

## LA GESTIÓN DOCUMENTAL: ALGUNOS ALCANCES

Aída Luz Mendoza Navarro\*

### 1. Introducción

La gestión documental actualmente tiene un desarrollo progresivo y sostenido que, unido a las aplicaciones de las denominadas tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), se percibe como la modernización de los archivos.

Son abundantes los cursos que se ofrecen a través de las organizaciones educativas, a las que los archiveros acuden con cierta frecuencia, así como los múltiples cursos virtuales presentados a través de los medios informáticos; de manera que tenemos, por todos lados, una sobre oferta de información, capacitación y formación en las TIC y sus usos en los archivos. En consecuencia, la gestión documental se va informatizando y la informática se ha convertido en una de las herramientas más adecuadas para atender el gran volumen documental que se genera en el ejercicio de las funciones de las organizaciones.

Aunque los sistemas de gestión de documentos de archivo (SGDA) datan de varias décadas atrás, es a partir de la Norma ISO 15489 I y II que toman mayor impulso e interés por parte de las organizaciones. Los archiveros comenzaron a descubrir sus bondades, algunos países adecuaron la norma como fue el caso del Perú, aunque la adecuación pudo ser óptima si hubiera participado el AGNP en el comité de adecuación. Lamentablemente no fue así por lo que se advierten algunas fallas conceptuales, que de otro lado no invalida su aplicación.<sup>1</sup> Debemos advertir que por el momento no es amplia la aplicación de la norma en el Perú, pero, progresivamente, las organizaciones van decidiendo implementarla como una forma de solución

---

\*Abogada, magíster en gestión de políticas públicas.

1 Mendoza Navarro, "ISO 15489 sobre Gestión Documental", p. CI.

*Por un lado, debemos atender los enormes volúmenes de los documentos en soporte de papel, y de otro lado, tenemos documentos almacenados en los servidores y dispositivos informáticos que también requieren de atención archivística*

a las múltiples dificultades que se presentan en los archivos y sus documentos.

Podemos observar que en el sector público, por su dimensión, por las exigencias de las normas de transparencia y acceso a la información pública y por los

múltiples trámites de los administrados ante la denominada administración pública, es donde los SGDA se tornan en una exigencia archivística-legal-administrativa que los profesionales de los archivos deben atender. La gran demanda de trámites, no siempre sencillos, exige mantener sistemas óptimos de gestión en concordancia con las disposiciones normativas propias de cada país para el desenvolvimiento de la administración pública.

En ese panorama, el gobierno electrónico se ha convertido en uno de los objetivos principales de la mejora del Estado y la administración, así como de su modernización. Constatamos cómo algunas organizaciones ofrecen servicios por internet, tales como certificaciones electrónicas o información valiosa para el reconocimiento de sus derechos y obligaciones, lo que mejora la imagen que el administrado tiene del Estado, porque recibe de éste un servicio inmediato sin tener que acudir a una oficina pública con el consiguiente ahorro de dinero y tiempo. Sin embargo, debemos advertir que las organizaciones optarán por los documentos digitales, pero sumados a los documentos en soporte de papel aún existentes, no sabemos por cuanto tiempo. Éstos seguirán coexistiendo con los documentos digitales.

## **2. Situación de la gestión de documentos de archivo**

La realidad nos demuestra que, por un lado, debemos atender los enormes volúmenes de los documentos en soporte de papel que se van acumulando en las oficinas, en ocasiones por largos años sin que reciban atención archivística, y de otro lado, tenemos documentos almacenados en los servidores y dispositivos informáticos que también requieren de atención archivística; entonces, mientras tengamos documentos en soporte de papel y se produzcan documentos digitales en la moderna administración, los

archiveros, responsables directos de la atención de los documentos de archivo en cualquier tipo de soporte, deberán buscar soluciones integrales para garantizar la conservación de los documentos de la gestión. En el ámbito de la gestión pública, esa conservación inalterable de los documentos de archivo es de especial relevancia

*A esta producción, que hace poco tiempo sólo se conservaba en formato de papel, ahora se suman los documentos en formato digital, lo que conlleva a otro tipo de preocupaciones y atenciones por parte de los archiveros y otros especialistas vinculados a la gestión documental.*

por las responsabilidades funcionales ante la propia administración y los administrados, por tanto, las nuevas prácticas de formalizar las actuaciones administrativas a través de los documentos de archivo por medios digitales exige minimizar los riesgos de pérdidas de información, que aún se presentan en los documentos digitales, y a la vez, se requiere su integración con los documentos en soporte de papel en los sistemas de gestión de documentos digitales de archivo (SGDDA), con lo cual se seguirán utilizando ambos formatos en la gestión documental.

La situación descrita hace que se realicen grandes esfuerzos para revertir, de alguna manera, la todavía preocupante fragilidad de los documentos digitales, por lo que es necesario incidir, como lo haremos en este espacio, en la necesidad de identificar, *grosso modo*, los documentos esenciales que deben ser preservados con todas las garantías para su conservación. Estos documentos, una vez identificados, merecen la mejores medidas de seguridad para garantizar la continuidad de las funciones de las organizaciones y responder a los eventuales problemas jurídicos o administrativos que pudieran presentarse, así como para responder a sus obligaciones y ante los administrados a través de las pruebas documentales, como una de las formas de ofrecer la seguridad jurídica a la que el Estado está obligado.

La administración pública, ahora más que nunca, se encuentra vigilada por la ciudadanía en general que le exige transparencia y acceso a la información pública; la vinculación entre ambos conceptos resulta muy estrecha, ese derecho reclamado por el administrado lleva a la administración pública a la imperiosa obligación de servir al usuario documentos sin la menor duda sobre su autenticidad, tratándose de los documentos en soporte de papel,

la ‘copia fiel del original’ cumple satisfactoriamente con el objetivo; sin embargo, cuando la información se encuentra registrada en un documento digital, la exigencia es mucho mayor por las garantías de autenticidad de este tipo de documentos, con lo que la calidad de auténticos surge esencial y demostrable en todo momento para surtir los efectos legales o administrativos que no ponga en duda la certeza de lo que el documento debe evidenciar. Sólo ante la seguridad de su autenticidad, el administrado podrá ofrecerlo como prueba ante cualquier instancia administrativa o jurisdiccional.

En las últimas décadas, la gestión de documentos ha tomado un gran impulso por parte de los archiveros; se realizan debates desde las organizaciones gremiales archivísticas, es tema obligado en los eventos archivísticos nacionales e internacionales, siendo el sector de la administración pública donde por lo general, se realizan eventos académicos bajo la conducción, preferentemente, de los archivos nacionales. Varios países lideran la formulación de directrices, normas técnicas y trabajos más específicos y especializados para apoyar la aplicación de la informática en los archivos.

El enorme volumen documental en la administración pública proviene de las diversas organizaciones de los poderes del Estado: Legislativo, Ejecutivo y Judicial; así como de otros entes públicos creados por normas constitucionales, además de las organizaciones privadas que mantienen relación con el Estado según algunas legislaciones. Esta dimensión de la administración pública, que pese a las reformas continuas del Estado en la mayoría de países no disminuye, hace que la producción documental siga siendo cuantiosa, mereciendo una atención especial por parte de los archiveros. A esta producción, que hace poco tiempo sólo se conservaba en formato de papel, ahora se suman los documentos en formato digital, lo que conlleva a otro tipo de preocupaciones y atenciones por parte de los archiveros y otros especialistas vinculados a la gestión documental. Las medidas que se toman para la conservación de ambos soportes difieren. Para los documentos en medios electrónicos es un gran desafío, de manera que las investigaciones para darle solución a esa problemática se orientan a: la racionalización de la producción documental, aprobación de tablas de retención de documentos, medidas de preservación para documentos de valor permanente, sistemas de gestión de documentos para su atención durante todo su ciclo vital, preservación de la autenticidad de documentos

digitales en el largo plazo, etc. En cada uno de esos temas y otros que se derivan de las investigaciones por parte de los especialistas, se entregan variadas recomendaciones, se aprueban requisitos generales y específicos, todo lo cual contribuye a viabilizar la conservación de los documentos en tanto éstos sean útiles para la administración y eventualmente para la investigación histórica.

*La eficacia y la economía. Bajo esos términos, la idea de la gestión documental es lograr un cambio hacia el concepto moderno que se tiene de los archivos basándose en esos dos elementos fundamentales de la moderna administración.*

Cada organización se desenvuelve dentro de una serie de procesos y procedimientos, actividades y actos administrativos, todo ello termina, por lo general, en documentos de archivo que se van ubicando primero en las oficinas de gestión o trámite, para llegar más adelante a un archivo central. Los documentos producidos son utilizados para diversas actuaciones administrativas y jurisdiccionales, muchas veces personales; además, las auditorías a las que están sometidas las organizaciones, tanto públicas como privadas, exigen mantener esos documentos que solicitarán los auditores, de lo contrario, más de un problema se ocasionará si no se cuenta con los documentos probatorios de la gestión, a la vez, estos documentos deben gozar de autenticidad, cualquiera que sea el soporte en el que se encuentren, siendo más rigurosa la demostración de este elemento jurídico fundamental en los documentos digitales de archivo, lo que sugiere un SGDDA que permita garantizar esa autenticidad y preservación de los documentos durante su vigencia y lograr la conservación de aquellos que resulten de valor permanente.

La localización y el servicio inmediato de los documentos, cualquiera que éste sea (para las auditorías, los administrados o la propia autoridad administrativa) demanda inmediatez en su atención, la que se ve favorecida cuando se ha implementado un SGDDA donde los documentos en soporte de papel, los digitalizados a partir del mismo y los documentos digitales de origen puedan ser analizados y servidos en el momento de ser requeridos.

Hace un tiempo señalamos:

El Estado, que representa a la sociedad organizada, cumple sus actividades mayormente a través de los documentos de archivo, éstos se ubican primero en las oficinas, donde propiamente hablamos de los archivos secretariales en la primera etapa de su ciclo vital. Las grandes cantidades de documentos que se producen tanto en soportes de papel, electrónicos de origen o digitalizados como resultado de la gestión pública hace inmanejable toda esa información cuando no se cuenta con un sistema de gestión documental.<sup>2</sup>

Entonces convenimos en que la gestión documental contribuye a:

- a) Garantizar la inmediatez del uso de la información y la atención del servicio al administrado o cliente.
- b) Situarse en un nivel de modernidad en la gestión de calidad dentro del concepto de 'buenas o mejores prácticas administrativas' al interactuar con el administrado a través de las redes de comunicación (TIC), mejorando el servicio y garantizando la seguridad jurídica.
- c) Facilitar la rendición de cuentas documentada, demostrando la transparencia de los funcionarios públicos en el ejercicio de sus actividades, tan reclamada por los administrados.
- d) Poner a disposición de los funcionarios públicos los documentos que necesitan para la toma de decisiones y la continuación de la gestión pública.
- e) Optimizar la imagen del Estado frente al administrado a través del servicio de información, logrando la satisfacción del servicio al que la administración pública está obligada.

### **3. Definición de la gestión de documentos de archivo**

Podemos encontrar una gran variedad de definiciones de gestión de documentos de archivo, una de ellas es la ofrecida por el destacado archivero español José Ramón Cruz Mundet, quien introduce en su definición<sup>3</sup> dos elementos básicos: la eficacia y la eficiencia. Bajo esos términos, la idea de la

---

<sup>2</sup> Mendoza Navarro, "La gestión documental...", p. CI.

<sup>3</sup> Cruz Mundet, *La gestión de documentos*, p. 143.

gestión documental es lograr un cambio hacia el concepto moderno que se tiene de los archivos basándose en esos dos elementos fundamentales de la moderna administración. Entendemos que la eficiencia es uno de los pilares de la moderna administración, mientras que la eficacia está relacionada con los resultados a los que se pretende llegar a partir de los objetivos trazados; la eficiencia tiene que ver con la optimización de los recursos asignados, de manera que bien utilizados, se logran los resultados esperados.

Otra definición que no podemos dejar de referenciar es la entregada por la siempre ilustrada y acertada Antonia Heredia, quien ha trabajado muy especialmente la terminología archivística con gran acuciosidad y pulcritud. Ella apunta la siguiente definición para gestión documental o gestión de documentos: “Todas las funciones, actividades y procesos que en una organización se aplican a los documentos a lo largo de su vida para garantizar su producción, su autenticidad, su integridad, su conservación, su fiabilidad y su disponibilidad, para su mayor uso y mejor servicio”.<sup>4</sup> Como podemos apreciar se trata de una definición que implica, como afirma más adelante: “la puesta en práctica de la teoría archivística aplicada a los documentos a partir de su ingreso a los Archivos”.<sup>5</sup>

En cuanto a la eficacia, Alfonso Parejo Luciano sostiene que es innovación, adaptabilidad y capacidad de aprendizaje y de gestión del cambio.<sup>6</sup> Lo que nos lleva a inferir que la administración pública deberá innovarse permanentemente. La atención, uso y servicio de los documentos de archivo deben estar involucrados en esos términos que nos llevan a pensar en una administración pública proactiva y moderna. Los documentos no pueden quedar fuera, son parte importante y más aún, concomitantes con el desarrollo y existencia de la propia administración, porque forman parte de su propia naturaleza. No podemos pensar en una administración pública sin documentos de archivo, porque esto sería contrario a su esencia, en consecuencia, para que la administración pública sea innovada requerimos de documentos en condiciones que le brinden la información para modificar lo que no está marchando según la misión y visión de las

---

4 Herrera Heredia, *Terminología Archivística*, p. 118.

5 *Ídem*, p. 118.

6 Parejo Luciano, *Eficacia y administración*, p. 99.

*Cuando se decide la implementación de un SGDDA, hay que atender la integración de los documentos en ambos soportes porque no es posible mantenerlos de manera independiente*

organizaciones que conforman ese gran aparato administrativo. Del mismo modo, la adaptabilidad necesaria de la administración pública se verá favorecida con la inmediatez de la información para ir asumiendo las nuevas formas administrativas que permitan entrar en esa modernidad tan proclamada, revisando cada uno de los objetivos que se establecieron para redefinirlos si es necesario;<sup>7</sup> en lo que se refiere a la capacidad de aprendizaje y gestión del cambio, señalada por el autor en referencia, es importante lograr la renovación y actualización del personal tendiendo a la meritocracia, aunque resulte impopular para algunos políticos que deben tomar decisiones en este sentido apartándose del clientelismo en el que muchas veces se encuentran atrapados, para producir un verdadero cambio donde cada uno de los miembros de la organización estén convencidos de asumir una posición favorable como parte de la gran administración del Estado, en la que los documentos de archivo serán atendidos también por el personal especializado e idóneo, descartándose toda improvisación que haría peligrar la integridad de los documentos, en la medida que la capacitación se dirija a poner de relieve el uso, distribución y protección de los documentos de archivo, como un instrumento útil para posicionar a la organización pública en el concepto moderno de la gestión pública.

La eficiencia se centra en la virtud y cualidad para lograr un efecto determinado mediante las acciones ejecutadas con el fin de obtener el resultado esperado, teniendo como mecanismo la *cualidad* del agente para producir y la acción precisa para hacerlo, esto es la idoneidad de la actividad dirigida a tal fin.<sup>8</sup> Esa cualidad del agente para los archivos es la profesionalización del archivero, porque es el centro impulsor, activo y ejecutor de la gestión documental. Si bien concurre en su implementación con otros profesionales de distintas áreas de conocimiento, su rol es preponderante en la puesta en marcha de un SGDA.

Un archivero eficiente es el que sirve los documentos oportunamente y

---

7 Metcalfe; Richards; Zapico Goñi; y otros, *La modernización de la gestión pública*, p. 63.

8 Parejo Luciano, *op. cit.*, p. 92.

mantiene en óptimas condiciones de funcionamiento el SGDA procurando utilizar, de la mejor manera, las herramientas tecnológicas disponibles, los recursos que posee y la infraestructura necesaria para lograrlo, pero tanto recursos como infraestructura y tecnología informática o cualquier otro elemento indispensable para su trabajo, deberán ser proveídos de acuerdo con las necesidades de los archivos y las características de los documentos para que su desarrollo sea eficiente; de lo contrario, por más empeño que ponga el archivero, poco o nada podrá hacer. Sin embargo, al relacionarse la eficiencia con la optimización en el uso de los recursos, convenimos en que es posible reducir los costos para atender los documentos, aplicando medidas de racionalización en el uso de los insumos para su protección, servicio, conservación, etc. Los requerimientos indispensables para desarrollar su trabajo en condiciones aceptables no pueden postergarse, caso contrario, no será posible lograr la eficiencia pretendida.

La eficacia, para el archivero, consistirá en elegir las acciones precisas para alcanzar lo que espera en favor de los archivos, para ello deberá conocer la realidad de la organización en la que se desenvuelve, la situación de los archivos en todos sus niveles: gestión, periféricos (si los hubiera), central y eventualmente histórico, a través de un diagnóstico que le permita tener información exacta sobre las fortalezas y debilidades y los recursos con los que cuenta para revertir los problemas detectados o reforzar los aciertos en materia archivística, para finalmente decidir por el camino que lo llevará a lograr las metas planteadas.

#### **4. ¿Qué hacer con los documentos tradicionales y digitales en un SGDA?**

La producción documental en estos momentos, en la mayoría de países, comprende documentos en soporte de papel y electrónico, ambos conviven en las organizaciones públicas y privadas. Cuando se decide la implementación de un SGDDA, hay que atender la integración de los documentos en ambos soportes porque no es posible mantenerlos de manera independiente, en tanto no se podría configurar como tal, lo que indica emprender la sistematización de las actividades a realizar para lograr un resultado: producto. Refiriéndonos al tema de nuestra atención,

podemos decir que el proceso de integración de los sistemas de documentos tradicionales y digitales busca la obtención de un producto, éste es: un SGDDA donde convergen ambos soportes de acuerdo con las características y especificaciones técnico-archivísticas que a cada uno de ellos corresponde.

Un sistema de información busca disponer de éste en el momento y en el lugar que se necesite, en condiciones óptimas de acceso, presentación y utilización de los recursos, y debe responder a cuatro criterios: calidad, oportunidad, pertinencia y relación costo-beneficio.<sup>9</sup> Estos criterios, a nuestro modo de ver, encajan en lo que se requiere de un SGDDA, en esa dirección, tenemos:

- **Calidad.** Indudablemente la calidad del servicio a través de un SGDDA será óptima cuando sus características, condiciones de funcionamiento y modalidades del servicio sean compatibles con la atención que un archivo debe ofrecer: servicio oportuno, garantías de seguridad jurídica a través de documentos auténticos, mecanismos de atención a través de la telemática, acceso a los documentos por múltiples usuarios a la vez, etc.
- **Oportunidad.** Bajo este criterio, señalaremos las condiciones de coyuntura que se presentan para la implementación de un SGDDA, donde podemos medir: desarrollo de los archivos de la organización y momento propicio en cuanto a infraestructura tecnológica, para el tránsito seguro del manejo tradicional de los archivos a un sistema electrónico que ofrezca seguridad y confianza en el uso y servicio de los documentos, nivel económico alcanzado por la organización para invertir y capitalizar la puesta en marcha de un SGDDA, etc.
- **Pertinencia.** Mediante este criterio definiremos la congruencia y relaciones que podemos establecer para la asunción de un SGDDA, manteniendo documentos tradicionales en óptimas condiciones de organización, como primer paso; y en medios electrónicos archivísticamente implementado, como segundo paso; a la luz de una realidad en la que no es posible inclinarse al siguiente paso dejando de lado el primero, para finalmente confluir en la integración de ambos.

---

<sup>9</sup> PIADIC, *Integración de los sistemas de...*, pp. 8-36.

- **Relación costo-beneficio.** Indudablemente este criterio está en directa vinculación a la disposición de la organización cuando opta por un SGDDA. El costo pudiera ser muy alto para su implementación e igualmente para su óptimo mantenimiento, en tanto los recursos tienen que estar disponibles oportunamente para atender cualquier eventualidad al momento, sin embargo el beneficio, en un futuro inmediato, podría visualizarse como suficiente en todo sentido, al contarse con un mecanismo de optimización de archivo y gestión de documentos, lo cual es altamente rentable para la organización en términos de oportunidad del servicio, de imagen proyectada al cliente o a los administrados; en este último coincide con la modernización de los Estados, la inclusión en el e-gobierno y la pro actividad con los usuarios de los documentos.

Seguidamente nos centraremos en los parámetros propios de un SGDDA, tomando como referencia los definidos para un sistema de información,<sup>10</sup> a saber:

- a) El usuario de la información (que en primera instancia es el mismo productor de los documentos)  
Utilizaremos el término más específico *documentos de archivo*, para señalar que en efecto el usuario más inmediato es el propio productor, más allá están los diversos usuarios, pero no menos importantes, de manera que cualquier mejora en el servicio será visto como signo de eficiencia y eficacia, que es lo que busca la moderna administración y la gestión documental. Cualquiera que sea el usuario, los documentos deberán gozar de autenticidad y el servicio será inmediato para satisfacer la demanda de información, en el sector público muy vinculado a la transparencia de la gestión pública y en ambos sectores –público y privado– las garantías de seguridad jurídica para el cumplimiento de los derechos, pero también de las obligaciones.

---

10 *Ídem.*

b) El contenido de la información

Los documentos de archivo por su contenido, son valiosos no sólo para la propia administración sino para el administrado. Recordemos que nos hemos situado en la administración pública donde los derechos de los administrados se encuentran reconocidos por la legislación pertinente y la mayoría de ellos son demostrables a través de los documentos de archivo. Estos documentos no sólo constituyen fuente de información para el Estado y los administrados, sino medios probatorios para los actos administrativos o jurisdiccionales de sus usuarios, además de constituirse en elementos importantes para la demostración documentada de la transparencia y la rendición de cuentas de los funcionarios públicos.

c) Las modalidades de suministro y entrega (métodos de transferencia)

Bajo este parámetro destacamos las bondades de un SGDDA al estar vinculado al servicio tanto interno como externo (mediante sistemas telemáticos) de los usuarios. En el primer caso, es importante que el sistema puesto en funcionamiento concorra con las aplicaciones necesarias que le permitan al funcionario acceder al documento desde el lugar donde se encuentre y, en el segundo caso, que le facilite al usuario externo (administrado) hacer las consultas y peticiones sin acudir a los locales de la administración pública, en concordancia con los objetivos del gobierno electrónico. Hoy en día el funcionario público fuera del ámbito geográfico de su país o aun estando en el exterior, puede seguir recibiendo los documentos y tomando decisiones, muchas veces, impostergables, mientras se encuentra lejos. Esto realmente ha revolucionado las comunicaciones y facilita la continuidad de las funciones de quienes tienen la responsabilidad de garantizar la buena marcha del Estado.

Ángel Arbonés señala que las empresas requieren sistemas de gestión documental sofisticados por la gran cantidad de documentos que producen, y que gracias a la tecnología la documentación digitalizada y en papel es posible analizarla desde una perspectiva múltiple.<sup>11</sup> Agregaremos los

---

<sup>11</sup> Arbonés, *Conocimiento para la innovación*, p. 261.

documentos digitales de origen, es decir, aquellos que en ningún momento se encontrarán en soporte de papel, excepto, si se requiere una copia en ese tipo de formato, todos ellos constituyen el conjunto de documentos que hay que integrar en el SGDDA. El análisis múltiple, nuestro autor lo describe de la manera siguiente:

- Creación del documento. Se realiza de manera sencilla dentro de los sistemas de software a lo que se añade los documentos escaneados. El reto está en el almacenamiento y la gestión del acceso. No será modificable por muchas personas. A la vez, se hará la integración en procesos de trabajo.
- Sistemas de seguridad y de modificación de documentos. La forma de gestionar y modificar es variada, pero se puede establecer los siguientes elementos: petición de cambio al productor, aprobación de cambio, cambio y archivo de la nueva versión. El sistema puede complicarse con aprobaciones de diferentes niveles, trazabilidad de cambios en el documento, etc., que pueden afectar los procesos de trabajo, como cuando se cambia la forma de documentar un proceso de trabajo.
- Gestión de imágenes. El reto es mantener la imagen y coherencia de contenidos.<sup>12</sup>

El SGDDA será el mejor vehículo para mejorar la comunicación y el flujo de información entre los componentes de una organización, además permite optimizar la gestión de los documentos de archivo en sus distintos soportes a la vez de facilitar el control y localización inmediata de los documentos comprendidos en el sistema. Al respecto, María Barceló señala lo siguiente:

La gestión documental y el *workflow* pueden ayudar a las organizaciones a mejorar la comunicación entre los miembros de un equipo de trabajo, a gestionar los documentos físicos –papel– a través de flujos electrónicos y a llevar un control automatizado de los documentos que se generan. Y lo que es más importante, el conocimiento colectivo de una organización –procedimientos, políticas, base de datos de clientes con contactos e inteligencia competitiva– puede ser

---

12 *Ídem*.

consultado, almacenado, ampliado y reutilizado por cualquier empleado con autorización para ello.<sup>13</sup>

Kenneth Laudon, refiriéndose a la implementación de una base de datos común cuando en la organización existen varios sistemas que manejan sus diversas dependencias, señala: “En un entorno tradicional de archivos, cada departamento construía archivos y programas para satisfacer sus necesidades específicas. Ahora, con una base de datos, los archivos y programas se deben construir tomando en cuenta el interés de toda la organización en los datos.” Concretamente sobre la integración de la base de datos comenta:

El cambio a un entorno de base de datos puede ser un proceso largo y costoso. Además del costo del software del sistema de administración de base de datos (DBMS), del hardware relacionado y del modelado de datos, las organizaciones deben prevenir fuertes gastos para integrar, fusionar, y estandarizar sus datos para que residan en una base de datos que puedan dar servicio a toda la compañía.<sup>14</sup>

*Los archiveros deberán estar a la vanguardia de todo lo relacionado con la aplicación de la informática en los archivos y los documentos en soporte electrónico, porque deberán atenderlos con la misma suficiencia con la que tratan los documentos en soporte de papel*

Entonces, el SGDDA debe comprender e integrar todos los documentos que se encuentran en soportes de papel y digital, e inclusive deberá integrarse en el sistema de información institucional, de manera que sea estructurado en relación con las necesidades de consulta de los documentos, flujos de información, recuperación y servicio que la organización requiere. Se trata de contar con los documentos de

archivos de manera automática hacia y entre todas las dependencias de la organización, creándose el trabajo en grupos a la vez que se hace el seguimiento del documento desde su producción hasta su destino final.

Un SGDDA integrado donde se consideren los documentos en sus

---

13 Barceló Llauger, Baglietto Tardío, *Hacia una economía del conocimiento*, p. 91.

14 Laudon, *Sistemas de información*, p. 220.

diferentes soportes, requiere personal preparado por tratarse de un gran desafío el lograr la inclusión de los documentos que ya existen en papel y que son tan importantes como los que se producirán electrónicamente desde su inicio. Por un lado, habrá que recurrir a la digitalización y por el otro considerar los documentos que desde que nacen son digitales (documentos electrónicos de origen). Para ese efecto, los archiveros deberán estar a la vanguardia de todo lo relacionado con la aplicación de la informática en los archivos y los documentos en soporte electrónico, porque deberán atenderlos con la misma suficiencia con la que tratan los documentos en soporte de papel, sin apartarse de los principios archivísticos y buscando su integración, porque no es conveniente ni técnico, y menos archivístico, mantener sistemas independientes uno del otro, todo lo contrario, se trata de una unión indisoluble.

Los documentos en soporte de papel serán integrados al SGDDA a través de imágenes, permaneciendo los originales en sus respectivos repositorios o sustituyéndolos de manera que se eliminen, siempre que la legislación lo permita y las garantías de conservación en medios digitales sean tales que aseguren su utilidad en el largo plazo; para aquellos documentos de extensos plazos de retención o de valor permanente, esta última advertencia deberá ser debidamente deliberada para tomar un decisión, aun cuando se cuente con el marco normativo que autorice la sustitución de los documentos en soporte de papel por imágenes digitales.<sup>15</sup>

MoReq1 y MoReq2 consideran la integración de los documentos tradicionales y digitales, además de otros como: vídeos, microfichas o audio. Incluyen también los documentos que se encuentran en dispositivos de almacenamiento tales como CDs, DVDs y cintas de computadora. Se señalan una serie de especificaciones destacando que tanto la accesibilidad

*Se requiere integrar ambos soportes en un SGDDA, en tanto el mantenimiento de funcionalidades aisladas no sólo significa mayores costos al contar con sistemas duplicados de gestión documental, sino ir contra uno de los principios archivísticos fundamentales que es el de la integridad funcional de los documentos de archivo*

---

<sup>15</sup> ACIMED, *La gestión de documentos electrónicos...*, p. 194.

como la preservación de los documentos deberán ser atendidas por las organizaciones a través de políticas apropiadas. Las especificaciones van desde la inclusión de los documentos tradicionales en los cuadros de clasificación del SGDDA, hasta las necesidades de agregaciones y el mantenimiento de los metadatos de manera que se puedan integrar, tal como señala MoReq2: “Los documentos físicos pueden co-existir con los documentos electrónicos en varios escenarios”. Se refiere a las clases, file, sub-file, volúmenes, sólo de documentos físicos o de ambos (físicos y electrónicos).<sup>16</sup> Las noticias recientes sobre MorReq 2010 nos deparan otras novedades que en otro momento comentaremos.

Se requiere integrar ambos soportes en un SGDDA, en tanto el mantenimiento de funcionalidades aisladas no sólo significa mayores costos al contar con sistemas duplicados de gestión documental, sino ir contra uno de los principios archivísticos fundamentales que es el de la integridad funcional de los documentos de archivo, porque la idea es concebir el archivo en su interrelación de gestión, de contenidos, procesos y procedimientos, etc.; donde no podemos hacer una separación, sí concebimos la gestión como un todo integral al igual que el principio archivístico en mención. Lo que hay que dejar en claro es que con la integración entre ambos soportes se refuerza el rol de los archivos en la organización, no puede entenderse uno por encima del otro, aunque la visión generalizada es que la eficiencia sólo se adquiere cuando se informatizan las actividades, en parte lo es, pero el valor que se pretende alcanzar es la optimización de la gestión de documentos en una interdependencia entre ambos formatos, donde ninguno de los dos puede prescindir del otro porque no son separables, se trata de un todo indisoluble como acervo documentario de una organización. En ese contexto, las acciones a seguir son las siguientes:

- a) Elaborar un plan para la integración de los documentos en ambos soportes.
- b) Sostener la integración como parte de las buenas prácticas administrativas en la atención de los servicios de los documentos de archivo, interno y externo.

---

<sup>16</sup> DLM Forum, MoReq2.

- c) Analizar y racionalizar los procedimientos administrativos para hacerlos más operativos y compatibles con el SGDDA a implementarse, de acuerdo con las disposiciones legales y administrativas pertinentes.

## 5. La identificación de los documentos esenciales

Documento esencial para Antonia Heredia: “Se dice de aquél del que será difícil prescindir en el caso de una catástrofe y para el que se adoptan medidas de seguridad mediante reproducción y localización diferente”.<sup>17</sup> Estos documentos una vez identificados deberán gozar de especiales medidas de seguridad.

En toda organización existen documentos muy importantes sin los cuales se pone en tela de juicio su seguridad jurídica, el servicio de información al cual está obligada y otras actividades que necesariamente deberán demostrarse o sustentarse con los documentos de los archivos, por ello, hace un tiempo mencionamos lo siguiente:

Los documentos de las organizaciones públicas y privadas que pueden probar los actos jurídicos o compromisos realizados, no siempre se encuentran organizados para el acceso. Por una serie de razones, no es seguro que se cuente con ellos para la probanza por la progresiva destrucción o desaparición de la que son objeto. En este tema la transparencia de la gestión pública, legalmente instituida, reviste especial importancia, desde el momento que todo acto o actividad pública deben quedar perfectamente evidenciados en los documentos a conservarse en los archivos públicos y también en los privados que realizan actividades para el Estado.<sup>18</sup>

Los SGDDA contribuyen ampliamente en la recuperación de la información, pero no dejan de presentarse dudas sobre la preservación de los documentos en medios electrónicos, por tanto, una medida que puede contrarrestar esa desconfianza es la identificación de los documentos esenciales a ser conservados en soportes más seguros, como puede ser el papel o proceder a su digitalización a partir de la microfilmación o adoptando medidas

---

<sup>17</sup> Heredia, *op. cit.*, p. 96.

<sup>18</sup> Mendoza, *op. cit.*, p. C1.

tecnológicas de seguridad como la obtención de copias auténticas a conservarse en ambientes distintos para surtir los efectos de originales ante cualquier eventualidad de pérdida de documentos físicos o de información cuando se encuentran sólo en medios electrónicos, a fin de que se garantice su uso por todo el tiempo que se les necesite.

Los documentos esenciales son los necesarios para el funcionamiento de un organismo, los que por su contenido informativo y testimonial garantizan el conocimiento de sus funciones y actividades, aun después de su desaparición y posibilitan la reconstrucción de la historia institucional.<sup>19</sup> A esta definición agregaremos su utilidad para cumplir con las exigencias de transparencia a la que está obligada la función pública.

Según el concepto de documentos esenciales en alusión, la pregunta que surge es: ¿cuáles son esos documentos necesarios para el funcionamiento de un organismo?, ¿cómo llegamos a la convicción que determinados documentos por su contenido informativo y testimonial garantizan el conocimiento de sus funciones y actividades?, ¿el apoyo de los criterios de valoración de documentos es de aplicación para identificarlos? Quizá no del todo porque los criterios de valoración se dirigen a identificar el valor temporal y el valor permanente, o lo que es lo mismo, los valores primarios y secundarios de la teoría de Theodore Shellenberg, que siempre será un referente para los archiveros de todas las épocas después que los puntualizó de manera categórica. No obstante, conviene hacer la precisión en el sentido de que estos valores no son necesariamente coincidentes con la condición de documentos esenciales, aunque algunos nos ayudarán a su identificación.

De acuerdo con la definición de los documentos esenciales, los cuales son tales cuando: su contenido informativo y testimonial garantizan el conocimiento de sus funciones y actividades –donde encontraremos un sinnúmero de series y tipos documentales– intentemos precisar algunos que mantienen estrecha vinculación con la transparencia de la función pública. Para este efecto, en nuestra opinión pueden considerarse como documentos esenciales:

---

<sup>19</sup> AGNC, *Hacia un diccionario de terminología*.

1. Los que reflejan el movimiento financiero de la organización, porque serán los documentos con los cuales podrán sostener sus compromisos jurídico-contables con personas naturales y jurídicas. En este caso, los libros contables son documentos de valor permanente, pero los documentos sustentatorios, de acuerdo con la legislación contable o de los organismos de control pueden ser eliminados al término de una norma de prescripción legal, lo cual varía entre 5 y 10 años. En el Perú, la norma correspondiente de la Contraloría General de la República señala que todas las organizaciones públicas están obligadas a conservar sus documentos sustentatorios contables por 10 años como mínimo. Esta norma es tomada como término de prescripción legal por el AGNP para autorizar la eliminación de ese tipo de documentos una vez cumplido el plazo establecido. En este espacio de tiempo, los documentos contables se constituyen en esenciales para la administración pública, (recordemos que estos documentos son comunes a toda organización) de manera que habrá que considerar especiales garantías para su preservación en el plazo indicado en el SGDDA, con el fin de que no pierdan su autenticidad mientras se encuentren dentro de los 10 años, como sucede en el Perú. Debemos agregar que las Normas de Auditoría Gubernamental (NAGU) en su numeral 3.40 Evidencia suficiente, competente, relevante, que establece las características de la evidencia para ser válida y confiable, señala: “Los documentos originales son más confiables que sus copias”. Cuando menciona la clasificación de la evidencia, al referirse a los documentos indica: “Consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de la administración relacionados con su desempeño”.<sup>20</sup> Al mencionar la preeminencia de documentos originales, interpretamos que se refiere a los documentos en soporte de papel, pues en un documento digital se pierde la calidad de original, ya que en todos los casos tendremos siempre una ‘copia auténtica’, por consiguiente es preferible conservarlos en soporte de papel o en otro formato que

---

<sup>20</sup> Normas Legales. Contraloría General, en *El Peruano. Diario Oficial*, p. 180663.

ofrezca mayor garantía como el microfilme, quedando en formato digital en el SGDDA sólo para facilitar su gestión de acuerdo con los procedimientos administrativos que de ellos se derivan.

La misma norma, sobre la confidencialidad de la evidencia expresa lo siguiente: “Cuando la información procesada por medios electrónicos constituya una parte importante o integral de la auditoría y su confiabilidad sea esencial para cumplir los objetivos del examen, el auditor deberá cerciorarse de la relevancia y de la confiabilidad de esa información [...]”.<sup>21</sup>

Para determinar la confiabilidad de la información, el auditor:

- a. Podrá efectuar una revisión de los controles generales de los sistemas computarizados y de los relacionados específicamente con sus aplicaciones, que incluya todas las pruebas que sean permitidas; o
- b. Si no revisa los controles generales y los relacionados con las aplicaciones o comprueba que esos controles no son confiables, podrá practicar pruebas adicionales o emplear otros procedimientos.

Cuando el auditor utilice datos procesados por medios electrónicos o los incluya en su informe a manera de antecedentes o con fines informativos, por no ser significativos para los resultados de la auditoría, bastará que en el informe se cite la fuente de esos datos para cumplir las normas relacionadas con la exactitud e integridad de su informe, pero si los documentos electrónicos deben constituirse en pruebas habrá que demostrar su autenticidad.

2. Documentos sobre licitaciones públicas nacionales e internacionales, en los que se debe visualizar el proceso completo realizado, desde la convocatoria hasta el otorgamiento de la *buena pro*<sup>22</sup> o adjudicación, incluyendo los documentos de contratación respectivos.

---

<sup>21</sup> *Idem.*

<sup>22</sup> Término utilizado en la administración pública para referirse a la decisión que favorece a la empresa ganadora del servicio licitado.

3. Los documentos que reflejan los derechos ciudadanos del personal de la organización y de los administrados. En el primer rubro, se encuentran los documentos de todo el personal sin excepción, independientemente de la relación laboral que mantengan con la organización, porque de esos documentos se desprenden una serie de derechos del personal, como el reconocimiento de su tiempo de servicios, pensiones, beneficios familiares, etc. En la misma línea de importancia se ubican los documentos en trámite en los que median los intereses de los administrados; así como los resueltos cuando de ellos se derivan beneficios que la organización está obligada a cumplir, como por ejemplo: licencias de funcionamiento, fichas de registros públicos, obtención de autorizaciones y concesiones otorgadas por la administración, etc.
4. Documentos que formalizan compromisos bilaterales o multilaterales vigentes, tales como contratos y convenios celebrados con personas naturales o jurídicas nacionales e internacionales.
5. De acuerdo con la naturaleza de la entidad, los documentos esenciales varían, por tanto es difícil establecer parámetros específicos. Por ejemplo, en el caso de los centros de salud tenemos las historias clínicas, que serán documentos esenciales para este tipo de organizaciones, mientras que para el sector educación o en las universidades, posiblemente serán aquellos documentos que certifican los estudios realizados por la población estudiantil.
6. Como podemos apreciar, las características principales para la identificación de un documento esencial son la inmediatez de su utilidad en la toma de decisiones y la seguridad jurídica para sustentar los derechos y obligaciones de la organización.

## **6. La autenticidad de los documentos digitales como garantía de transparencia**

La transparencia de la función pública y el acceso a la información se encuentran estrechamente vinculados, entre ambos existe un elemento que se convierte en un requisito *sine qua non* que no podemos dejar de lado para hacerlos efectivos, éste es la autenticidad de los documentos cuya exigencia

está taxativamente normada en todas las legislaciones que hasta el momento se han emitido en los diferentes países que cuentan con normas sobre aplicaciones informáticas en los archivos y sus documentos.

La autenticidad es correspondiente con la seguridad jurídica que el Estado está obligado a ofrecer y garantizar a los administrados. Tratándose de los documentos digitales, el requisito de autenticidad se presenta como un desafío para los documentos formalizados en medios electrónicos. Al respecto José Cantero y Jesús Punzón sostienen:

Esa seguridad ha de brindarla los elementos técnicos que permiten el funcionamiento de las máquinas y las redes de comunicación telemática. Las relaciones que puedan trabar los ciudadanos con la Administración a través de estos medios no dejan de ser un tráfico jurídico, que merece todas las garantías. Por los legítimos intereses, públicos y privados, que están en juego y que, cuando estamos ante sistemas que permiten un tratamiento masivo de la información, trascienden el marco de un simple expediente administrativo y podrían llegar a afectar al Estado en su conjunto.<sup>23</sup>

Es muy posible que la tecnología informática brinde la seguridad como señalan nuestros autores cuando se refieren a: ‘los elementos técnicos’, que impidan la pérdida de la autenticidad, lo cual se encuadra dentro del desarrollo científico tecnológico. Pero la realidad nos demuestra que los inmensos capitales y la participación de las multinacionales existentes en el mundo que suministran los insumos informáticos, cada vez más novedosos y cuyas aplicaciones cambian continuamente, difícilmente tendrá un límite donde, tanto *hardware* como *software*, se puedan mantener por largos periodos de tiempo, lo cual no coincide con la economía consumista en la que vivimos. Cubrir las exigencias de autenticidad, que va aparejada con la permanencia del *software* y *hardware*, está muy lejos de ser ‘conveniente’ para una economía que mueve billones de billones de capitales en el mundo, en lo que a insumos y tecnología informática se refiere, de manera que la seguridad y permanencia de la autenticidad va por el lado de la constante preocupación de los archiveros y otros expertos que participan

---

23 Cantero Martínez, Punzón Moraleda, *Administraciones públicas...*, p. 159.

en proyectos internacionales, donde la autenticidad de los documentos digitales es uno de los focos de atención prioritario, habiéndose logrado al momento avances significativos a través de la formulación de requisitos y recomendaciones archivísticas que los archiveros pueden aprovechar para minimizar los riesgos de pérdida de la autenticidad de los documentos digitales y su preservación en el largo plazo.

La firma digital en sus diversas modalidades contribuye a demostrar la autenticidad del documento identificando a su titular, pero su implementación en la administración pública aún es lenta y costosa para sociedades donde las prioridades presupuestales son cuantiosas. Más allá de la inmediatez de la firma digital asociada a los servicios que la administración pública brinda a los administrados, debemos tener en cuenta que los documentos no sólo son útiles para el usuario directo o titular de hoy, porque muchos de los documentos que se generan deberán ser conservados para el futuro, entonces, la preservación a largo plazo es otro elemento que deberá tenerse en cuenta cuando se decida por las aplicaciones electrónicas. En términos de transparencia, nada impide que un ciudadano solicite documentos de 10, 15 o 20 años atrás, debido a que las leyes de transparencia y acceso a la información no nos fijan plazos señalando la fecha a partir de la cual pueden solicitarse determinados documentos, además, en esos plazos la mayoría de los documentos tampoco se encuentran en la categoría de permanentes o de valor histórico, en consecuencia no forman parte de un archivo histórico donde el acceso está abierto a otro tipo de usuarios, según los reglamentos internos para la investigación o estudios de carácter científico.

La firma digital se presenta como una posibilidad, con ciertas garantías de seguridad, este tipo de firma autentifica la identidad del que envía un mensaje a través de internet y asegura que su contenido original no ha sido alterado surtiendo los efectos de la firma manuscrita de acuerdo con la legislación sobre

*La transparencia de la gestión pública exige la presentación de los documentos que el administrado solicita en el momento que éste lo demanda, muchos de ellos son documentos esenciales, por tanto es necesaria su identificación para ser conservados en formatos que ofrezcan mayor garantía, cuando la confianza en los medios electrónicos no sea suficiente.*

la materia. Su aplicación en la interrelación Estado-administrado va siendo incorporada de manera progresiva con la ventaja que puede formar parte del servicio inmediato, para la realización de algunos trámites mediante sistemas telemáticos sólo portando el documento nacional de identidad en algunos casos, que de otro lado es una forma de optimizar los servicios de la administración pública, pero ¿cuántos funcionarios y administrados pueden acceder a la firma digital para las diligencias en la administración pública? En Latinoamérica el porcentaje aún es bajo tanto en el Estado, como entre los administrados.

La firma digital certifica la autenticidad del emisor de documentos, pero ésta no impide que:

La obsolescencia de los formatos convierta ese documento en ilegible. En este último caso se exige además la conservación de varias informaciones necesarias para verificar la firma en el transcurso del tiempo. Los certificados, que garantizan la validez de la firma, deben ser conservados también. Además la criptografía es un procedimiento que se hace vulnerable con el tiempo por lo que la conservación de todos los elementos resulta de gran complejidad.<sup>24</sup>

Por tanto, la firma digital no garantiza la autenticidad del contenido del documento en períodos largos de tiempo, independientemente de la conservación de los certificados, cuyo efecto jurídico tiene un límite según las legislaciones de cada país. Bajo esta consideración podríamos señalar que la preservación de la autenticidad en el largo plazo progresa por las investigaciones que se vienen realizando en diversas partes del mundo, siendo los requisitos funcionales archivísticos, desde nuestro punto de vista, uno de los avances más visibles e importantes sobre este tema.

## 7. Conclusiones

Los SGDA sitúan a la administración y a los archivos en la modernidad y aunque no es un tema nuevo, sólo en la última década su desarrollo ha sido mucho más intenso con el apoyo de la informática con lo que los SGDDA se constituyen en una valiosa herramienta para la administración pública.

---

<sup>24</sup> Archivística net, *Firma electrónica...*

La eficiencia y la eficacia son los dos elementos fundamentales de un SGDA, a mérito de esas dos características, éste viene ocupando la atención de cuanta actividad técnica, académica o de formación y capacitación se realiza para los archiveros y otros profesionales de disciplinas afines, lo que motiva confluencia de conocimientos, técnicas y experiencias fundamentales para su optimización y perfeccionamiento.

El SGDDA debe comprender e integrar todos los documentos que se encuentran en formatos de papel y digital, esta integración permite mantener la información necesaria disponible al momento, para el usuario interno y externo, según sus requerimientos de consulta.

La transparencia de la gestión pública exige la presentación de los documentos que el administrado solicita en el momento que éste lo demanda, muchos de ellos son documentos esenciales, por tanto es necesaria su identificación para ser conservados en formatos que ofrezcan mayor garantía, cuando la confianza en los medios electrónicos no sea suficiente.

La transparencia y el acceso a la información se optimizan cuando existe un SGDDA que permite la atención de información del administrado, siempre que la autenticidad de los documentos esté garantizada.

## Siglas

AGNC	Archivo General de la Nación de Colombia
AGNP	Archivo General de la Nación del Perú

## Bibliografía

- AGNC, *Hacia un diccionario de terminología archivística*, Bogotá, 1997.
- ACIMED, *La gestión de documentos electrónicos como respuesta a las nuevas condiciones de entorno de información*, 2001 [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9\\_3\\_02/aci03301.pdf](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_3_02/aci03301.pdf) [consulta: 07.07.2011].
- Arbonés, Ángel, *Conocimiento para la innovación: cómo evitar la miopía en la gestión de conocimiento*, Madrid, Ediciones Díaz Santos S.A., 2006.
- Archivística net, *Firma electrónica: conceptos básicos*; [http://www.archivistica.net/monograficos/Firma\\_electronica/firma\\_electronica.htm](http://www.archivistica.net/monograficos/Firma_electronica/firma_electronica.htm) [consulta: 08.10.10].

- Barceló Llauger, María y Alicia Baglieto Tardío, *Hacia una economía del conocimiento*, Madrid, Editorial ESIC, 2001.
- Cantero Martínez, Josefa y Jesús Punzón Moraleda, *Administraciones públicas y nuevas tecnologías*, Valladolid, Editorial Lex Nova, 2005.
- Cruz Mundet, José Ramón, *La gestión de documentos en las organizaciones*, Madrid, Ediciones Pirámide, 2006.
- DLM Forum, *Model Requirements for The Management of Electronic Records: MoReq2*, <http://www.moreq2.eu/moreq2> [consulta: 12.10.2010].
- El Peruano. Diario Oficial, Normas Legales*. Contraloría General, en: [http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/137c1c004f9756e98f3cef b708477de9/RC\\_141\\_99\\_CG.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=137c1c004f9756e98f3cefb708477de9](http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/137c1c004f9756e98f3cef b708477de9/RC_141_99_CG.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=137c1c004f9756e98f3cefb708477de9) [Consulta: 10.10.10].
- Herrera Heredia, *Terminología Archivística, algo más que un diccionario*, Sevilla, Ayuntamiento de Andalucía, 2011.
- Laudon, Kenneth C., y Laudon, Jane P., *Sistemas de información gerencial*, México, Editorial Pearson Educación, 2004.
- Mendoza Navarro, Aída Luz, “ISO 15489 sobre Gestión Documental y la norma técnica peruana”, en *Gestión Pública y Desarrollo, información, análisis y actualidad*, año 2-núm. 21/ abril 2009, p. CI.
- Mendoza Navarro, Aída Luz, “La gestión documental y la transparencia en la gestión pública”, en *Gestión Pública y Desarrollo, información, análisis y actualidad*, año 3-núm. 39, octubre 2010, p. CI.
- Metcalf, Les, Sue, Richards, Eduardo Zapico Goñi, y otros, *La modernización de la gestión pública*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública.
- Parejo Luciano, Alfonso, *Eficacia y administración: tres estudios*, Madrid, Ministerio para las administraciones públicas, 1995.
- PIADIC núm. 014, Manual núm. 8, *Integración de los sistemas de información en Centro América, algunas alternativas para formuladores de políticas, y planeadores (primer borrador)* Costa Rica, 1975, pp. 8-36. 