

Indicadores de Gestión y Gestión Documental¹

Elaborado por M. Sc. Liliam Maria Delis Alfonso

Master en Bibliotecología y Ciencias de la Información

Profesora Asistente

Especialista de información y conocimiento VALUARTE

<https://orcid.org/0000-0003-3018-0834>

valuartedecuba@gmail.com

Introducción

Los sistemas de gestión se definen como el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos, y para lograr dichos objetivos. Estos elementos incluyen los procesos, la estructura de la organización y sus recursos, entre ellos, la información, el conocimiento y las personas con sus competencias y responsabilidades. Un sistema de gestión de la calidad se refiere, entonces, a la política y los objetivos de la calidad, mientras que un sistema de gestión para los documentos se refiere a los mencionados elementos en lo relativo a los documentos.

Desarrollo

Un indicador es una estadística que mide nuestro bienestar colectivo. Un verdadero indicador mide la salud de un sistema, sea económico, de empleo, de servicios médicos o educativos [...] A diferencia de otras estadísticas, un indicador debe ser relevante para la toma de decisiones, en función de ciertos problemas; debe ofrecer información sobre un rasgo significativo del sistema al que se refiere; y generalmente incluye algún estándar contra el cual pueda juzgarse si hay progreso o retroceso.

¹ Material original elaborado como: "Lecturas para el tema 1: Indicadores de gestión y gestión documental", de apoyo al Curso Indicadores de Gestión para los Sistemas Archivísticos Institucionales. 2022

Fuera de Estados Unidos, los esfuerzos por precisar la definición del término indicador han seguido caminos similares, y se han inclinado por un acercamiento pragmático. Un reciente documento al respecto de la Comisión Europea establece:

Un indicador puede definirse como la medición de un objetivo a perseguir, de un recurso a movilizar, de un efecto alcanzado, de una estimación de calidad, o una variable de contexto. Un indicador ofrece información cuantificada con el propósito de ayudar a los participantes en acciones públicas a comunicarse, negociar y tomar decisiones [...] Un indicador cuantifica un elemento que se considera relevante para el monitoreo o evaluación de un programa.

Según el diccionario de la RAE: “Que indica o sirve para indicar”, del latín “Indicare” que significa mostrar o significar algo, con indicios y señales.

El propósito de un sistema de gestión de documentos es crear y controlar los documentos de una organización de modo sistemático y verificable, de tal forma que permita el cumplimiento de los requisitos normativos y legales, y los requisitos operativos para lograr la satisfacción de las expectativas de los usuarios y de otras partes interesadas en el desempeño de la organización. Esto solo puede lograrse a través de la aplicación de normas técnicas específicas para la operación de los archivos y sistemas de gestión de la calidad, enfocados a la mejora continua.

La gestión de archivos consiste en una serie de pasos interrelacionados, diseñados para asegurar la fácil identificación, organización, acceso y mantenimiento de los archivos. Dado que hay fuertes conexiones entre los diversos aspectos de la gestión de archivos, hay que planificar con antelación para evitar tomar decisiones que limiten las opciones posteriormente.

Se propone administrar toda la producción documental que surja de la generación del conocimiento de una determinada empresa, fruto de los resultados de las investigaciones, proyectos planes de desarrollo y en general todos aquellos archivos que surgen de las necesidades administrativas y científicas. En el estudio de caso se tratan la infraestructura y herramientas necesarias para que un gestor de información pueda iniciar sus actividades.

La gestión de los documentos en los que se registran los actos y transacciones organizacionales es tan antigua como la sociedad misma, pues esta necesita dejar

registradas sus acciones en soportes perdurables en los que se pueda confiar, como forma de "mantenerse, protegerse y perpetuarse a sí misma". Con la enorme explosión documental de mediados del siglo XX como resultado de la complejidad de las administraciones de la época, condujo a la necesidad del establecimiento de una nueva forma de manejo de los documentos que, inspirada en los enfoques propios de la gestión, se preocupó inicialmente por la economía y eficiencia del manejo de los documentos administrativos. Con el objetivo de "asegurar una documentación adecuada, evitar lo no esencial, simplificar los sistemas de creación y uso del papeleo, mejorar la forma en que se organizan y recuperan los documentos, proporcionar el cuidado adecuado y el almacenamiento a bajo costo de los documentos en los archivos, y asegurar la ordenación adecuada de los documentos que no se necesitan por mucho tiempo en la conducción de los asuntos del momento". Estos procesos de gestión documental y sus herramientas se extendieron rápidamente por todo el mundo, dadas sus bondades para gestionar grandes volúmenes documentales, y mantuvieron sus valores de evidencia.

La gestión documental

La gestión documental se definió entonces como el "área de la administración que se encarga de garantizar la economía y eficiencia en la creación, mantenimiento, uso y disposición de los documentos durante todo su ciclo de vida". Si para los primeros momentos la gestión documental se asoció con propósitos de eficiencia, eficacia y bajos costos en el manejo de los documentos, ya para los años 90 del siglo XX sus funcionalidades fueron directamente vinculadas con la defensa de las organizaciones frente a fenómenos de fraude y corrupción, en las que se argumentó su papel determinante en la creación de capacidades organizacionales para la rendición de cuentas transparente y responsable.

Esta evolución en los propósitos de la gestión documental está estrechamente relacionada con los riesgos del mantenimiento del valor de evidencia (prueba) de las nuevas formas de producción de información, como resultado de la acelerada asimilación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) por parte de las organizaciones contemporáneas.

Sin embargo, los grandes escándalos de corrupción de importantes corporaciones internacionales y sus quiebras por manipulación, de controles internos contables, sus prácticas inadecuadas de destrucción de documentación financiera y el incumplimiento de regulaciones relativas a la disposición y retención de documentos, pusieron de

manifiesto la ocurrencia de una profunda crisis en la capacidad de rendición de cuentas transparente y responsable por parte de las organizaciones, que ya había sido advertida desde la década de los 90 por el destacado archivista norteamericano *David Bearman*.

Teniendo en cuenta que un factor clave de la crisis fue la manipulación fraudulenta de información financiera registrada en los controles internos, dadas las facilidades que las TICs ofrecían para dicha manipulación, esta tuvo significativas consecuencias para la organización.

El objeto de la gestión documental es la "información creada, recibida y mantenida como evidencia e información por una organización o persona en virtud de sus obligaciones legales o en el desarrollo de sus transacciones y actividades de negocios", donde la evidencia es la "documentación de una transacción"; es decir, es "...una prueba de realización de una transacción de negocio que puede demostrar que ha sido creada en el curso normal de la misma y que está intacta y completa. No se limita al sentido legal del término"; información que es registrada en documentos que son "...generados o recibidos en el curso de actividades y transacciones organizacionales como sus instrumentos o subproductos, esos registros de información documental son las evidencias (pruebas) primordiales para suposiciones o conclusiones relativas a dichas actividades y las situaciones que contribuyen a crear, eliminar, mantener o modificar. A partir de esas evidencias, las intenciones, las acciones, las transacciones y los hechos pueden ser corroborados, comparados, analizados y evaluados".

Consecuentemente, el mantenimiento del carácter de evidencia inalterable de este tipo de información necesita ser debidamente gestionado. En tal sentido, el papel por excelencia de la gestión documental hoy es la creación y el mantenimiento de información de calidad sobre las actividades y transacciones de negocios, para garantizar que la toma de decisiones, la rendición de cuentas, los procesos de auditorías, la identificación de riesgos y la memoria organizacional y social, tengan lugar en un escenario de seguridad razonable. Por otra parte, la gestión documental es vista hoy como un sistema de gestión que crea capacidades para que las organizaciones tomen decisiones y rindan cuentas de forma transparente y responsable, con información que pueda ser considerada de calidad.

Tal declaración insiste en dos aspectos en ocasiones olvidados por parte de las organizaciones: no basta con registrar las acciones y transacciones organizacionales en documentos para confiar en su veracidad, tampoco resulta suficiente mostrar esos

documentos con propósitos de auditorías, reclamos judiciales, toma de decisiones o rendición de cuentas; sino que es necesario que estos sean gestionados de forma tal que se pueda confiar en dicha información, es decir, que sea posible garantizar su valor como evidencia o prueba veraz de dichas actividades.

En tal sentido, la norma ISO 15489, bajo el examen de las causas de la crisis, redefine a la gestión documental como el "área o campo de la gestión organizacional responsable por el control eficaz y sistemático de la creación, recepción, mantenimiento, uso, disposición y preservación de documentos (*Records*), en la que son determinantes los procesos de captura y mantenimiento de la evidencia y la información sobre las transacciones y actividades de negocios de la organización", y los documentos objeto de su gestión son definidos como "información creada, recibida y mantenida como evidencia y/o activo por una organización o persona, en el curso de sus obligaciones legales, sus actos y transacciones de negocios, o para dichos propósitos, sin importar su forma, formato o medio".

Razonablemente un sistema de gestión documental permite la gestión sistemática de los documentos como información acerca de las actividades de negocios de las organizaciones, ya que tales documentos son el soporte tanto de las decisiones tomadas, como de las actividades subsiguientes y aseguran la rendición de cuentas ante las partes interesadas presentes y futuras.

Objetivos, tareas, responsabilidades y funciones planteadas como base para establecer indicadores de gestión documental.

El Decreto Ley 3 y su Reglamento (Decreto 7) de 2020, establecen los objetivos, tareas, responsabilidades y funciones de los especialistas de gestión documental según el ciclo de vida del documento (Archivo de gestión, archivo central, archivo histórico) en nuestro país.

Sobre esta base se podrán establecer los indicadores, estos a su vez permitirán realizar seguimiento y control al programa en su totalidad, cumpliendo con su misión de ser una herramienta de control gerencial. Se debe plantear mínimo un indicador por cada objetivo, de los que se evaluará la periodicidad y el peso de cada uno de los indicadores en la medición total.

Ejemplo de estos indicadores pudieran ser:

Área del conocimiento: Gestión de información y el conocimiento

Tipo de documento: Objeto de aprendizaje

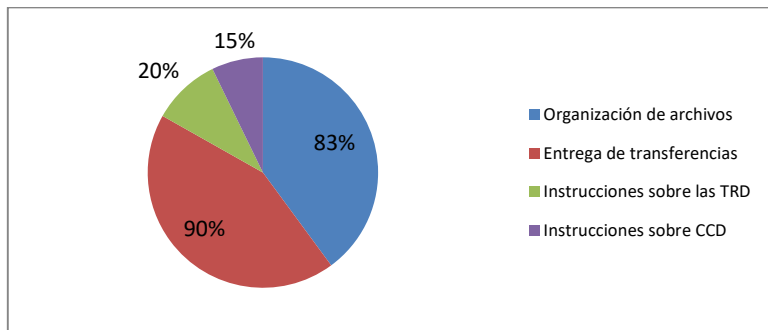
Noviembre 2025

- Indicadores de captura de documentos
- Indicadores de la calidad del sistema de gestión documental
- Indicadores de la integridad de los documentos
- Indicadores de utilización de las aplicaciones informáticas
- Indicadores de la seguridad del sistema
- Indicadores de correspondencia
- Indicadores del archivo de tramites
- % cumplimiento del cronograma de transferencias primarias
- % de expedientes organizados
- % de Encuestas con calificación "buena"
- % de implementación del PGD
- % aplicación de las TRD

Tipo de indicadores de gestión documental:

Indicador	Tipo de indicador	Forma de calculo	Meta	Línea base	Responsable medición	Resultado final del indicador-Ej.	Real 2019
Organización de archivos	Eficacia	Archivos de gestión organizados/Archivos de gestión pendientes por organizar) x 100	43%	33%	Responsable de Archivo	4 Archivos de Gestión Organizados/20 Archivos de gestión pendientes por organizar = $0.2 \times 43 = 8,6$	83
Entrega de transferencias	Eficacia	Transferencias recibidas en el archivo central/transferencias pendientes por entregar al archivo central) x 50	50%	40%	Responsable de Archivo	8 Transferencias recibidas en el archivo central/10transferencias pendientes por entregar al archivo central)= $0,8 \times 50 = 40\%$	90
Instrucciones sobre las TRD	Eficacia	Charlas realizadas / Charlas programadas)x100%	50%	40%	Responsable de Archivo	6 Charlas realizadas / 5 Charlas programadas)= $1.2 \times 100 = 120\%$	20
Instrucciones sobre CCD	Eficacia	Charlas realizadas / Charlas programadas)x100%	50%	40%	Responsable de Archivo	2 Charlas realizadas /4 Charlas programadas)= $0,5 \times 100 = 50\%$	15

Ejemplo de gráfica del indicador de comportamiento real para el año 2019



• Ejemplos de fichas de indicadores de Gestión Documental

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN DOCUMENTAL

NUMERO DE INDICADOR	1								
PROCESO	GESTIÓN DOCUMENTAL								
RESPONSABLE (Cargo)	GESTOR(A) DOCUMENTAL								
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN DEL INDICADOR (Nombre y Cargo):	ESPECIALISTA EN GESTIÓN DOCUMENTAL								
NOMBRE DEL INDICADOR:	CONTROL DEL PRESTAMO DE DOCUMENTOS DEL ARCHIVO DE OFICINA								
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la oportunidad en el préstamo y devolución de los documentos que reposan en el archivo de oficina.								
FORMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE INFORMACIÓN							
Número de unidades documentales devueltos en el periodo evaluado/ Número de unidades documentales del archivo de oficina prestados en el periodo evaluado	Porcentaje	Control préstamo de documentos							
META:	Tener control del 100% de las unidades documentales que reposan en el archivo de oficina								
MIDE:									
Eficacia	<input checked="" type="checkbox"/>	Eficiencia:	<input type="checkbox"/>	Efectividad:	<input type="checkbox"/>	Financiero:	<input type="checkbox"/>	Contable:	<input type="checkbox"/>
PERIODICIDAD									
Mensual:	<input type="checkbox"/>	Bimensual:	<input type="checkbox"/>	Trimestral:	<input checked="" type="checkbox"/>	Semestral:	<input type="checkbox"/>	Anual:	<input type="checkbox"/>
RANGO DE GESTIÓN - TENDENCIA									
ASCENDENTE:	<input checked="" type="checkbox"/>	Máximo:	100%	Sobresaliente	98%	Aceptable:	95%	Mínimo:	90%
DESCENDENTE:	<input type="checkbox"/>	Máximo:		Aceptable:		Sobresaliente		Mínimo:	
LINEA BASE:	No se tiene datos del indicador								

Área del conocimiento: Gestión de información y el conocimiento

Tipo de documento: Objeto de aprendizaje

Noviembre 2025

Nota 1: para definir el rango de gestión del indicador, tenga en cuenta los siguientes dos conceptos

Ascendente: Cuando lo conveniente es que el valor del indicador se incremente

Descendente: Cuando lo convenientes es que el resultado de la medición del indicador se reduzca

Nota 2:**Línea Base:** Corresponde al valor inicial o actual del indicador

CAMBIOS EFECTUADOS

No. VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FECHA
1	Versión Inicial	10/12/2019

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN DOCUMENTAL

NUMERO DE INDICADOR	1								
PROCESO	GESTIÓN DOCUMENTAL								
RESPONSABLE (Cargo)	GESTOR(A) DOCUMENTAL								
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN DEL INDICADOR (Nombre y Cargo):	ESPECIALISTA DE GESTION DOCUMENTAL								
NOMBRE DEL INDICADOR:	CUMPLIMIENTO CRONOGRAMA DE TRANSFERENCIA DOCUMENTAL								
OBJETIVO DEL INDICADOR									
Verificar el cumplimiento de las transferencias documentales al Archivo Central de la Entidad, de manera que se propenda por su cuidado y conservación.									
FORMULA DEL INDICADOR				UNIDAD DE MEDIDA			FUENTE DE INFORMACIÓN		
Número de transferencias realizadas / Total de transferencias programadas				Porcentaje			Cronograma de Transferencia Documental		
META:	Realizar el 100% de las transferencias documentales programadas.								
MIDE:									
Eficacia	<input checked="" type="checkbox"/>	Eficiencia:	<input type="checkbox"/>	Efectividad:	<input type="checkbox"/>	Financiero:	<input type="checkbox"/>	Contable:	<input type="checkbox"/>
PERIODICIDAD									
Mensual:	<input type="checkbox"/>	Bimensual:	<input type="checkbox"/>	Trimestral:	<input checked="" type="checkbox"/>	Semestral:	<input type="checkbox"/>	Anual:	<input type="checkbox"/>
RANGO DE GESTIÓN - TENDENCIA									
ASCENDENTE:	<input checked="" type="checkbox"/>	Máximo:	100%	Sobresaliente	98%	Aceptable:	95%	Mínimo:	90%
DESCENDENTE:	<input type="checkbox"/>	Máximo:	<input type="checkbox"/>	Aceptable:	<input type="checkbox"/>	Sobresaliente	<input type="checkbox"/>	Mínimo:	<input type="checkbox"/>
LÍNEA BASE:	No se tiene datos del indicador								

<p>Nota 1: para definir el rango de gestión del indicador, tenga en cuenta los siguientes dos conceptos Ascendente: Cuando lo conveniente es que el valor del indicador se incremente Descendente: Cuando lo convenientes es que el resultado de la medición del indicador se reduzca</p> <p>Nota 2:Línea Base: Corresponde al valor inicial o actual del indicador</p>		
CAMBIOS EFECTUADOS		
No. VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FECHA
1	Versión Inicial	10/12/2019

Finalmente, se concluye que el objetivo de la gestión documental está alineado con los requerimientos de calidad de la información establecidos por regulaciones y el control interno, pues dicho sistema establece políticas y procedimientos de custodia de la información, para satisfacer los requisitos legales y operacionales de las organizaciones, así como para la recuperación y distribución de información de calidad que es necesaria para la consecución de actividades de la organización e incluye la disposición de documentos para las auditorías que evalúan el cumplimiento del marco regulatorio.

En consecuencia, puede afirmarse que la gestión documental ofrece la infraestructura necesaria, sobre la base de herramientas normativas, operativas y evaluadoras, para crear capacidades organizacionales que permitan generar y brindar información veraz sobre sus actuaciones, de forma tal que sea posible corroborar, comparar, analizar y evaluar con confianza cualquier ejercicio administrativo, evitándose posibles actos de manipulación de la información y consecuentemente la ocurrencia de hechos fraude y corrupción.

Bibliografía consultada

- Ávila Díaz, F. (2007) La gestión documental en Cuba: Resultado de la política cultural de la revolución (1). Rev. Ciencia en su PC, núm. 2, CIGET, Santiago de Cuba, Cuba. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181320217006>
- CITMA. (2020). Decreto Ley No. 3 del Sistema nacional de gestión documental y archivos de la República de Cuba.
- CITMA. (2020). Decreto No. 7 Reglamento del Decreto-Ley del sistema nacional de gestión documental y archivos de la República de Cuba
- Contreras Contreras, F. (2005) Indicadores de gestión en Unidades de Información. Rev. Bibliodocencia. Vol. 2, No. 10, pp: 13 – 19

- Cortés, J. G. (2019). Los indicadores de gestión. *Mercados y Negocios* (2594-0163 en línea; 1665-7039 en impreso), (40), 129-142. <http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/7405>
- Cortina Torres, Z. (2016). Propuesta de herramientas funcionales para el tratamiento documental del archivo de gestión de la Secretaría Docente de la Facultad de Ciencias Humanísticas del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa (ISMMM) (Tesis Doctoral). <http://ninive.ismm.edu.cu/handle/123456789/1787>
- Cruz Mundet, J.R. (2012) *Archivística: gestión de documentos y administración de archivos*. Madrid: Alianza Editorial, 359 p.
- Cuesta, A.; Valencia, M. (2014). *Indicadores de capital humano y del conocimiento en la empresa*, La Habana: Academia.
- Font Aranda, O. (2014). *Implementación Sistemas de Gestión Documental en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Cuba*: Facultad de Ciencias de la Información y de la Ecuación. Universidad de Granada. <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/31699/22668548.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kaplan, R. S.; Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000. <https://es.slideshare.net/JuanAlejandroMarnGue/cuadro-de-mando-integral-2da-edicin-robert-kaplan-david-norton>
- Martínez Rizo, F. (2010). Los indicadores como herramientas para la evaluación de la calidad de los sistemas educativos. *Sinéctica*, (35), 1-17. <http://descargas.secolima.gob.mx/biblioteca/cuadernos%20de%20investigacion/pdf/cuaderno14.pdf>
- Mena Mujica, M. M., & del Castillo Guevara, J. (2018). Integración de los enfoques de gestión documental y gestión de riesgos para el tratamiento de la información como evidencia de actos y transacciones organizacionales. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 29(2), 0-0. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2307-21132018000200007&script=sci_arttext&tIng=en
- Mena Mujica, M. (2005) *Gestión documental y organización de archivos*. Ed. Félix Varela: La Habana. 99p.
- Mesa de Trabajo de Archivos de Administración Local (2010). *Indicadores de gestión para los archivos de la Administración Local*. Valladolid: Diputación de Valladolid. <http://eprints.rclis.org/6903/1/Alcalde.pdf>



Área del conocimiento: Gestión de información y el conocimiento

Tipo de documento: Objeto de aprendizaje

Noviembre 2025

Ponjuán Dante, G., Mena Mujica, M. M. & Rodríguez Cruz, Y. (2014). Fundamentos de la gestión documental de información y del conocimiento. La Habana, Cuba: Félix Varela.