

DIRECTRICES PARA ESTRUCTURAR UN PROGRAMA DE GESTION DE DOCUMENTOS EN LAS ORGANIZACIONES

Carlos Alberto Zapata
Bibliotecólogo y Archivista ULS
Profesor Facultad de Sistemas de Información
Universidad de la Salle.
czapatca@hotmail.com

- 📄 **Introducción**
 - 📄 **Síntomas, problemas y oportunidades**
 - 📄 **La Gestión de Documentos: evolución y consolidación**
 - 📄 **Tendencias emergentes en el manejo de los documentos**
 - 📄 **Lineamientos básicos**
 - 📄 **El Modelo de Gestión Documental**
 - 📄 **Estructura del Programa de Gestión Documental**
 - 📄 **Implementación y Desarrollo**
 - 📄 **Conclusiones**
-

1. INTRODUCCION

Durante los últimos años, el manejo de los documentos en las organizaciones publicas y privadas ha sufrido una revolución, debido principalmente al cambio evolutivo en las nuevas tecnologías de la información, la introducción del PC en las oficinas y las redes de área local e Internet principalmente; todo lo anterior ha transformado la forma como las empresas crean, distribuyen, utilizan, almacenan y conservan la información de sus negocios, así como la concepción que los administradores y en general los miembros de una organización tienen sobre la importancia de los documentos y la información para el éxito empresarial.

Las nuevas tecnologías ofrecen un amplio horizonte de posibilidades para la gestión de la información empresarial, incluida la producción de documentos como parte del desarrollo de las funciones de negocios, y particularmente gracias a la utilización de las denominadas herramientas ofimáticas para la generación de documentos electrónicos. A partir de la década de los 90, se viene presentando un incremento en la producción de documentos gestionados electrónicamente, así como en los documentos impresos producidos a partir del PC o de redes área local

Con algunas excepciones, particularmente en países más desarrollados, el

problema de la producción documental no ha sido adecuadamente tratado por las organizaciones, lo que ha generado un incremento en los costos directos e indirectos implícitos en su administración (personal, papel, distribución, almacenamiento, retención, etc.)

Este panorama se debe fundamentalmente a varios factores, los cuales se tratan en el presente ensayo, y cuya discusión pretende servir como punto de partida para el diseño de un Modelo de Gestión de Documentos que permita hacer frente a la creciente masa de documentos que diariamente circulan en nuestras organizaciones.

2. SINTOMAS, PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

La existencia de problemas documentales en cualquier organización suele manifestarse a través de una serie de síntomas que, si son identificados, permiten de entrada, adoptar medidas conducentes a la resolución de los efectos causados por una mala administración de documentos. Algunos de estos síntomas son:

- Falta de coordinación en la administración de los documentos impresos y los archivos electrónicos.
- Falta de coordinación entre los sistemas de información y las funciones documentales
- Divorcio entre las funciones de las áreas tecnológicas y las áreas responsables del manejo de los archivos y os documentos.
- Imposibilidad para mantener las especificaciones técnicas de los proveedores de soportes documentales (papel, disquetes, cintas magnéticas, etc.)
- Pérdida del acceso a documentos necesarios
- Lentitud en la difusión de la información a los miembros la organización.
- Incremento en el uso de los nuevos sistemas de comunicación corporativos.
- Crecimientos de los medios masivos de almacenamiento (CD, DVD, etc.)
- Mayor cantidad de tiempo mirando los documentos que usando la información contenida en ellos.
- Dificultad para seguirle la pista a los documentos generados como resultados de un determinado trámite
- Archivos marcados inapropiadamente o sin criterios técnicos
- Considerar que la administración de los documentos es responsabilidad de alguien más.

Cuando una organización reconoce o identifica estos síntomas, se puede afirmar que definitivamente tiene problemas con el manejo y administración de sus documentos y por consiguiente requiere con urgencia de un programa de gestión documental, que provea una estructura y control a la administración de

su información, y facilite la adecuada toma de decisiones y el direccionamiento organizacional.

Como en todo proceso que podría denominarse evolutivo, cuando las organizaciones no hacen caso de los síntomas enunciados anteriormente, se verán enfrentadas ineludiblemente a un sinnúmero de problemas que pueden ocasionar no solo la pérdida de información sino el incremento de sus gastos, representado en sobrecostos administrativos, pérdida de productividad, brotes de corrupción, etc., y finalmente el resquebrajamiento del negocio. Los problemas más frecuentes en materia de administración de documentos suelen ser:

- Pérdida de pleitos judiciales por la ausencia de documentos que protejan los intereses de la organización o de sus funcionarios y empleados.
- Disminución en la productividad, debida a la complejidad de los trámites y el excesivo papeleo, así como ineficiencia administrativa
- Decisiones adoptadas sin fuentes documentales adecuadas o cuya información solo resuelve parcialmente las incertidumbres del negocio.
- Mayores costos en la tramitación de los documentos, así como en su distribución, almacenamiento, recuperación, retención, etc.
- Mayores costos en la adquisición de los insumos y materiales necesarios para la materialización de las decisiones de la administración.
- Incremento en el volumen de los documentos utilizados por la administración.
- Mayor exposición a factores de corrupción y falta de transparencia.
- Destrucción indiscriminada de documentos que posteriormente son requeridos por la administración para sustentar sus decisiones.
- Conservación excesiva o inadecuada de documentos innecesarios.

Todo lo anterior, sin embargo, puede ser evitado si la organización asume una actitud proactiva frente al problema documental y reconoce que su resolución depende fundamentalmente de la adopción de una política apropiada, clara y consistente, que garantice la eficiente administración de sus documentos y su información, incluida la protección de los documentos esenciales para la continuidad del negocio y para la preservación de la memoria institucional.

No obstante lo anterior, el entorno de la información imperante en muchas organizaciones, particularmente aquellas que han incorporado nuevas tecnologías de la información (TI) para la gestión de su información, permiten pensar con optimismo sobre las bondades ofrecidas por las TI, siempre que en su operación participen de manera activa los profesionales de información, archivistas y bibliotecólogos. Las NTI traen una serie de oportunidades que los especialistas en archivos y manejo de documentos no pueden desaprovechar, por cuanto de su uso adecuado depende buena parte del éxito de un programa de gestión documental moderno.

Estas oportunidades son de dos tipos:

- **Organizacionales:** las Nuevas Tecnologías de la Información permiten que los miembros de una organización puedan resolver mejor sus propias necesidades de información garantizando la continuidad del negocio, mejorando los niveles de eficiencia y facilitando la toma de decisiones corporativas.
- **Económicas:** Posibilidad de reducir de manera dramática los costos derivados de la tramitación de papeles, la manipulación y la conservación de documentos cuya información se puede obtener en los sistemas de información, sin necesidad de materializar dicha información en documentos injustificados.

3. LA GESTION DE DOCUMENTOS: Evolución y consolidación del término.

Para las generaciones modernas de archivistas puede resultar sorprendente que el término GESTION DE DOCUMENTOS tenga su génesis con posterioridad a la finalización de la segunda guerra mundial.

La evolución del término se puede dividir en tres fases, cada uno de los cuales implicaron un aporte conceptual al alcance del término y permitió llegar a definir una subdisciplina de la archivística con su propio objeto, fin y método de estudio. En una primera fase la gestión de documentos se definió como la parte de la administración en la tramitación de los documentos administrativos con fines de eficiencia y economía. Uno de los principales representantes de esta corriente es Ariel Ricks¹ quien consideraba que la gestión de documentos o administración de documentos como en principio se denominó, consistía en la aplicación de los conceptos de la administración científica a la *“planificación, el control, la dirección, la organización, la capacitación, la promoción y otras actividades gerenciales relacionadas con la creación de archivos, su mantenimiento y uso, así como su eliminación”*.

Para Ramón Alberch, la gestión de documentos engloba un *conjunto de operaciones técnicas comprometidas en la búsqueda de la economía y eficacia en la producción, uso y destino final de los documentos a lo largo de todo su ciclo de vida*. Aunque en principio las dos declaraciones parecen similares, saltan a la vista varias diferencias que hace que se complementen ambas definiciones. Por un lado, Ricks enfatiza en los elementos administrativos en la gestión de documentos mientras que Alberch, resalta las operaciones técnicas que conducen a la economía y la eficacia; de igual forma Ricks destaca el concepto de archivo y Alberch lo hace con los documentos.

¹ Ricks Ariel. La administración de documentos como función archivística. En: Boletín Interamericano de Archivos, V 3,.. Córdoba: CIDA, 1976. p 23-34

Otro aporte de la definición de Alberch es la inclusión de métodos archivísticos en la resolución de problemas de la administración de documentos, tales como la elaboración de los cuadros de clasificación, la selección de un método de descripción normalizada y el establecimiento de los calendarios de conservación.

Siguiendo esta misma tesis, Robergé refuerza los planteamientos de Alberch cuando afirma que la gestión de documentos se puede definir como "el conjunto de las operaciones y de las técnicas relativas a la concepción, el desarrollo, la implantación y la evaluación de los sistemas administrativos necesarios, desde la creación de los documentos hasta su destrucción o su transferencia al archivo permanente cuyo objetivo es lograr eficiencia y economía administrativas. Sin embargo, Robergé va mas allá, pues sostiene que la Gestión de Documentos es un sistema compuesto por dos subsistemas: el Subsistema de Gestión de Documentos Administrativos Activos y el Subsistema de Gestión de Documentos Administrativos Inactivos; el primero de estos a su vez esta formado por cuatro subsistemas:

- Sistema de clasificación de documentos
- Sistema de conservación de documentos
- Sistema de almacenamiento de documentos
- Sistema de descripción y recuperación de documentos

Para tratadistas como Rhoads en cambio, la gestión de documentos se circunscribe a *todo lo que sucede a los documentos de una organización a través de su ciclo vital, desde su nacimiento, pasando por su vida activa y productiva como medio para cumplir con las funciones de la organización, hasta su destrucción, cumplidas las finalidades pertinentes* e identifica tres fases básicas de la gestión de documentos: la elaboración, orientada a evitar la producción de documentos innecesarios, ampliar la utilidad de los documentos y asegurar un nivel adecuado del uso de la reprografía; la segunda fase denominada de utilización y mantenimiento, que comprende la utilización, el control y el almacenamiento de los documentos que se han definido como necesarios para realizar o facilitar el desarrollo de las funciones y actividades de una organización y finalmente; la eliminación de documentos, que implica definir el destino de los documentos con miras a su conservación como fuente de información para la sociedad o su eliminación, a partir de la determinación de los plazos de retención en cada etapa del ciclo de vida.

El ciclo de vida del documento

Como se mencionó anteriormente, la gestión de documentos es relativamente nueva en la literatura técnica, pese a que sus antecedentes se remontan al concepto de *records management*, acuñado en la teoría administrativa anglosajona de mediados del siglo XX. Sin embargo, la incorporación del concepto en la tradición archivística de América Latina se da gracias a la

publicación de los estudios RAMP (Records and Archives Management Program) de la UNESCO en la década de los 80s y cuya enseñanza en las escuelas de Bibliotecología y Archivística se comienza a impartir a principios de los años 90.

El desarrollo del concepto de gestión de documentos, en todas las corrientes analizadas, tiene sin embargo como común denominador *el ciclo de vida del documento* como eje central de la gestión documental. La mayoría de los tratadistas coinciden en afirmar que la gestión de documentos se aplica durante todo el ciclo de vida del documento desde la producción del documento hasta su disposición con fines de conservación permanente o eliminación. Veamos entonces que se entiende en archivística por ciclo de vida del documento.

Con el fin de limitar la discusión acerca del ciclo de vida, solo me referiré a los autores más representativos en España y América Latina, por ser el termino Gestión de Documentos una traducción del vocablo en inglés *Record Management*, con el cual dicho sea de paso no tiene que ver mucho hoy en día.

De acuerdo con Szlejcher² la influencia anglosajona en el control de la documentación, amplió el campo de estudio de la archivística, “ya que la nueva concepción sostiene que la documentación producida y recibida por las instituciones debería recorrer un trayecto periodizado en tres etapas: corriente, intermedia y permanente; Szlejcher agrega que desde la perspectiva de racionalización “los documentos producido y acumulados por una unidad administrativa son parte de un todo”.

Volviendo a Davenport, su modelo contempla también un ciclo de vida de la información, en el cual ésta es dinámica y constantemente creada, organizada, usada y dispuesta dentro de la organización. Así, la información podrá ser categorizada en esquemas basados en los individuos, departamentos o procesos que la crearon. De acuerdo con este modelo, los archivistas tienen un papel que jugar en cada una de la etapas del ciclo de vida, adicionando nuevas habilidades a las cualidades tradicionales de los archivistas, ubicándolos en una posición proactiva que permitan influenciar en la calidad de la información y los documentos actualmente en uso, y para preservar la memoria corporativa.

El ciclo de vida se representa en el siguiente diagrama, propone una serie de actividades u operaciones que se realizan sobre la documentación según la fase en la cual se encuentren los documentos:³

² SZLEJCHER, Ana Leonor. Ciclo vital de los documentos. En: Anuario Interamericano de Archivos, v. 13. Córdoba: CIDA, 1989. pp. 119-134.

³ ZAPATA CARDENAS, Carlos. Relación entre la gestión documental y la corrupción. En: Archivos desorganizados fuentes de corrupción. Bogotá: Archivo General de la Nación; ALA, 2006. p 170



CICLO DE VIDA DEL DOCUMENTO

Beneficios de la Gestión Documental

Entre los principales beneficios que una organización puede esperar una vez implementado un programa de gestión de documentos se pueden identificar:

- Reducción del volumen documental. Uno de los primeros resultados obtenidos es la disminución en el volumen de documentos que se producen en la organización, en particular aquellos documentos considerados innecesarios o que no aportan ningún valor informativo o de otra naturaleza.
 - Mejoras en la eficiencia administrativa. La revisión de los procesos organizacionales permite reducir procesos redundantes, innecesarios y muy complejos, cuyo desarrollo implica la realización de tareas que solo aumentan los tiempos del proceso y no tienen un objetivo claro dentro del mismo
 - Incremento de la productividad organizacional. El más significativo beneficio de la gestión de documentos se refleja en el aumento de la productividad de los empleados. Gracias a la reducción de los documentos, las actividades se vuelven menos dependientes de la producción, consulta, validación, archivo, etc., de documentos y facilitan la dedicación a labores propias del negocio.
 - Reducción de los costos de infraestructura. Con la estandarización del manejo de los documentos se obtiene igualmente una reducción en la
-

infraestructura necesaria para la producción, distribución, utilización, acceso y conservación de los documentos, representados en menor necesidad de equipos, espacio para archivo, mobiliario, tecnología, etc.

- Aprovechamiento de las tecnologías de la información. La aplicación de los conceptos de gestión documental permite un mayor aprovechamiento de las tecnologías de la información, y en especial al mejor uso de los sistemas de información, la ofimática, la automatización de oficina, etc.
- De igual forma, la gestión documental permite mejorar los niveles de rentabilidad de la empresa, por cuanto al reducir costos operativos, se aumenta la disponibilidad de recursos para ser invertidos en áreas claves del negocio, incluida la gestión de información.

Las áreas claves de costos en la implementación de un programa de un programa de gestión documental son:

- Tecnología (software y hardware)
- Tiempo destinado para la búsqueda de información
- Personal
- Infraestructura
- Eficiencia del sistema administrativo
- Rentabilidad

4. TENDENCIAS EMERGENTES EN EL MANEJO DOCUMENTAL

La producción de documentos en cualquier organización es inevitable; en el desarrollo habitual de sus actividades y el giro de sus negocios las empresas producen, reciben, tramitan, responden, seleccionan y archivan documentos, con el fin de proveer un soporte no solo para la toma de las decisiones sino para el desarrollo mismo del negocio.

Dentro de toda actividad administrativa existen, inherentes a ella, uno o varios documentos mediante los cuales la organización comunica sus decisiones, registra sus acciones y deja plasmado un testimonio acerca de la forma como la organización y sus funcionarios actuaron frente a determinado trámite o asunto. Todo esto es posible gracias a una red de circuitos interminable de operaciones y acciones que se encuentran definidas en los procesos y procedimientos administrativos, cause natural a través del cual una institución desarrolla las funciones y que permite a su vez cumplir con el objeto social para el cual fue establecida.

Para cumplir con ese complejo tejido de circuitos y procedimientos, las organizaciones utilizan diferentes modelos administrativos y tecnológicos, gracias a los cuales es posible el logro de las metas y objetivos corporativos en condiciones adecuadas de eficiencia y economía.

En los últimos tres lustros, organizaciones de todo tipo han venido incorporando nuevos modelos para el manejo de la información necesaria para el desarrollo del negocio; la adquisición y desarrollo de sistemas de información más complejos y versátiles, la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en casi todas las actividades organizacionales, la aplicación de herramientas administrativas orientadas a la obtención de eficiencia y la reducción de costos como el outsourcing y el benchmarking, han ocasionado una transformación en el valor de la información y el papel que esta juega para la competitividad y la supervivencia de la empresa, en un mundo caracterizado cada vez más por chips, enlaces inalámbricos, cables de fibra óptica y dispositivos de almacenamiento y procesamiento de información masivo cuyo tamaño jamás imaginaron los precursores de las grandes computadoras.

Es precisamente gracias a estos adelantos tecnológicos, que la gestión de información se convirtió en un tema obligado de análisis para gerentes, administradores y empleados, toda vez que no es posible garantizar el éxito de una empresa si no se dispone de información oportuna, confiable y acertada en el lugar y momento indicado.

Como resultado de lo anterior, comenzaron a proliferar todo tipo de sistemas de información, en cuyo diseño y planeación participaban de manera exclusiva ingenieros de sistemas y administradores, pero en cuya definición casi nunca se permitió la participación de archivistas y bibliotecólogos. Igual situación se presentó con la adquisición de tecnologías para el tratamiento de datos e información, tales como los sistemas de fax, correo electrónico y digitalización de información, por citar los más habituales.

Así mismo, el problema del acceso a la información pasó de ser un tema cuyo tratamiento era del resorte exclusivo de bibliotecólogos, archivistas e ingenieros de sistemas, para llegar a ser un tema que debían dominar los directivos y en general todo el personal de una compañía. Sin embargo, con excepción de los profesionales de la información, los demás miembros de una organización no contaban con la formación necesaria para resolver los problemas derivados de la práctica administrativa tradicional, y que en la mayoría de los casos se limitaba a contar con información oportuna y pertinente para tomar una decisión.

Todo lo anteriormente enunciado, fue claramente expuesto por Thomas Davenport en su libro *Ecología de la Información*, en el cual analiza las causas del fracaso de las denominadas tecnologías de la información y los tecnólogos en su afán por consolidar una cultura tecnológica carente de base duradera, (individuos que defiende a ultranza la incorporación de tecnologías en los procesos de información y comunicación, sin detenerse en consideraciones o análisis de ningún tipo acerca de la conveniencia de adoptar dichas tecnologías).

Davenport define cuatro fases en los procesos de información:

- la determinación de los requerimientos de información,
- la captura de la información,
- la distribución de la información y,
- el uso de la información.

A su vez, en un artículo publicado recientemente en la revista Information Management se hace un análisis de la relación de dichas fase con la gestión de documentos (Ghetu: 2004: 62). De acuerdo con el autor, las contribuciones de la gestión documental al modelo de Davenport son:

- proveer una entrada para el desarrollo de sistemas en la cual se tengan en cuenta las necesidades de la información y de los documentos;
- crear o definir un esquema de categorización que provea contexto a los documentos (por ejemplo mediante procesos de digitalización);
- proveer una entrada a otros sistemas a través de la Intranet de la empresa (apoyándose en ayudas para la recuperación y en arquitecturas de información)

Ahora bien, de acuerdo con tratadistas como Michel Robergé y Blanca Martínez⁴, la gestión de documentos tiene su acción en la etapa activa de los documentos (también denominada fase prearchivística), pues es en esta fase en donde se presentan los mayores problemas documentales de una organización, y los que en ultimas suelen convertirse en problemas cuya solución implica un alto costo para cualquier empresa.



⁴ ROBERGE. Michael. Citado por: ZAPATA CARDENAS, Carlos. Relación entre la gestión documental y la corrupción. En: Archivos desorganizados fuentes de corrupción. Bogotá: Archivo General de la Nación; ALA, 2006. pp. 169-205.

Lo anterior pone de manifiesto la necesidad de diseñar e implementar Sistemas de Gestión de Documentos (SGD) que respondan a las necesidades de las empresas de hoy y que contribuyan a resolver los problemas asociados al manejo de los documentos.

Un Sistema de Gestión de Documentos se define como el conjunto de elementos relacionados con la gestión documental que interactúan de manera sincronizada y controlada en la creación, conservación, uso y disposición de los documentos de una organización a partir de la aplicación de técnicas administrativas modernas dirigidas a aumentar la eficiencia administrativa, reducir costos y facilitar la gestión administrativa general, a partir de la integración de las diferentes tecnologías de la información y la comunicación, los sistemas de información y la aplicación de los principios básicos de la archivística.

5. LINEAMIENTOS BASICOS PARA EL PGD

En el capítulo introductorio realizado por Zapata⁵ en la obra de Archivos desorganizados fuente de corrupción, el autor hace una serie de aportes al tema de la Gestión Documental que conviene tener en cuenta al momento de planear un PGD.

Según el autor, para que un Sistema de Gestión Documental (SGD) sea eficaz, se requiere del cumplimiento de ciertos requisitos:

- Integrar los diferentes componentes asociados a la producción de los documentos (las tecnologías, las operaciones administrativas que dan origen a los documentos, la normatividad, las redes de información, las personas y la cultura corporativa)
- El sistema debe ser diseñado o concebido como un **sistema redondo**, en donde los circuitos documentales y de información este articulado entre sí, con el fin de determinar los vínculos existentes entre los diferentes documentos que produce y/o recibe una organización en función de sus actividades.

Un sistema así diseñado posibilitará que cualquier acción de la administración que se concrete en un documento, se pueda **vincular** a través de las relaciones orgánico-administrativas y funcionales que existen en el giro normal de los negocios (asuntos) de una organización.

⁵ ZAPATA CARDENAS, Carlos. Relación entre la gestión documental y la corrupción. En: Archivos desorganizados fuentes de corrupción. Bogotá: Archivo General de la Nación; ALA, 2006. p. 172.

Funciones	Órganos	Procesos	Procedimientos	Documentos
Designan lo que la organización hace para desarrollar el negocio	Son unidades administrativas encargadas de desarrollar las funciones del negocio.	Corresponden al cause a través de las cuales los órganos cumplen las funciones	Forman los procesos. Conjunto de operaciones realizadas de manera secuencial, sistemática y ordenada dirigida a producir una acción administrativa. Los procedimientos son los responsables de la producción documental	Son el resultado de las diversas actuaciones de la administración. En ellos se concretan las determinaciones de una organización.

De esta forma, cada vez que se cree un documento cuya tramitación este previamente establecida de acuerdo con los procesos y procedimientos de la organización, el sistema podrá identificar todos los elementos constitutivos del mismo, asociando su creación a un tramite determinado y a su vez manteniendo el vinculo de unión entre todos y cada uno de los documentos que se produjeron durante dicho tramite.



Operaciones habituales en la etapa activa de los documentos

De esta forma se garantiza no solo que los documentos son el resultado de acciones administrativas reguladas y ordenadas, sino que en la formación de los archivos (desde la apertura de un expediente en las oficinas que originan el trámite hasta el cierre del expediente una vez cumplido el último trámite a que haya lugar y su transferencia al archivo administrativo) será posible identificar claramente las relaciones internas y externas existentes entre los documentos., evitando que se generen documentos que no son necesarios o cuyo trámite solo ocasiona altos costos y aumenta la ineficiencia administrativa.

En consecuencia, cualquier Programa de Gestión de Documentos se debe sustentar en una serie de principios, de cuyo análisis resultan los elementos estructurales para el diseño del PGD. Estos lineamientos se agrupan en tres categorías:

5.1 Lineamientos administrativos

Se refieren a los principios que desde su origen han marcado la evolución del concepto de Record Management y los cuales se encuentran definidos en los planteamientos de Ariel Ricks⁶ y que se resumen en la planificación, la dirección, el control y demás actividades administrativas aplicables a la administración de documentos de una entidad para mejorar la eficiencia en el desarrollo de sus operaciones.

Lo anterior implica de entrada que el objetivo esencial de todo programa de gestión de documentos es el de simplificar todas aquellas actividades que puedan entorpecer una gestión fluida de las actividades de una organización, y que aumentan los tiempos dedicados a desarrollarlas o incrementan los costos operativos. Sin el principio de *la eficiencia administrativa* resulta imposible desarrollar cualquier sistema de gestión documental.

5.2 Lineamientos económicos

Resulta fácil entender que la realización de cualquier actividad organizacional implica un costo; en cuanto hace referencia a la gestión de documentos, aunque las empresas no suelen hacer estudios acerca del costo derivado del papeleo o de la tramitación de sus documentos, las empresas gastan enormes cantidades de dinero en producir, distribuir, tramitar, utilizar, reproducir, archivar y recuperar sus documentos.

En muchos casos estos costos se asumen como necesarios, en la medida en que las empresas y los funcionarios, bajo una idea errada de seguridad y

⁶ RICKS. Ariel. Op. Cit.

confianza, liberan cientos de miles de documentos cuyo único valor esta dado en la seudoprotección del originador, o en dejar constancia de un hecho, o en últimas en el célebre “por si acaso”.

En consideración a lo anterior, tal como Guy Dubosq lo propusiera hacia mediados de los 80s, le gestión de documentos debe estar orientada a obtener *economía administrativa*, esto es, a reducir cualquier costo innecesario atribuible a la tramitación de los documentos, desde su creación pasando por su conservación hasta su conservación o disposición final.

En un sentido más amplio, Roverge⁷ define la gestión de documentos como un sistema que tiene como objetivos principales la eficacia y la rentabilidad, lo cual significa que detrás de cualquier programa de gestión de documentos, el archivista o el profesional responsable de la gestión documental deben buscar retorno de la inversión, es decir que no solo se busca reducir costos, sino que la reducción obtenida debe ser incluida como un renglón de rentabilidad del negocio, por cuanto esta economía se debe reflejar en mayor niveles de ventas y competitividad así como en el rendimiento de los recursos ahorrados, los cuales se pueden invertir en otras áreas claves de la organización o del negocio.

5.3 Lineamientos tecnológicos

Ya se ha mencionado como la incorporación cada vez mas marcada de las nuevas tecnologías en el manejo de la información, trajeron consigo nuevos problemas para los responsables de administrar los recursos de información en las compañías de todo nivel.

En este sentido conviene señalar que el uso de estas tecnologías debe estar al servicio de la administración de información y no debe considerarse un fin en sí misma; esto significa que la incorporación y aplicación de nuevas tecnologías debe considerarse dentro de un escenario complejo de operaciones en las cuales la tecnología y particularmente los adelantos informáticos cumplen una función vital, pero limitada y subordinada a la función principal de gestión de información propia de todo sistema organizacional.

En otras palabras, las tecnologías deben estar subordinadas a un segundo nivel dentro de un ecosistema de información, son simples instrumentos y por lo tanto no convertirse en la meta final de la organización. Una clara interpretación de este principio es por ejemplo que los sistemas de información deben diseñarse para gestionar datos, compartirlos, procesarlos, transmitirlos, etc., pero no para producir documentos.

5.4 Lineamientos corporativos de gestión del cambio

⁷ ROVERGE. Michael. La gestion dels documents administratius. Barcelona. Diputación de Barcelona. 1993. 169 p.

La implementación de un Programa de Gestión de Documentos trae consigo grandes implicaciones en la forma como los miembros de la organización perciben el manejo documental. Debido a que normalmente un PGD afecta de manera transversal a toda la empresa, al principio se presentará resistencia a su implementación, por cuanto algunas personas dentro de la organización asumen los efectos del programa como un riesgo a su propio *statu quo*, y aunque en esencia es probable que al rediseñar los procesos documentales y administrativos se reduzcan un sinnúmero de tareas que no aporta valor a la organización, y eventualmente se eliminen cargos o se redefinan funciones, se deben definir estrategias orientadas a concienciar a los empleados y funcionarios de la bondades de dicho programa, algunos de cuyos beneficios ya fueron enumerados precedentemente.

Por lo tanto, es necesario que las directivas de la organización y los responsables del diseño, implementación y dirección del programa de gestión documental, asuman un liderazgo asertivo, el cual se debe traducir en un programa de sensibilización y acompañamiento corporativo, cuyo desarrollo debe estar a cargo de profesionales en psicología organizacional y manejo del cambio; este programa debe iniciarse de preferencia con anterioridad a la implementación del PGD para asegurar las condiciones necesarias que favorezcan su éxito y reduzcan la resistencia.

6. EL MODELO DE GESTION DOCUMENTAL

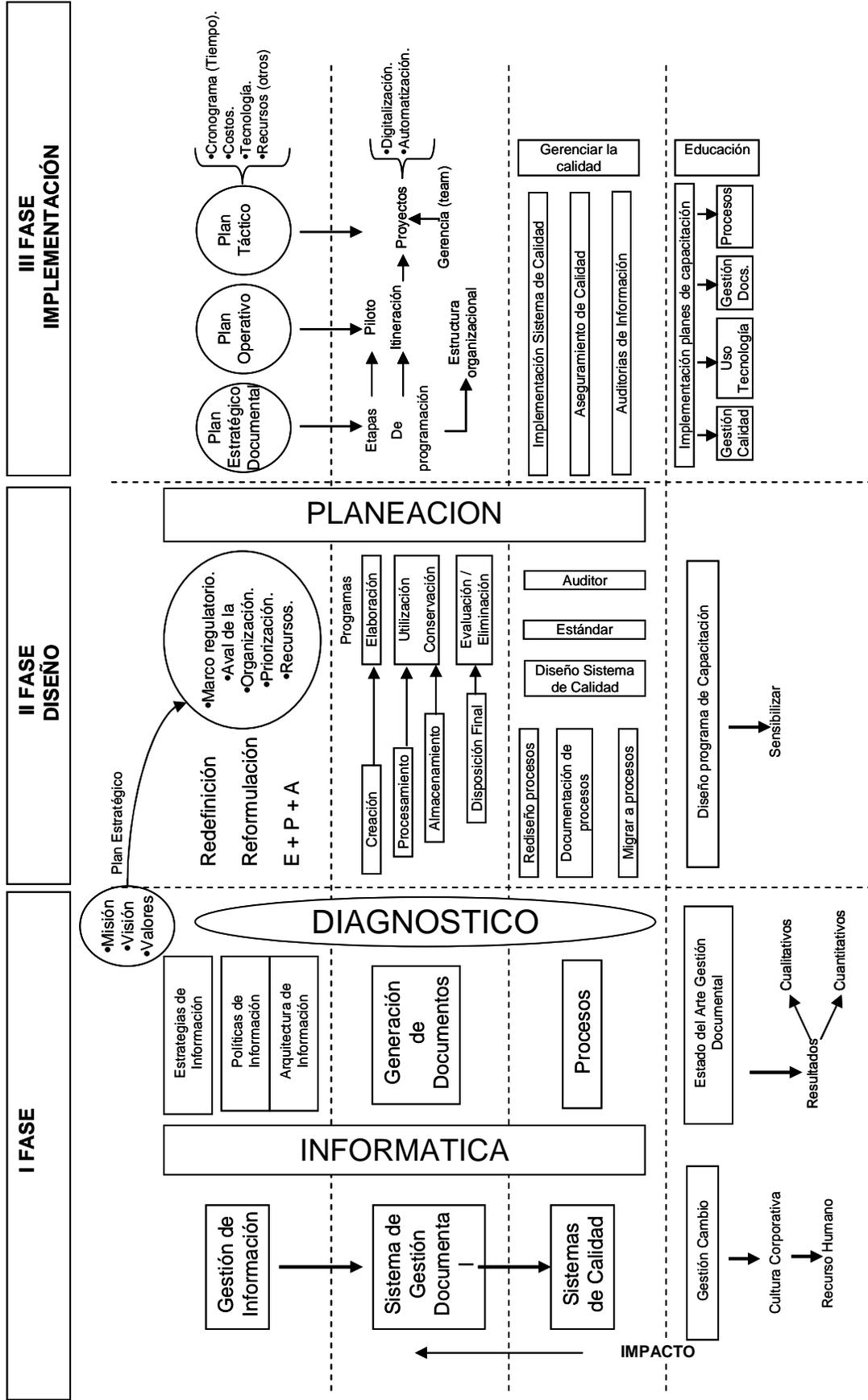
6.1 El Sistema de Gestión Documental

Resulta imposible asumir hoy por hoy la Gestión de Documentos como un simple concepto auxiliar de la archivística. Al revisar la evolución del término se puede encontrar que de la expresión original que dio origen al término en español, aunque se mantienen los elementos estructurales básicos, hoy en día es más que un conjunto de actividades administrativas orientadas a conseguir economía y eficiencia en la organización. De acuerdo con Roberge⁸, la gestión de documentos se deben comprender como un **sistema** que tiene como objetivos principales la *eficacia y la rentabilidad*.

El mismo autor en su obra *La Gestion des Documents Administratifs*, expone las bases que han regido la implementación de sistemas de gestión documental en la mayor parte de los archivos administrativos y agrega que el sistema de gestión de documentos se define como el conjunto de las operaciones y de las técnicas relativas a la concepción, el desarrollo, la implantación y la evaluación de los *sistemas administrativos necesarios*, desde la creación de los documentos hasta su destrucción o su transferencia al archivo permanente.

⁸ ROBERGE. Op. Cit.

MODELO DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL



No obstante que Roberge limita la gestión documental a una serie de operaciones y técnicas, lo cual por supuesto es discutible, uno de los principales aportes que hace a la concepción moderna del término es la evaluación de los sistemas administrativos de la organización, lo que se puede entender como la revisión integral del negocio, incluidas las funciones, sus procesos y procedimientos y por supuesto la estructura administrativa misma.

6.2 El Subsistema de Calidad

Resulta sorprendente analizar las similitudes existentes entre los conceptos de GESTION DE DOUCMENTO Y GESTION DE CALIDAD, no solamente desde la perspectiva de sus objetivos, sino además desde el análisis de sus componentes, el establecimiento de las políticas que los orientan y los modelos para su implementación.

Puede definirse la gestión de documentos como la “actividad gerencial orientada a la evaluación de procesos documentales, con el objeto de racionalizar los recursos invertidos en la gestión de información empresarial, buscando la eficiencia y la economía administrativas”⁹; en otro sentido podemos decir que la gestión de documentos es la esfera de la gestión de información que se dedica a lograr tres objetivos: la reducción de costos mediante la aplicación de principios de planeación en la producción de documentos, la obtención de niveles adecuados de eficiencia a partir de la revisión y simplificación de los procesos y el incremento en los niveles de utilización de los documentos, y por consiguiente de la información, conservada en los archivos administrativos, durante todo el ciclo vital del documento.

Mientras tanto, Chain Navarro [2001] define la calidad como el “conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas”. Complementando esta idea, Oakland¹⁰ sostiene que para tener éxito en fomentar la eficiencia y la efectividad de los negocios, se deben aplicar el concepto de Calidad Total en toda la organización, comenzando por los niveles gerenciales hasta llegar a los niveles más operativos o de apoyo. Todo lo anterior se puede lograr si las organizaciones trabajan con calidad en todos sus procesos.

En el contexto organizacional moderno, resulta prácticamente imposible que las empresas hayan dejado de preguntarse como hacer para mejorar sus niveles de calidad y de administración de sus documentos, a partir de principios de efectividad, eficiencia y productividad. De hecho el concepto de *calidad*, así como el de *documento* están presentes en todo tipo de organización, independientemente que se trabaje técnicamente con dichos conceptos.

⁹ ZAPATA CARDENAS, Carlos. Gerencia de Información Empresarial. Bogotá: Universidad Javeriana, 2001. Material de Clase.

¹⁰ OAKLAND. John. Administración por la Calidad. México: Compañía Editorial Continental. 1999.

Para la adecuada implementación de un Programa de Gestión de Documentos así como de un Programa de Calidad, se debe partir de la formulación de una serie de preguntas que al ser resueltas permite determinar que tanto requiere una organización de ambos tipos de sistemas¹¹.

En cuanto a la calidad

- ¿Se ha hecho algún intento por evaluar los costos derivados de errores, defectos, desperdicios, quejas de los clientes, ventas perdidas, etc.
- ¿Es adecuada la norma de aplicación de administración de la calidad y se ha hecho esfuerzos para garantizar que la calidad reciba la importancia debida?
- ¿Están debidamente documentados y descritos los sistemas de calidad de la organización?
- ¿El personal ha recibido capacitación sobre la reducción de errores y como enfrentar los problemas de calidad?
- ¿Las instrucciones de trabajo contienen elementos de calidad necesarios, que se actualicen y se apliquen sistemáticamente?
- ¿Cuáles son las estrategias que se emplean para lograr que los empleados hagan bien su trabajo desde la primera vez?
- ¿Cuántos errores y defectos se presentaron en el último año?. ¿Existe una tendencia a incrementarse?

Si alguno de los interrogantes anteriormente planteados es respondido afirmativamente o no fue posible su solución, significa que la organización requiere implementar un sistema de gestión de la calidad aplicado al manejo de los documentos.

En cuanto a los documentos

- ¿Se ha hecho algún intento por evaluar los costos derivados de la creación, conservación, organización, acceso y eliminación de los documentos, etc.?

¹¹ ZAPATA CARDENAS, Calor. Calidad total y gestión documental. En: En: Memorias del XII Seminario del Sistema Nacional de Archivos. Bogotá: Archivo General de la Nación, 2003 [noviembre 12 al 14]. pp 81-93.

- ¿Son adecuadas las normas de aplicación de administración documental y se han hecho esfuerzos para garantizar que ésta reciba la importancia debida?
- ¿Están debidamente documentados y descritos los procesos de la organización?
- ¿El personal ha recibido capacitación sobre la reducción de errores en el diligenciamiento de formas y documentos, la duplicación de documentos y como enfrentar los problemas documentales?
- ¿Las instrucciones de trabajo relativas al manejo de los documentos (creación, diligenciamiento, archivaje, etc. contienen los elementos necesarios para su manejo, se actualizan periódicamente y se aplican sistemáticamente?
- ¿Cuáles son las estrategias que se emplean para lograr que los empleados asuman una actitud activa frente a la creación de documentos, reduciendo errores y evitando el desperdicio?
- ¿Cuántos errores y malas decisiones se presentaron en el último año, por documentos extraviados, destruidos o localizados tardíamente? ¿Existe una tendencia a incrementarse?

Si alguna de las anteriores preguntas fue respondida afirmativamente o no fue posible su solución, la organización requiere con urgencia implementar un programa de gestión de documentos de manera prioritaria.

Siguiendo con los planteamientos de Chain Navarro, la gerencia la calidad “implica una nueva forma de entender las organizaciones, donde los objetivos de la calidad no pueden estar separados de los objetivos de la institución”. De igual forma, no es posible implementar un Programa de Gestión de Documentos si el mismo no responde a los objetivos y metas institucionales así como al plan estratégico de la organización. Sin embargo, ambos conceptos resultan abstractos si los mismo no se incorporan a la organización, mediante la aplicación de un enfoque sistémico, en el cual diferentes elementos contribuyen a la obtención de metas corporativas superiores. Estas dos estructuras sistemas son respectivamente los sistema de gestión de calidad y los sistemas de gestión documental.

De acuerdo con lo anterior, existe una estrecha relación entre los SGC y los SGD. Veamos porque: un sistema de gestión de calidad [SGC] se puede entender como “el conjunto de la estructura organizativa, las responsabilidades,

los procesos y los recursos que se establecen para llevar a cabo una gestión de calidad que proporcione confianza”¹². Estos elementos son:

- La política y los objetivos de calidad
- Una estructura organizativa clara
- Definición de forma explícita de responsabilidades y alcance de la autoridad de todo el personal
- El Equipamiento y recursos humanos apropiados
- Los Documentos que describen el sistema de calidad

Por su parte el Sistema de Gestión Documental [SGD] se puede entender como el “conjunto de los procesos, recursos y la tecnología que se establecen para lograr un proceso fluido de documentos en una organización, desde su creación, pasando por su utilización y conservación, hasta su destino final, con el fin de garantizar a los diferentes niveles de la empresa, información confiable y oportuna para la toma de decisiones, además de garantizar la conservación de su memoria institucional como recurso indispensable para la gestión del conocimiento”. Estos elementos son:

- Las políticas (directrices y normas) y los objetivos del sistema
- Una estructura organizativa clara
- Definición de forma explícita de responsabilidades y alcance de la autoridad de todo el personal en cuanto a la gestión de documentos
- La tecnología, el equipamiento y los recursos humanos apropiados
- Los procedimientos que describen adecuadamente el sistema de gestión documental

Otro de los aspectos en los que coincide la gestión de documentos y la gestión de calidad, es que su aplicación se da a partir de los procesos y no de las funciones de una organización. De igual forma, para que sea posible lograr niveles óptimos de aplicación, los SGC y los SGD deben considerar antes que nada, las necesidades del negocio, lo que supone que estén alineados con los objetivos y metas corporativos, ya que es desde allí donde estructuran. Para lograr lo anterior, se debe partir la determinación de las necesidades de los usuarios o clientes, la definición de la misión, objetivos y planes estratégicos de la empresa y el conocimiento a profundidad del negocio.

Igualmente, los principios de la gestión de la calidad de acuerdo con la norma ISO 9000 son también aplicables a la gestión de documentos. Veamos como:

- El *principio de enfoque al cliente* implica que los responsables de diseñar un Sistema de Gestión de Documentos estructurado en diferentes

¹² CHAIN NAVARRO. Claudia. Técnicas de Gestión de Calidad en Instituciones Documentales. Murcia: DM, 2001.

programas, deben antes todo comprender las necesidades de sus clientes, a fin se satisfacer sus requisitos y expectativas.

- El *principio de liderazgo* orienta el SGD hacia toda la organización (y no solamente hacia el archivo), a partir de la definición de objetivos de dirección acordes con los objetivos corporativos.
- El *principio de participación del personal* por cuanto la gestión de documentos afecta de manera transversal a toda la organización, y por lo tanto es preciso motivar a todo el personal involucrado, para obtener su compromiso en el desarrollo y consolidación del SGD.
- El *principio de enfoque basado en proceso* ya que un resultado en materia de gestión de documentos se alcanza mas eficientemente si las actividades y los recursos se gestionan desde los procesos.
- El *principio de enfoque sistémico*, en la medida en que los documentos se producen como resultado de una red interminable de procesos, los cuales se gestionan como un sistema cuyos componentes contribuyen al logro de los objetivos de la entidad.
- El *principio de mejora continúa*, que se sustenta en la necesidad de mejorar global y sistemáticamente el desempeño en el manejo de los documentos de toda la organización.
- El *principio o enfoque basado en hechos para la toma de decisiones*, por cuánto las decisiones eficaces se deben apoyar en documentos e información confiable, oportuna y pertinente.
- Y finalmente, el *principio de las relaciones con los proveedores*, ya que los procesos de relacionados con información requieren de la participación de los proveedores del papel, los medios de registro, las tintas, el tóner, etc.

De otro lado, se busca hacer énfasis en algunos de los errores que frecuentemente se cometen cuando los responsables de implantar sistemas de calidad centran su atención exclusivamente en los denominados registros de calidad y en las listas maestras de documentos, como sustituto de los cuadros de clasificación y las tablas de retención, pretendiendo en ambos casos que así resuelven los problemas derivados de una mala administración de documentos. Así mismo, se busca que los responsables de diseñar e implantar sistemas de gestión de documentos se apoyen en los principios de la calidad anteriormente enunciados, garantizando el cumplimiento de estándares de calidad en el desarrollo de los sistemas documentales.

7. EL MODELO ADMINISTRATIVO DEL PGD

El desarrollo de un Programa de Gestión de Documentos requiere de una adecuada planeación, sin la cual los resultados que pretende no serán posibles. Lo anterior supone que la planificación del PDG se apoye entonces en un modelo administrativo que haga posible su adecuado desarrollo; este modelo administrativo esta compuesto por una serie de elementos que deben irse cumplimentando conforme se avanza en la planeación, de tal forma que los responsables de gestiona el Programa controles desde la primera fase todo el

proceso y cuenten con la información necesaria para su implementación. El modelo administrativo a su vez asegura los recursos que requiere el PGD.

El Modelo Administrativo propuesto tiene la siguiente estructura:

- I. La Gestión de Documentos: principios rectores
- II. Estructura básica de un Programa de Gestión de Documentos
 1. El órgano coordinador
 2. Planeamiento de la Documentación
 3. Producción de documentos
 4. Conservación y uso los documentos
 5. Evaluación y disposición
- III. Requisitos necesarios para diseñar un PGD
 1. Requerimientos técnicos
 2. Requerimientos funcionales
 3. Requerimientos de Infraestructura
 4. Normatividad
- IV. Planeación del Programa del Gestión de Documentos
 1. Etapas
 2. El Plan de Gestión de Documentos.
 3. Presupuesto
- V. Gestión: dirección y evaluación
- VI. Implementación

7.1 Principios Rectores de Gestión de Documentos

El desarrollo de un Programa de Gestión de Documentos en la Administración pública colombiana se sustentará en los siguientes principios:

- **Principios administrativos:** Se refieren a las consideraciones administrativas de la gestión de documentos en aspectos como la transparencia de la administración, la simplificación y la eficiencia de la administración.
- **Principios Económicos:** Hacen relación a las consideraciones de tipo económico de la gestión de documentos, como por ejemplo la reducción de costos derivados del papeleo, la racionalización de los recursos destinados para la gestión del documento, etc.
- **Principios Archivísticos:** Considerados la base del programa; se refieren a los principios consignados en la Ley 594 de 2000 y en la teoría sobre la gestión de documentos. Esto son: El concepto de Archivo Total, el Ciclo Vital del Documento, el respeto de la procedencia y el orden natural.

7.2. Estructura Básica del Programa de Gestión Documental

Se recomienda estructurar el Programa de Gestión de Documentos en tres subprogramas, siguiendo las directrices de la UNESCO: Producción y Elaboración de Documentos, Utilización y Conservación; Evaluación y Disposición. Antes de desarrollar estos tres subprogramas, se debe contar con un órgano coordinador de la gestión de documentos y un conjunto de directrices que faciliten el planeamiento de la documentación.

- **Órgano coordinador:** Es preciso que la gestión de documentos, para que sea efectiva, cuente con un órgano coordinador que garantice su adecuado desarrollo y a través del cual se definan las políticas generales de la gestión documental en cada organización.
- **Planeamiento de la documentación:** Conjunto de directrices administrativas para garantizar una adecuada gestión de los documentos en la entidad.
- **Producción y elaboración de documentos:** Directrices relativas a la producción y recepción del documento: gestión de correspondencia, gestión del correo, gestión de informes, etc.
- **Conservación y utilización de los documentos:** Directrices relativas a la adecuada conservación de los documentos, su forma de almacenamiento, condiciones de uso, privacidad de la información, etc.
- **Evaluación y disposición:** Directrices sobre la valoración de los documentos con miras a su eliminación sistemática y periódica o su conservación definitivas con fines históricos y culturales.

7.3. Requerimientos para el Programa de Gestión Documental

El diseño e implementación de un PGD precisa de una serie de requisitos que garanticen su éxito y continuidad. Estos requisitos se dividen en: requisitos técnicos, funcionales, de infraestructura y de normatividad.

- **Requisitos técnicos:** Se refieren a las condiciones técnicas previas para iniciar un PGD, como la necesidad de contar con tablas de retención aprobadas o en etapa de elaboración, existencia de archivos en las diferentes fases del ciclo vital, etc.
- **Requerimientos funcionales:** Hacen relación a la necesidad de integrar el PGD con todas las funciones administrativas de la entidad, así como con los sistemas de información y aplicaciones corporativas.
- **Requerimientos de Infraestructura:** Corresponden a los requerimientos relacionados con instalaciones, tecnología, presupuesto, personal, etc.
- **Requerimientos normativos:** La existencia de un cuerpo normativo en materia de archivo es parte esencial para iniciar un PGD.

7.4. Planeación del Programa de Gestión Documental

El diseño y desarrollo de un PGD, debe obedecer a un plan de acción con líneas concretas que facilite su implementación de manera efectiva. Un

Programa de Gestión Documental debe entenderse como un Programa de Alta Gerencia de la organización, el cual debe incluir un plan detallado a corto, mediano y largo plazo, discriminado en etapas para garantizar el logro de los objetivos generales y específicos.

Para desarrollar el PGD se debe establecer un Plan General que a su vez este constituido en Programas y Proyectos específicos dentro de cada programa. De igual forma deben establecerse estrategias generales y acciones específicas las cuales deben convertirse en acciones concretas dentro de la organización

7.5. Gestión del Programa de Gestión Documental

La gestión debe ser considerada la parte más importantes del PGD, por cuanto es la que le da cohesión al Plan escrito y a las directrices formuladas. Implica el seguimiento sobre el logro de los objetivos, el cumplimiento de las fechas, la gestión de los recursos y todas las actividades administrativas de dirección del PGD, así como la adopción de los correctivos y medidas conducentes para reorientarlo en caso de incumplimiento de las metas fijadas.

En este apartado se deben indicar los elementos más importantes de la gestión de un PGD, los cuales se deviene en:

- Definición del órgano de coordinación del PGD
- Conformación de un comité de seguimiento
- Equipo de trabajo
- Contratación de una consultoría externa

7.6. Implementación

Se refiere a las fases necesarias para poner en marcha el PGD. La implementación es la parte final del PGD, y se constituye en el prerequisite para que las entidades puedan convertirlo en una actividad permanente de la administración.

La implementación significa la asignación de responsabilidades dentro de la organización, la definición de roles y el establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

- Instalación del sistema informático, de comunicaciones y de seguridad para el PGD. Es una fase posterior al diseño del Modelo de Gestión Documental
- Implementación de los programas y subprogramas, a partir de las recomendaciones de la UNESCO y del Consejo Internacional de Archivos
- Refinación: puesta a punto. Ajustes necesarios para poner el PGD en funcionamiento y revisión de las condiciones mínimas para llevarlos a cabo.

- Mantenimiento y evaluación. Mecanismos de control adoptados para asegurar el funcionamiento del PGD; se apoya en los principios de la Gestión de la Calidad y en la ISO 15489.
- Documentación de los programas y subprogramas. Tiene que ver con la descripción detallada de cómo se implementó cada subprograma, así como las evidencias que permitan tomar medidas durante y después de su implementación.

8. CONCLUSIONES

La gestión de documentos basa sus planteamientos en el control sobre la producción, uso y disposición del documento a lo largo de todo el ciclo de vida, el cual se entiende como la sucesión de etapas o fases por las que atraviesa un documento desde su creación hasta su disposición final, con el fin de mejorar la eficiencia y la economía administrativas y a su vez contribuir al nivel de desempeño de las organizaciones.

Para lograr que tanto un Programa de Gestión de Documentos como el Sistema de Gestión Documental sean exitosos, es necesario que:

- Las organizaciones implementen políticas tendientes a facilitar la creación de los documentos necesarios para el desarrollo de sus negocios, a través de herramientas de planificación de los documentos que conduzcan a reducir su volumen y mejoren los procesos de información.
- Los sistemas de información de diferente nivel deben evitar la producción de documentos, reemplazándolos por el intercambio de información, a partir de la integración de los sistemas; optimizando la generación, transferencia, conservación, uso y conservación de datos, documentos e información.
- La participación activa de los archivistas en la definición de los procesos y procedimientos de la organización, con el fin de determinar en cada caso la necesidad de producir un nuevo documento como resultado de las actuaciones administrativas.
- En el diseño e implementación de sistemas de gestión electrónica de documentos se apliquen los mismos principios que regulan la gestión de documentos en papel, así como las normas y estándares propios de la gestión de archivos.
- La clasificación de los documentos de una organización responda a principios de relación tanto administrativa como funcional; la clasificación documental debe implementarse desde el momento mismo en que la organización determina la creación de un documento o a partir de su recepción.
- La concepción y diseño de un sistema de archivo total, el cual mejora el funcionamiento de la organización y facilita el desarrollo de sus actividades.

BIBLIOGRAFIA

Alberch i Fugeras. Ramón. Los archivos entre la memoria histórica y la sociedad del conocimiento. Barcelona: Editorial UOC, 2003. 221 p.

BRUMM, Eugenia K. Administración de la documentación en las normas ISO 9000: producción y manejo de los documentos resultantes de la implementación de las ISO 9000. Bogotá: Rojas Eberhard Editores, 1999.

CHAIN NAVARRO. Celia. Técnicas de Gestión de Calidad en Instituciones Documentales. Murcia: DM, 2001.

DAVENPORT. Thomas. Ecología de la Información. Nueva York. Oxford University Press, 1999.

GIL PECHUAN, Ignacio. Sistemas y tecnologías de información para la gestión. Bogotá: MacGraw Hill, 1977.

LLANSO I SANJUÁN. Joaquín. Gestión de Documentos y Análisis de Modelos. Bergara: Centro de Patrimonio Documental, 1993.

OAKLAND. John. Administración por la Calidad. México: Compañía Editorial Continental. 1999.

ROVERGE. Michael. La gestion dels documents administratius. Barcelona. Diputación de Barcelona. 1993. 169 p.

RHOADS, James. La función de la gestión de documentos y archivos en los sistemas nacionales de información. Bogotá; Archivo General de la Nación: UNESCO, 1995.

SZLEJCHER. Ana Leonor. Ciclo vital de los documentos. En: Anuario Interamericano de Archivos, v. 13. Cordoba: CIDA, 1989. pp. 119-134.

ZAPATA CARDENAS, Carlos. Gerencia de Información Empresarial. Bogotá: Universidad Javeriana, 2001. Material de Clase.

ZAPATA CARDENAS, Carlos. Calidad Total y Gestión Documental. En: Memorias del XII Seminario del Sistema Nacional de Archivos. Bogotá: Archivo General de la Nación, 2003 [noviembre 12 al 14]. pp. 81-93.

ZAPATA CARDENAS. Carlos. Planeamiento de la Documentación. En: Revista Biblios. 2002.

ZAPATA CARDENAS, Carlos. Relación entre la gestión documental y la corrupción. En: Archivos desorganizados fuentes de corrupción. Bogotá: Archivo General de la Nación; ALA, 2006. pp. 169-205.

ZAPATA CARDENAS, Carlos. Directrices para estructura un programa de gestión de documentos en las organizaciones. En: Revista Códice, N° 2, [Julio – Diciembre de 2005], pp. 97-111. Bogotá; Universidad de la Salle, 2005.