercedes 2006. La gestión por procesos en las instituciones de información. *Acimed*, 14(5), <[http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_5\\_06/aci11506.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_5_06/aci11506.htm)> [Consulta: 21 de febrero de 2009].
- PIÑA RODRÍGUEZ, Ramón Antonio 2006. La gestión de Información asumida como ciencia en el arte de la gestión empresarial. *Ciencias Holguín*, Año XII (1), Marzo 2006, <<http://www.ciencias.holguin.cu/2006/marzo/articulos/ARTI5.htm>> [Consulta: 17 de diciembre de 2008].
- PONJUAN DANTE, Gloria 2003. Gestión documental, de información y del conocimiento... puntos de contacto y diferencias. *Ciencias de la Información*, 34(3) diciembre 2003, <<http://www.cinfo.cu/Userfiles/file/Cinfo/cinfo2003/v34n3a2003/conferencia.htm>> [Consulta: 17 de diciembre de 2008].
- PONJUAN DANTE, Gloria 2008. Gestión de Información: precisiones conceptuales a partir de sus orígenes. *Informação & Informação*, 13(0) <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewFile/1830/1544>> [Consulta: 26 de diciembre de 2009].
- SÁNCHEZ VIGNAU, Bárbara Susana y RODRÍGUEZ MUÑOZ, José Vicente 2000. La información como recurso en el desarrollo de las organizaciones de las administraciones públicas. *Anales de Documentación* vol. 3, p. 155-165, <<http://revistas.um.es/documentacion/article/view/2441>> [Consulta: 12 de diciembre de 2008].
- SELTSIKAS, Philip 2001. Organizing the information management process in process-based organizations. *Hawaii International Conference on System Sciences*, vol. 8, no. 8, p. 8066, 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, <<http://www2.computer.org/plugins/dl/pdf/proceedings/hicss/2001/0981/08/09818066.pdf?template=1&loginState=1&userData=anonymous-IP1235494244706>> [Consulta: 9 de diciembre de 2008].
- SENGE, Peter 1992. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Juan Granica; Javier Vergara.
- VAN BUSSEL, G. J.; VAN DER PIJL, G. J.; ECTOR, F. y RIBERS, P. 2001. Building the record keeping system (RKS) process improvement triggered by management of archival documents. *Hawaii International Conference on System Sciences*, vol. 8, n° 8, p. 8060 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, <<http://www.vbds.nl/downloads/pub01.pdf>> [Consulta: 9 de diciembre de 2008].
- VELASCO SÁNCHEZ, Juan 2005. *Gestión de la calidad: mejora continua y sistemas de gestión: teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2005.