

# Aproximación a la gestión de documentos desde el enfoque basado en procesos

## **José Alberto Alonso**

Consultor en gestión documental

doQ · archivos de empresa

doqarchivos@tinet.org

## **M. Rosa Lloveras**

Archivera

Ebla Gestió Documental

mrlloveras@eblagestiodocumental.com

## **Resumen**

El modelo EFQM y las normas ISO 9000 adoptan el enfoque basado en procesos como principio de gestión, promoviendo una visión horizontal de las organizaciones frente al acostumbrado enfoque funcional. Se revisan, a tenor de la norma ISO 15489, el planteamiento demasiado generalista del modelo EFQM y la perspectiva simplista que presenta la gestión de documentos como un mero soporte para los sistemas de gestión de la calidad. La gestión de documentos es un proceso de negocio con entidad propia – indispensable para basar las decisiones en hechos y datos y disponer de evidencia de las actividades realizadas– que “atraviesa” diversas funciones y áreas de gestión de una organización. Finalmente se analizan algunas consecuencias que el modelo de gestión por procesos tiene para la gestión de documentos en la elaboración del cuadro de clasificación, en la asignación de valores a los documentos y en la necesidad de establecer indicadores de rendimiento.

## **Palabras clave**

Enfoque basado en procesos / Gestión de documentos / Modelo EFQM de Excelencia / Normas ISO 9000 / Norma ISO 15489 / Técnicas e instrumentos de gestión documental

## **1** Hacia un modelo de gestión por procesos: un nuevo escenario en las organizaciones

El diseño, la gestión y la mejora de los procesos de negocio en las organizaciones se está convirtiendo en una práctica en auge debido principalmente a que, por un lado, el modelo EFQM de excelencia empresarial y, por otro lado, la familia de normas ISO 9000 han adoptado el enfoque basado en procesos (*process approach*) como un principio de gestión fundamental. El desarrollo de un modelo de gestión por procesos implica un cambio profundo en la forma de entender el sistema de gestión de una organización, ya que conduce a una visión global que se distingue por articular las actividades propias de la organización en torno a procesos orientados a obtener los resultados previstos y a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas (socios, proveedores, empleados, accionistas, sociedad, etc.).

Además, el enfoque basado en procesos conlleva una visión de la organización menos jerarquizada, más orientada a las relaciones entre áreas o unidades funcionales y a la creación de equipos de trabajo: en el marco de un mismo proceso deben colaborar varias unidades y, por tanto, es fundamental definir las responsabilidades y competencias de las unidades y personas que intervienen, así como la información y los documentos que deben intercambiar entre ellas. La visión por áreas propia del enfoque funcional tiende a ser “vertical” mientras que los procesos son “horizontales”, atraviesan las funciones en una cadena transversal de actividades que aportan valor añadido y se orientan a los resultados y al cliente. Por eso, las organizaciones que organizan sus actividades según el “pensamiento en silos” o “mentalidad silo” (*silos thinking*) padecen las consecuencias de las barreras funcionales entre departamentos, que obstaculizan el funcionamiento eficaz de los flujos de procesos, al tener una visión parcial de los mismos. El modelo de gestión por procesos trata de evitar, por tanto, que cada área funcional gestione independientemente sus propias actividades sin un vínculo claro con la misión y los objetivos de la organización. En el caso, por ejemplo, de una empresa de edificación y obra civil, la adopción de un modelo por procesos aseguraría la vinculación de las diferentes actividades de un proyecto (desde el estudio del concurso público de obra hasta la finalización del periodo de garantía, pasando por las fases de licitación, contratación y ejecución de la obra) y la secuencia de las tareas en las que intervienen las diferentes áreas y unidades de la empresa (estudios y proyectos, delegación de obra, gestión de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales, contratación administrativa, contabilidad, servicios jurídicos, etc.).

## **2** Elementos de la gestión por procesos: procesos versus procedimientos

Es preciso remarcar que “proceso” no es otro término para designar “procedimiento”, sino un concepto bien diferente. Existe una confusión generalizada al respecto que conviene aclarar: los procesos son dinámicos (hacen que ocurran cosas), se diseñan para lograr objetivos definidos y son medidos, revisados y mejorados continuamente. En cambio, los procedimientos son estáticos, simplemente ayudan a las personas a llevar a cabo una tarea. Según la norma ISO 9000 un proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas”, mientras un

procedimiento es la “forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso”. El proceso está orientado a un fin, está impulsado por la consecución de unos resultados (nos señala un “por qué” o un “hacia qué”); el procedimiento define la secuencia de pasos para ejecutar una tarea y se centra en el cumplimiento de unas reglas (nos estipula un “cómo”).

Aunque un proceso puede ser desempeñado por una sola persona o llevado a cabo dentro de una misma unidad, los procesos más complejos fluyen por la organización a través de diferentes áreas funcionales. Por eso, los procesos no pueden funcionar nunca aisladamente ya que se hallan conectados entre sí: frecuentemente los elementos de entrada de un proceso son resultados de otros procesos. El conjunto de procesos y su interrelación se representa mediante el “mapa de procesos” de la organización.

No es correcto decir que se ha implantado una gestión por procesos cuando se dispone meramente de unos procesos departamentales orientados a lograr los objetivos de un área funcional y, menos aún, cuando el sistema de gestión consiste únicamente en una serie de procedimientos ocasionales e inconexos basados en tareas determinadas y sin un vínculo expreso con la política y estrategia de la organización. La aplicación del principio del enfoque de sistema para la gestión (enfoque sistémico) se demuestra identificando cómo los procesos de negocio se interrelacionan entre sí para contribuir a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos, de manera que es necesario evaluar y revisar los procesos teniendo en cuenta su incidencia sobre otros procesos y sobre el desempeño global.

### **3 El lugar que ocupa la gestión de documentos en el modelo de gestión por procesos**

Ante el nuevo escenario que nos propone el enfoque basado en procesos, una cuestión que cabe plantearse es si la gestión de documentos se considera un proceso de negocio con entidad propia en el seno de las organizaciones.

En el **modelo EFQM de Excelencia** no se halla un lugar preciso para la gestión de documentos, que se encuadraría de modo genérico en el subcriterio “4e. Gestión de la información y del conocimiento” (criterio “4. Alianzas y recursos”). No se delimita un ámbito específico para la gestión de documentos, que puede relacionarse con algunas de las “áreas a tratar” (acciones que puede emprender la organización) enumeradas en este subcriterio:

- Desarrollar una estrategia de gestión de la información y el conocimiento que apoye la política y estrategia de la organización.
- Identificar los requisitos de información y conocimiento de la organización.
- Recoger, estructurar y gestionar la información y el conocimiento en apoyo de la política y estrategia.
- Garantizar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información.
- Tratar de adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma eficaz.

En esta línea, la norma ISO 15489-1 indica, de manera más concreta, que una organización “debería establecer, documentar, mantener y promulgar políticas, procedimientos y prácticas de gestión de documentos que aseguren que cubre sus necesidades de información, evidencia y rendición de cuentas”. Y recomienda que “las estrategias de gestión de documentos deberían documentarse en un plan estratégico (por ejemplo, un Plan Estratégico de Gestión de la Información) que se debería integrar en la documentación del plan global de la organización”.

Por su parte, **las normas ISO 9001 e ISO 14001** presentan una visión limitada de la gestión de documentos al presentarla exclusivamente como un mero soporte del sistema de gestión de la calidad o del sistema integrado de gestión (calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales). Así, en el informe UNE 66925 IN (equivalente al informe técnico ISO/TR 10013) se dice que “las Normas Internacionales de la familia ISO 9000 requieren que el sistema de gestión de la calidad de una organización esté documentado”. Sobre el alcance del soporte documental, este informe propone un criterio ambivalente: “la documentación del sistema de gestión de la calidad puede relacionarse con las actividades totales de una organización o con una parte seleccionada de estas actividades; por ejemplo, los requisitos especificados que dependen de la naturaleza de los productos, procesos, requisitos contractuales, reglamentaciones gubernamentales o de la propia organización”. En este sentido, la gestión de documentos aparece como un subproceso de la gestión de la calidad que tendría por objeto la elaboración y mantenimiento del manual de calidad y los procedimientos documentados, el “control de los documentos” y el “control de los registros” que aseguren la eficaz planificación, operación y control de los procesos de la organización.

A esta ambivalencia sobre el alcance que debe tener la documentación del sistema de gestión de la calidad se añade un malentendido sobre la noción de documento: la distinción entre “documentos” y “registros”. La norma ISO 9000 define, por una parte, documento como “información y su medio de soporte” (ejemplo: registro, especificación, procedimiento documentado, plano, informe, norma) y, por otra parte, registro como “documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas”, de tal forma que “los registros pueden utilizarse, por ejemplo: para documentar la trazabilidad y para proporcionar evidencia de verificaciones, acciones preventivas y acciones correctivas”. Aunque la norma ISO 9000 afirma que los registros son documentos, declara que por su carácter “especial” deben tener un tratamiento particular. Así, una redacción poco precisa de los requisitos, sumado a una interpretación excesivamente literal, se halla en el origen de esta confusión que genera dos procedimientos de control diferentes para los documentos y los registros.

Este equívoco pone de relieve una inadecuada comprensión de la gestión de documentos por parte de las normas ISO 9000 y, por extensión, de los sistemas integrados de gestión. El origen de esta confusión radicaría en una cuestión léxica: cierta sinonimia entre los términos ingleses *document* (recogido en la traducción española de la norma como “documento”) y *record* (recogido como “registro”). Es decir, los “documentos” serían los documentos básicos que definen el sistema de gestión de la calidad (manual, procedimientos documentados, instrucciones de trabajo, formularios, etc.) mientras los “registros” proporcionan evidencias de la conformidad y de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad (informes de auditoría, informes de la revisión del sistema, actas del equipo de

mejora, relación de no conformidades, etc.). De esta manera, la aplicación estricta de las normas de gestión de la calidad propician la creación de tres subsistemas de gestión de documentos: dos bajo la tutela del sistema de gestión de la calidad (“control de documentos” y “control de registros”) y uno, diferenciado por exclusión, que sería el sistema de gestión de documentos de la organización, sin una relación consistente con los dos anteriores.

En este sentido, la norma ISO 15489 es clara ya que su alcance o campo de aplicación es “la gestión de documentos, en todos los formatos o soportes, creados o recibidos por cualquier organización pública o privada en el ejercicio de sus actividades o por cualquier individuo responsable de crear y mantener documentos”. Además, establece la exhaustividad como una de las características que definen un adecuado sistema de gestión de documentos: “un sistema de gestión de documentos debería gestionar los documentos procedentes de todas las actividades de la organización o de la sección de la misma de la que forme parte”, de manera que los documentos, con independencia del proceso de negocio del que son resultado, proporcionen coherencia, continuidad y productividad a la gestión y faciliten el desempeño eficaz de las actividades en el seno de la organización.

En el terreno de los **casos prácticos**, la *Guía para una gestión basada en procesos* recoge 13 ejemplos que corresponden a empresas industriales (5), instituciones y organismos públicos (2), centros hospitalarios (2), centros de enseñanza (2), fundaciones privadas (1) y empresas de hostelería (1). De los casos examinados, sólo tres organizaciones incluyen explícitamente la gestión de documentos en su mapa de procesos. En dos de los casos, ambos del sector sanitario, la gestión de documentos se aborda desde una visión parcial: en el primero de ellos el proceso de “archivo”, dentro de los procesos de prestación de servicio, forma parte de los servicios asistenciales junto a “aprovisionamiento de materiales”, “limpieza”, “mantenimiento”, “hostelería” y “lavandería”; en el segundo, dentro de los procesos de soporte, el proceso de “documentación clínica” se integra dentro de los procesos de “apoyo clínico”, junto a “farmacia”, “esterilización” o “banco de sangre”. Se puede comprobar que, en ambos casos, la gestión de documentos se limita a la gestión de los historiales clínicos. Únicamente, una fundación privada dedicada a fomentar las actividades de I+D y a impulsar la innovación y mejora continua de las empresas, contempla el proceso de “gestión documental y del conocimiento”, dentro de los procesos de gestión de recursos y, en concreto, de los recursos de “información y conocimiento”.

Estos casos ponen de manifiesto que, con excepción de algún caso aislado, todavía no se concibe la gestión de documentos como un factor de éxito de las organizaciones, es decir, como un proceso que aporta beneficios a las actividades empresariales, reduce los riesgos derivados de la falta de documentos que den prueba de las actividades realizadas y facilita la rendición de cuentas a las partes interesadas.

Del examen del modelo EFQM y de las normas ISO 9000 se desprende la idea de que la implantación de un modelo de gestión por procesos es incompleta si no se tienen en cuenta los documentos. Ahora bien, se debería dar un paso más allá para lograr que la gestión de estos documentos sea considerada como un proceso con entidad propia –que al igual que la gestión de la calidad, los recursos humanos o los sistemas informáticos “atravesía” prácticamente todas las áreas funcionales de una organización–, cuyo propósito es aumentar la eficacia y eficiencia de una organización y que resulta indispensable para disponer de evidencias de las actividades realizadas y basar las decisiones en hechos y datos.

Esta visión global de la gestión de documentos conlleva superar el tópico del “archivo” como una especie de subproducto, más bien engorroso, de la gestión administrativa o un conjunto de tareas que competen casi exclusivamente al personal administrativo. También va más allá de la perspectiva que reduce la gestión de documentos a un mero soporte del sistema de gestión de la calidad o del sistema integrado de gestión, reduciéndola a un simple requisito para superar una auditoría que permita obtener la certificación ISO 9001 o ISO 14001. Por otra parte, este planteamiento permite hacer frente a la confusión, ampliamente extendida, entre la simple adquisición de una aplicación informática –un programa de gestión electrónica de documentos o de archivo electrónico, por ejemplo– y el sistema de gestión de documentos.

Como tal proceso, la gestión de documentos requerirá del enfoque integral que nos proporciona la norma ISO 15489. Esta hace hincapié en que la gestión documental incluye “la integración de documentos en los sistemas y los procesos de la organización”. Así, la vinculación entre procesos y documentos es clara puesto que “los procesos de negocio [...] se deberían diseñar, modificar o revisar para que la creación e incorporación de los documentos apropiados sea una tarea habitual dentro de las actividades de la organización” de manera que “el sistema de gestión de documentos apoye y no dificulte los procesos de negocio”.

## **4** El proceso de gestión de documentos

El análisis y definición del proceso de gestión de documentos, a partir del enfoque basado en procesos, es compatible con la manera en que la norma ISO 15489 regula el diseño y la implementación de un sistema de gestión de documentos. Sin embargo, la adopción del modelo de gestión por procesos, puede suponer la revisión de algunos instrumentos de trabajo y el desarrollo de nuevas prácticas. En este sentido, hay tres elementos que cabe considerar:

1. En primer lugar, la elaboración del cuadro de clasificación debería basarse en la estructura de procesos de la organización. La norma ISO 15489 declara que uno de los principios de un plan de gestión de documentos consiste en que “se determinen los documentos que deberían ser creados en cada proceso de negocio y la información que es necesaria incluir en dichos documentos” y también que “se determinen los requisitos para recuperar, usar y transmitir documentos durante los procesos de negocio o por otros posibles usuarios y los plazos de conservación necesarios para cumplirlos”. Por ello, “las reglas aplicables a la creación y la incorporación de documentos y metadatos relativos a los mismos deberían incluirse en los procedimientos que rigen todos los procesos de negocio en los que se requiere una evidencia de la actividad”.

Tanto la norma ISO 15489 como Cruz Mundet nos remiten a la concepción y el uso de un cuadro de clasificación funcional que se remonta a los criterios de clasificación establecidos por Schellenberg. La segunda parte de la norma ISO 15489 se decanta por el criterio funcional: “un sistema de clasificación basado en las funciones de la organización puede proporcionar un marco sistemático para la gestión de documentos”. De este modo, los niveles del cuadro de clasificación reflejarían el funcionamiento de la organización siguiendo

la secuencia: 1) función > 2) actividades > 3) operaciones. Por su parte, Cruz Mundet afirma que “continúa resultando paradigmático el [cuadro] que estableciera Roberge, quien lo define como “una estructura jerárquica y lógica que refleja las funciones y las actividades de una organización, funciones que generan la creación o la recepción de documentos”.

Ahora bien, habría que plantearse si, en el contexto de un modelo de gestión por procesos, que pretende superar las insuficiencias del enfoque funcional, debe abordarse la elaboración del cuadro de clasificación a partir de los procesos de la organización que dan lugar a la producción de documentos. De esta forma, se pasaría de una estructura que se construye jerárquicamente a partir de las funciones de las áreas de una organización que gestionan documentos a otra estructura que toma como fundamento los procesos de negocio para organizar los documentos que son resultado de su realización.

Esta forma de plantear el sistema de clasificación conlleva integrar la gestión por procesos y la gestión de documentos y afecta, por tanto, a la elaboración del cuadro de clasificación. En este sentido, el mapa de procesos es una herramienta extraordinariamente útil que puede utilizarse como base para definir el sistema de gestión de documentos ya que el sentido del mapa es reflejar el funcionamiento de la organización, es decir, tiene como objeto identificar los procesos de negocio, cuyas actividades van a dar lugar a los diversos tipos documentales. A partir de aquí, las actividades descritas en los procedimientos y las operaciones especificadas en las instrucciones de trabajo, que además establecen los correspondientes circuitos documentales, son los que van a determinar la estructura del cuadro de clasificación.

Este planteamiento reportaría, entre otras ventajas, que el cuadro de clasificación se adaptara al funcionamiento real de las organizaciones que orientan sus actividades según el enfoque basado en procesos y, por tanto, se facilitaría la asimilación por parte del personal de las operaciones documentales en el desempeño de sus actividades.

2. Otro aspecto a considerar son los criterios para la valoración documental. Las necesidades y expectativas de las organizaciones actuales implican una revisión de la teoría de los valores de los documentos, especialmente la habitual diferenciación o taxonomía de los valores primarios. La primera parte de la norma ISO 15489 establece que los documentos susceptibles de ser conservados, esto es, que poseen algún valor documental, son aquellos que:

- proporcionan información y pruebas sobre las políticas y las acciones de la organización;
- proporcionan información y pruebas sobre la interacción de la organización con aquéllos a quienes presta sus servicios;
- documentan los derechos y obligaciones de individuos y organizaciones;
- contribuyen a la elaboración de la memoria de la organización con fines científicos, culturales o históricos; y
- contienen información y pruebas relativas a actividades de interés para partes interesadas internas y externas.

En el contexto de un modelo de gestión por procesos, son la política y estrategia de la organización y las necesidades y expectativas de las partes interesadas las que van a determinar los valores documentales primarios y, en consecuencia, el calendario de

conservación de la organización. Desde este punto de vista, los documentos resultantes de los procesos y actividades de la organización no pueden concebirse únicamente como prueba de las actividades realizadas sino también como activos de la organización en cuanto son portadores de información y conocimiento.

De este modo, es posible plantear una nueva taxonomía de los valores primarios:

- a) Valor de gestión: utilidad de los documentos para llevar a cabo los procesos y actividades de la organización. Desde el enfoque basado en procesos, el concepto de “valor administrativo” denota un proceso de soporte específico y no alude al sistema de gestión global de la organización.
- b) Valor operacional: relacionado con la necesidad de establecer las políticas de la organización, determinar responsabilidades y competencias, y definir los procesos de negocio y los procedimientos organizativos.
- c) Valor financiero: hace referencia al uso que se da a los documentos que contienen información económica y financiera de la organización. Aunque está vinculado a un proceso de negocio específico (la gestión económica y financiera), para la mayor parte de las organizaciones este proceso presenta una relevancia especial.
- d) Valor legal: relacionado con la obligación de cumplir con el entorno legal y normativo.
- e) Valor de responsabilidad: utilidad de los documentos para rendir cuentas de las actividades de la organización a las partes interesadas.
- f) Valor informativo (o de conocimiento): capacidad de los documentos para mantener el conocimiento y el capital intelectual de la organización. Se aplica cuando un documento constituye un activo de información de la organización, no en el sentido habitual de la archivística como valor secundario.
- g) Valor patrimonial: hace referencia al interés del documento para mantener la memoria corporativa y reflejar la evolución de la organización.

3. Por último, si se entiende la gestión de documentos como un proceso de negocio, deben establecerse indicadores que permitan controlar y evaluar dicho proceso: el sistema de gestión de documentos, al igual que cualquier sistema de gestión de la organización, debe orientarse al logro de los resultados planificados. Por ello, según el enfoque basado en procesos, es indispensable disponer de instrumentos de seguimiento y medición que permitan verificar el grado de consecución de los resultados. Para establecer los indicadores hay que considerar tanto la eficacia (grado de obtención de los resultados deseados) como la eficiencia (relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados) del proceso de gestión de documentos. Una posibilidad para establecer los indicadores del proceso de gestión documental es el modelo EFQM, que distingue indicadores de rendimiento (mediciones que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los resultados de un proceso) y medidas de percepción (mediciones que se obtienen de la percepción de las partes interesadas).

Los indicadores utilizados para evaluar y revisar el proceso de gestión de documentos parten de la descripción del propio proceso y van a depender de los objetivos de la organización. Por ello, para establecer indicadores de proceso es recomendable dar los siguientes pasos:

1. Reflexionar sobre el objeto (misión) del proceso.
2. Determinar la tipología de resultados que se quieren obtener y las magnitudes que hay que medir.
3. Determinar los indicadores representativos de las magnitudes que hay que medir.
4. Establecer los resultados que se quieren lograr para cada indicador específico.
5. Formalizar los indicadores.

Por ejemplo, a fin de asegurar que el personal encargado de manejar documentos como parte de sus actividades aplica correctamente el cuadro de clasificación corporativo, se puede establecer un indicador que mida la cantidad de expedientes que no han sido clasificados de forma apropiada, segmentando los resultados por clases y subclases del cuadro. Puede aplicarse la fórmula de cálculo “(nº expedientes clasificados erróneamente / nº expedientes clasificados en total) x 100”; los datos pueden extraerse del registro de expedientes, efectuándose un seguimiento mensual. Si no se alcanza el objetivo del indicador (95% de documentos clasificados correctamente) habría que tratar de encontrar la causa mediante cuestionarios o reuniones de trabajo que proporcionen medidas de percepción del personal (no se aplica el procedimiento de clasificación, no se entiende bien el cuadro de clasificación, se encuentran inconsistencias en el cuadro, etc.), de manera que se puedan emprender las acciones correctivas pertinentes (comunicación interna sobre el carácter normativo del cuadro de clasificación, actividades de formación, revisión del cuadro, etc.).

## **5 Conclusiones**

El enfoque basado en procesos plantea una nueva manera de entender las organizaciones, superando las inconsistencias de la organización funcional y, en consecuencia, nos empuja a plantear con otra perspectiva la gestión de documentos. Esta debería resultar visible en el mapa de procesos de la organización, en vez de “desaparecer” o quedar postergada a ser parte de la gestión administrativa o de la gestión del sistema de calidad. Por otro lado, teniendo en cuenta que la gestión de documentos, como proceso de negocio, debe responder a las necesidades específicas de cada organización, cabe replantearse el criterio funcional para la elaboración del cuadro de clasificación y adoptar nuevos criterios para establecer los valores de los documentos. También resulta imprescindible incorporar otros instrumentos de gestión, especialmente los indicadores de procesos. En la transición a un nuevo escenario para los sistemas de gestión, es esencial aprovechar esta oportunidad para situar adecuadamente la gestión de documentos en el seno de las organizaciones, realizando un esfuerzo por adaptarse al modelo de gestión por procesos.

## Bibliografía consultada

- AENOR (2002). *UNE 66925 IN. Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad*. Madrid: AENOR.
- AENOR (2006). *UNE-ISO 15489-1. Información y documentación – Gestión de documentos – Parte 1: Generalidades*. AENOR: Madrid.
- AENOR (2006). *UNE-ISO/TR 15489-2. Información y documentación – Gestión de documentos – Parte 2: Directrices*. AENOR: Madrid.
- ALONSO, J. A.; PIERA, B. (2004). “La norma ISO 15489: una metodología de treball per a la implementació d’un programa de gestió documental a les empreses”. En: *Jornades Catalanes d’Informació i Documentació (9as: 2004: Barcelona)*, 99-110. Barcelona: COBDC.
- CIANFRANI, C. A.; TSIKALS, J. J.; WEST, J. (2000). *ISO 9001:2000 comentada*. Madrid: AENOR.
- CRUZ MUNDET, J. R. (2006). *La gestión de los documentos en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- EFQM (2003). *Modelo EFQM de Excelencia: versión para el sector público y las organizaciones de voluntariado*. Bruselas: EFQM.
- HOYLE, D.; THOMPSON, J. (2005). *Del aseguramiento a la gestión de la calidad: el enfoque basado en procesos*. 2ª ed. rev. Madrid: AENOR.
- INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA (2003). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: Junta de Andalucía.  
<http://www.iat.es/excelencia/html/subidas/descarga/guiagestionprocesos.pdf>. [Consulta: 23/01/2006]
- LLOVERAS I MORENO, M. R. (2006). “La norma ISO 15489, nucli dels sistemes de gestió integrats d’una organització”. En: *Jornades Catalanes d’Informació i Documentació (10as: 2006: Barcelona)*, 131-140. Barcelona: COBDC.
- ROBERGE, M. (2006). *Lo esencial de la gestión documental*. Québec: Gestar.