

e-Ciencias de la Información

Revista electrónica publicada por la  
Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información,  
Universidad de Costa Rica, 2060 San José, Costa Rica

---

**e-Ciencias de la Información**

**Revista electrónica semestral, ISSN-1659-4142**

Volumen 4, número 2, Artículo 1

Julio - Diciembre, 2014

Publicado 1 de julio, 2014

<http://revistaebci.ucr.ac.cr/>

## **DIAGNÓSTICO SOBRE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS ARCHIVISTAS COSTARRICENSES**

*Katia Zamora Guzmán*



Protegido bajo licencia Creative Commons  
Universidad de Costa Rica

## Diagnóstico sobre las competencias gerenciales de los archivistas costarricenses

### *Diagnosis of managerial competencies of Costa Rican archivists*

Katia Zamora Guzmán<sup>1</sup>

#### RESUMEN

En la actualidad, el rol del archivista en las instituciones públicas costarricenses es estratégico y agrega valor al desarrollo de la misión de estas organizaciones. Debido a la importancia de lo señalado, se realizó un diagnóstico sobre competencias gerenciales, basado en una consulta hecha mediante un cuestionario estructurado al personal encargado de administrar los archivos centrales del sector público costarricense. Algunos de los resultados que arrojó este diagnóstico es que los encuestados coinciden en que las personas responsables de archivos centrales deben considerarse como gerentes, por lo que requieren competencias gerenciales para su desempeño. No obstante, la mitad de las personas consultadas considera que la formación recibida en la carrera de Archivística de la Universidad de Costa Rica no los capacita para gerenciar un archivo central, por lo que proponen que debe darse un enfoque gerencial a esta carrera. Por lo tanto, el objetivo de este artículo es dar a conocer los resultados del diagnóstico.

**Palabras clave:** competencias gerenciales, gerenciar, gerente de archivo, liderazgo, Administración, proceso administrativo, archivista, carrera de Archivística

#### ABSTRACT

Now days the role of the archivist in public institutions is strategic and adds value to the development of the mission of such institutions. Due to the importance of the above, a diagnose of management competencies was performed, based on a query made with a survey to personnel responsible for managing the central archives of the Costa Rican public sector. The objective of this paper is to present the results of the study performed. Some of the results that this diagnosis showed are that respondents agreed that those responsible for central files should be considered managers, thus requiring management skills to their performance. However, half of respondents considered that the training in the career of Archives at the Universidad de Costa Rica, does not provide the required training to manage a central archive, given this fact the respondents proposed to be give a managerial approach to this career.

**Keywords:** management skills, management, Archive manager, leadership, management, administrative process, Archivist, Archivistics major.

**Fecha de recibido:** 30 de oct, 2013

**Fecha de aprobado:** 02 de dic, 2013

**Fecha de corregido:** 27 de feb, 2014

<sup>1</sup> Tribunal Supremo de Elecciones. COSTA RICA. kzamora@tse.go.cr

## 1. INTRODUCCIÓN

En nuestro país, durante mucho tiempo, las personas encargadas de los archivos centrales del sector público eran funcionarios únicos en esas unidades. De hecho, antes de 1990, fecha en que se promulgó la Ley del Sistema Nacional de Archivos No. 7202, que obliga en su artículo No. 41 a la creación de archivos centrales en las instituciones públicas, eran pocos los existentes. Posteriormente, se incrementó el número, no obstante, en la mayoría de los casos nacían con un solo funcionario como parte de la planilla de personal.

Lo anterior se debía, en buena parte, a la carencia de archivistas profesionales, ya que la carrera de Archivística, antes llamada Archivo Administrativo, se creó hasta el año 1978, ofreciendo solamente un nivel de Diplomado, situación que varió a partir de 1996 con la creación del Bachillerato y, recientemente, en el año 2005 con la Licenciatura.

Por otra parte, la falta de cultura archivística en las instituciones públicas ha generado una visión distorsionada de los archivos y los archivistas, concibiendo el papel de los primeros como simples depósitos e incluso bodegas para almacenar documentos, en algunos casos hasta inútiles; y de los archivistas como funcionarios de segunda categoría, confinados a los depósitos de documentos, simplemente para custodiarlos, ordenarlos y, cuando fuera necesario, facilitarlos. Todo esto redundó en una función sumamente pasiva de los archivos y los archivistas, que en muy pocos casos interactuaban con el resto de unidades de la organización.

La profesionalización de los archivistas, los avances exponenciales de la teoría archivística, la incorporación de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC), aunada al marco jurídico que enfatiza la importancia de estas unidades de información en la gestión de las instituciones públicas, principalmente la Ley del Sistema Nacional de Archivos No. 7202 y su reglamento, la Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos No. 8220 y la Ley de Control Interno No. 8292, han permitido un mayor nivel de concienciación en los jefes y tomadores de decisiones de las organizaciones que los ha llevado, cada vez con mayor frecuencia e intensidad, a dotar de los recursos necesarios, entre ellos el humano, a los archivos centrales para su adecuado funcionamiento.

En la actualidad, los archivistas que laboran en los archivos centrales de las instituciones públicas, son más conscientes del rol estratégico que les corresponde desempeñar en las organizaciones a las cuales sirven, ya que son procesadores, custodios y facilitadores de información, la cual es considerada uno de los activos más importantes para el desarrollo de toda organización. Lo anterior, se debe, en buena parte a que además del cumplimiento de las funciones establecidas en el artículo No. 42 de la Ley No. 7202 (1990, p.16) deben enfrentar los desafíos de trabajar en forma colaborativa e interdisciplinaria con otros profesionales, para la resolución de problemas relacionados con la producción, organización, valoración, consulta y préstamo de los documentos en cualquier soporte. Asimismo, les corresponde dictar políticas archivísticas y velar por su cumplimiento, formar a los usuarios, asesorar a los encargados de los archivos de gestión, aplicar el

tratamiento archivístico a la documentación y administrar los recursos de todo tipo que les son confiados por los jefes, para el desarrollo de las funciones que les han sido encomendadas.

Es necesario enfatizar que, además de las funciones mencionadas, los archivos centrales son unidades logísticas cuya principal función es la gestión de la información, de la cual depende toda organización para un adecuado funcionamiento; asimismo, estas unidades se encuentran integradas a la estructura orgánica de las instituciones públicas, por lo cual se puede afirmar que los funcionarios responsables de estas áreas de trabajo, al igual que el personal encargado de cualquiera otra, se deben considerar como gerentes.

En este sentido, según Mintzberg (2009, p. 88) un gerente es una:

Persona formalmente encargada de una unidad de organización. Esta autoridad formal le proporciona una situación de status especial dentro de dicha estructura...

Los archivistas encargados de archivos centrales, como muchos otros profesionales, se ven enfrentados a la práctica gerencial, sin haber recibido la formación reglada que los faculte para esto. Para dicha labor se requiere de una serie de competencias o habilidades gerenciales, especialmente relacionadas con la administración y potenciación del recurso humano, que le es confiado para el desarrollo de las funciones de tales unidades de información, recurso que la mayoría de especialistas en Administración han coincidido en denominar el principal activo de toda organización.

Para administrar un archivo central, no es suficiente poseer únicamente conocimientos técnicos en Archivística, son necesarias otras habilidades, tales como la interacción con personas, sean estas colaboradores, superiores, proveedores, usuarios o profesionales de otras áreas con los que se deba trabajar colaborativamente.

Por otra parte, la legislación archivística posiciona a los archivos centrales como coordinadores y asesores de los archivos de gestión de las instituciones públicas, esto se establece en el inciso d) del artículo 42 de la Ley del Sistema Nacional de Archivos (1990, p. 16), que menciona como una de las funciones de los archivos centrales:

d) Velar por la aplicación de políticas archivísticas y asesorar técnicamente al personal de la institución que labore en los archivos de gestión.

Ampliando lo mencionado, es necesario considerar a los archivos centrales como rectores del sistema archivístico institucional (SAI), conformado por el archivo central y los archivos de gestión de cada organización. Al respecto, Jaén García (2003, p.124), considera al Archivo Central como:

...el sujeto director del SAI, por lo tanto, el encargado de elaborar, dictar y velar por el cumplimiento de las directrices en materia archivística en el medio institucional.

De esta manera, se hace evidente que los funcionarios responsables de los archivos centrales, deben poseer y/o desarrollar competencias gerenciales que les permita cumplir adecuadamente con el rol técnico y administrativo que les corresponde desempeñar en las organizaciones a las cuales sirven.

Por lo expuesto, se consideró necesario realizar una investigación que planteó como uno de sus objetivos: Diagnosticar las competencias gerenciales que posee el personal responsable de archivos centrales del sector público costarricense y su correspondiente aplicación, con el fin de conocer la situación actual de la formación gerencial que estos (as) tienen. Este diagnóstico se realizó mediante una consulta hecha en el 2011, a los responsables de los archivos centrales de las instituciones pertenecientes al Poder Legislativo, Judicial y Ejecutivo, y los resultados se desarrollan en el presente artículo.

## **2. METODOLOGÍA**

Para este apartado es importante señalar que la investigación desarrollada es de carácter exploratorio. El tema de esta pesquisa no ha sido abordado como tal, aunque sí lo ha sido el de las competencias gerenciales desde otros ámbitos, por lo que con el presente estudio se realiza un acercamiento, en el contexto de los archivistas responsables de los archivos centrales del sector público costarricense.

### **2.1. Diagnóstico sobre competencias gerenciales**

Para realizar el diagnóstico sobre competencias gerenciales que se presenta a continuación, se elaboró un cuestionario estructurado (anexo), principalmente con preguntas cerradas, aunque también fueron incluidas algunas preguntas abiertas para recopilar información que requería una mayor amplitud o el criterio de los encuestados.

Algunas de las variables solicitadas en el cuestionario a los informantes fueron: institución en la que labora, tiempo de laborar en el archivo, cantidad de personas a cargo, nivel de formación en Archivística, capacitación en Administración, lo que se entiende por competencias gerenciales, necesidad de competencias gerenciales para su desempeño, etapas del proceso administrativo que ejecuta, efectividad de la formación recibida en la carrera de Archivística para desempeñarse como gerente de información y recomendaciones de cambios a la carrera de Archivística, para formar a los archivistas como gerentes de información.

Este cuestionario fue enviado por medio de correo electrónico a los sujetos de la población de estudio, la cual se encuentra conformada por los archivistas responsables de los archivos centrales del sector público costarricense, específicamente de las instituciones pertenecientes al Poder Legislativo, Judicial y Ejecutivo, compuesto éste último por los ministerios y sus instituciones adscritas.

Previamente, se levantó un listado con todas las instituciones donde laboran los responsables de archivos centrales que forman parte de la población. Asimismo, a los

encargados de archivos centrales de los ministerios del Poder Ejecutivo, se les consultó cuáles instituciones adscritas a estos ministerios contaban con un archivo central. Al respecto, en la Tabla 1 se presentan los resultados de la consulta realizada.

De esta manera, fueron recibidos cuestionarios contestados de treinta y ocho instituciones, cuya información será utilizada en el análisis que se presenta en el siguiente apartado.

Respecto a la devolución de los cuestionarios contestados, se presentó una limitación, pues fue necesario insistir con algunos encuestados para que lo remitieran, lo cual prolongó el tiempo previsto para la etapa de recopilación de información y aún así cinco encuestados no realizaron la devolución solicitada, que resultó en un 1.7% de no respuesta.

Una vez que se contó con un porcentaje aceptable de cuestionarios devueltos, 88.3% del total, se procedió a tabular la información, que fue analizada e interpretada.

### **3. RESULTADOS**

#### **3.1. Tiempo de laborar en los archivos centrales**

En tres instituciones, los encuestados manifestaron tener menos de un año de laborar en el archivo central, en dieciséis de uno a tres años, en seis de cuatro a siete años, en cuatro de ocho a diez años y en nueve tienen más de diez años de laborar en el archivo central. Estos resultados se pueden apreciar en el Cuadro 1.

#### **3.2. Cantidad de personas a cargo**

En el Cuadro 2 se presenta la cantidad de personas que tienen a cargo, las personas encuestadas.

#### **3.3. Formación académica de los encuestados**

Un 71% de los encuestados posee formación en Archivística y de éstos, el 48.1% son bachilleres (trece), el 29.5% son licenciados (ocho) y 22.4% son diplomados (seis), lo que queda reflejado en el Cuadro 3.

Se consultó a los encuestados, si contaban con capacitación en Administración, un 87% respondió afirmativamente, un 10% dijo que no poseía capacitación en ese campo y un 3% no respondió. Esto se muestra en el Cuadro 4.

Por medio de una pregunta de respuesta múltiple, se consultó que de poseer conocimientos en Administración, de qué forma los habían adquirido, a lo que respondieron de la siguiente manera: veinte personas manifestaron haberlos adquirido mediante el plan de estudios de la carrera de Archivística, ocho por medio de estudios formales incompletos de la carrera de Administración, e igual cantidad por medio de estudios formales completos de esa misma carrera; diez personas respondieron que han participado en cursos que ha realizado la

institución donde laboran, nueve han sido capacitados en esta materia por el Archivo Nacional, cinco se han capacitado en forma autodidacta y por último cinco personas han obtenido conocimientos en Administración por medio de congresos y seminarios.

En el Cuadro 5 se presenta el detalle de los medios por los cuales, los encuestados recibieron capacitación en Administración.

### **3.4. Competencias gerenciales**

#### *3.4.1. Definiciones brindadas por los encuestados*

Se solicitó a los encuestados que definieran, con sus propias palabras, lo que entendían por competencias gerenciales. De las definiciones brindadas pueden extraerse los siguientes elementos:

- Conocimientos, actitudes, aptitudes, capacidades, experiencia, cualidades, funciones, destrezas, habilidades, comportamientos, responsabilidades, características individuales y profesionales,
- aprendidas o innatas, para:
  - lograr la alineación de un equipo de trabajo,
  - cumplir cabalmente con las metas trazadas,
  - coordinar las actividades de trabajo en el ambiente laboral,
  - lograr los resultados que se esperan,
  - desempeñar trabajos que requieran toma de decisiones, asignación de responsabilidades y planeamiento institucional,
  - competir en el mercado en el que se desarrolla, de forma tal que pueda afectar los productos o servicios según los objetivos y metas,
  - desempeñar un puesto gestando actividades en tiempo y forma así como en calidad,
  - desarrollar proyectos y planes de organización con éxito,
  - obtener resultados con un alto nivel de desempeño,
  - la adecuada y eficiente administración de la unidad o servicio de la que está a cargo,
  - coordinar todas las actividades administrativas y técnicas que se encuentran bajo su responsabilidad,
  - administrar y gestionar, de la mejor manera, los recursos financieros, materiales, de información, humanos y el tiempo asignado para cumplir las metas,
  - ejecutar conocimientos, destrezas, habilidades y valores, en el quehacer humano, dentro de un accionar integral, diagnosticar, interpretar, sintetizar, analizar y, por último, crear resoluciones alternativas a las necesidades y/o problemas,
  - liderar una organización, planificar, tomar decisiones, guiar, organizar y evaluar constantemente el trabajo, el ambiente y el equipo de trabajo,
  - conseguir los objetivos, potenciando e incorporando al equipo de trabajo,
  - dirigir recursos (humanos, financieros, materiales),
  - conducir de manera efectiva una organización.

### 3.4.2. Competencias gerenciales más importantes

Por otra parte, se ofreció a los encuestados una serie de doce habilidades o competencias gerenciales, y se les solicitó que, a su criterio, las ordenaran en forma ascendente (de 1 a 12, siendo 1 la de mayor valor) de acuerdo con la importancia que estas tienen en el desempeño de sus puestos. Para efectos de facilitar la tabulación, se eligieron las tres competencias que tuvieron más menciones en las tres primeras posiciones, obteniendo como resultado que el liderazgo, las habilidades de comunicación, las habilidades para tomar decisiones y el pensamiento analítico representan el 71.7% de las menciones, lo cual se representa en el siguiente diagrama de Pareto (ver Cuadro 6).

### 3.4.3. Requerimiento de competencias gerenciales

A la pregunta ¿Considera que como responsable de un archivo central usted requiere competencias gerenciales para su desempeño?, el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente y algunas de las razones que expresaron, se mencionan a continuación:

- Como una unidad administrativa estratégica en la toma de decisiones, se requieren de las competencias mencionadas para garantizar un buen servicio a los usuarios.
- Porque contribuye con el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente, lo que favorece al crecimiento institucional.
- Todo archivista, en el desarrollo de sus funciones, aunque no tenga funcionarios subalternos, requiere todas esas cualidades, para mantener buenas relaciones con las demás oficinas y promover el desarrollo archivístico institucional.
- Para posicionarse dentro de la organización.
- Para la adecuada toma de decisiones.
- Al igual que cualquier jefatura, se deben ejercer funciones de planificación, delegación, control y otras, las cuales conllevan el trabajo en equipo para el cumplimiento de objetivos.
- Para mejora continua y optimizar el uso de los recursos asignados.
- Para generar los resultados esperados según los objetivos estratégicos institucionales establecidos.
- Porque en realidad lo que se ejerce es una gerencia de conocimiento e información, los archivistas no son simples técnicos, sino encargados y jefes de unidades administrativas, que no solo se encargan de aspectos técnicos, sino también gerenciales.

- Deben realizarse muchas actividades y funciones para lo cual se requiere preparación y conocimientos, por ejemplo, para el manejo de personal y de presupuesto, se han adquirido responsabilidades de un *status* más gerencial que técnico.
- Porque se requieren, además de habilidades humanas y técnicas que se aprenden con la experiencia, habilidades conceptuales que permita la formulación de ideas, entender las relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos y resolver problemas de la mejor forma.
- Son indispensables no sólo para un adecuado manejo del Archivo Central, sino también para coordinar el Sistema Archivístico Institucional.
- Porque es necesario implementar mejoras, normalizar procesos, incentivar al personal para que apliquen las pautas estipuladas para la gestión documental. Las competencias gerenciales ayudan a vencer las resistencias existentes en los funcionarios y jerarcas de la institución.
- Para orientar, supervisar y capacitar personas encargadas de archivos de gestión y coordinar personal. Para tomar decisiones y plantear soluciones y mejoras a las jefaturas institucionales. Para organizar, planificar, administrar y orientar el servicio. (El subrayado es propio)

#### 3.4.4. *¿Son gerentes las personas responsables de archivos centrales?*

También, se consultó a los encuestados si consideraban que un archivista responsable de un archivo central es un gerente, al respecto, el 86% respondió afirmativamente, mientras que el 14%, compuesto por dos diplomados y dos bachilleres en Archivística y una bibliotecóloga, consideró que no deben ser considerados como gerentes. En el primer caso, algunas de las justificaciones dadas son las siguientes:

- Por su función de administrador del recurso informativo y documental de la institución, con todas las implicaciones y responsabilidades que se requieren y que pide el cumplimiento de la Ley 7202 y otras leyes relacionadas.
- Porque tiene a cargo todos los procesos archivísticos a nivel institucional, debe velar por una gestión documental eficiente coordinando con los archivos de gestión y archivos de gestión especializados.
- Porque es responsable del cumplimiento de los objetivos de la unidad, y debe tomar decisiones, liderar el proceso, comunicar el entusiasmo y el valor de la labor que hace. Esto es más importante si se tiene personal a cargo.
- Porque constantemente debe planificar, coordinar, controlar, evaluar, entre otras funciones, los recursos asignados y, además, debe tener una excelente capacidad

para tratar a todo tipo de usuarios tanto internos como externos de los servicios que brinda el Archivo Central.

- Es el (la) encargado (a) de la adecuada gestión de la documentación a nivel institucional.
- Administra los procesos del Archivo, administra recursos (materiales, humanos, tecnológicos, económicos) y debe coordinar el funcionamiento óptimo de los archivos de gestión.
- Porque en el desarrollo de sus funciones, se convierte en el rector de un área específica y fundamental, dentro de la institución en la cual labora.
- Como archivista le corresponden importantes responsabilidades dentro de la organización por lo que debe “gerenciar” procesos claves y establecer y ejecutar la planeación, organización, la integración del personal dentro del sistema archivístico institucional, la dirección y el control de las actividades desarrolladas en el Archivo Central.

Por otra parte, los argumentos para considerar que la persona responsable de un archivo central, no debe considerarse un gerente son:

- Un archivista no está capacitado en temas gerenciales.
- Se dan sugerencias, se trabaja en equipo, pero no se toman decisiones finales.
- No siempre, las instituciones visualizan al responsable de un Archivo Central como un funcionario o colaborador que realiza tareas de coordinación y operativas del archivo institucional.
- La responsabilidad no es garante de convertirse en gerente.
- Porque es un archivista, aunque busque o quiera tener conocimientos en administración, será siempre un archivista.

#### *3.4.5. Funciones del proceso administrativo*

Asimismo, se consultó a los encuestados sobre las etapas o funciones del proceso administrativo (p.a.) que son su responsabilidad, en los archivos que laboran y el resultado se muestra en el Cuadro 7.

### **3.5. Formación recibida *versus* Gerentes de Archivo**

#### *3.5.1. Formación en otros campos*

Al preguntársele a los encuestados si poseen formación universitaria en otro campo diferente a la Archivística y a la Administración, el 66%, que corresponde a

veinticinco personas, respondió afirmativamente y el 34% negativamente. En el Cuadro 8 se muestra el detalle de la formación en otros campos que posee el personal responsable de archivos centrales estudiado.

### 3.5.2. *¿La formación recibida capacita para gerenciar?*

Se consultó a los encuestados si consideraban que la formación recibida en la carrera de Archivística que imparte la Universidad de Costa Rica, les ha capacitado para desempeñarse como gerentes de archivo. Los resultados a esta consulta se muestran en el Cuadro 9.

Algunas de las justificaciones a las respuestas anteriores se encuentran en la Tabla 2.

### 3.5.3. *Cambios recomendados a la carrera de Archivística*

Con respecto a los cambios que los encuestados recomendarían para que la carrera de Archivística contribuya a una mejor formación de los archivistas como gerentes de archivo se obtuvieron los resultados que se muestran en el Cuadro 10.

## 4. DISCUSIÓN

### 4.1. Tiempo de laborar en los archivos centrales

Como puede apreciarse en el Cuadro 1, un 42% de los responsables de archivos centrales se ubican en el rango de uno a tres años de laborar en los archivos correspondientes, seguida de aquellos que manifestaron tener más de diez años (23.5%). De esto podría inferirse que el primer grupo cuenta con un tiempo moderado de trabajar en el archivo central, mientras que el segundo grupo posee una mayor estabilidad en su lugar de trabajo. Sin embargo, no resulta conveniente relacionar el tiempo de laborar de los informantes en sus respectivos archivos, con la experiencia acumulada, ya que la experiencia está sujeta a más de una variable y la variable tiempo en un lugar de trabajo, no determina el nivel completo de experiencia acumulado por una persona. Especialmente en gerencia, son los contextos los que juegan un mayor papel en el desarrollo de experiencias enriquecedoras.

### 4.2. Cantidad de personas a cargo

La mitad de responsables de archivo (50%) cuenta con colaboradores directos (personas a cargo), distribuidos de la siguiente forma: un 31.5% tiene de una a tres personas a cargo, un 8% de cuatro a seis, un 5% de siete a diez y un 5% tiene más de diez colaboradores directos. Asimismo, el 50% de los encuestados no posee personal a cargo.

Si bien es cierto se requieren competencias gerenciales para la administración de todos los recursos asignados a un archivo central, una de las prácticas gerenciales más relevantes es la administración del recurso humano, por lo que resulta determinante que las personas

responsables de archivos centrales cuenten con colaboradores directos a quienes guiar y dirigir, para que implementen dichas competencias.

### **4.3. Formación académica de los encuestados**

Relacionando la información presentada en los Cuadros 3 y 4, es importante resaltar que un alto porcentaje de los archivos centrales estudiados se encuentra dirigido por personal que posee formación reglada en Archivística, aunque con diferentes niveles de formación, ya que si bien es cierto de los encuestados que manifestaron poseer formación en el campo archivístico, la mitad tiene el grado de bachiller, una cuarta parte solamente posee una formación a nivel de diplomado.

Esto revela que, a menos que esas personas con nivel de diplomado hayan adquirido conocimientos en prácticas gerenciales por otros medios, tales como las señaladas en el Cuadro 5, o incluso por observación y/o modelaje de gerentes, tendrán una carencia en este campo que repercutirá negativamente en su desempeño como gerentes de archivo central, ya que los cursos de Administración que imparte la carrera de Archivística se encuentran en el programa de estudios de Bachillerato.

En relación con los medios por los cuales los encuestados adquirieron conocimientos en Administración, es notoria la cantidad que señala al plan de estudios en Archivística como una de sus fuentes de conocimiento en el campo de la Administración (veinte menciones), lo cual refleja la importancia del aporte que debe realizar la carrera de Archivística a la formación de gerentes de archivo. Asimismo, los empleadores cumplen un papel muy importante en el desarrollo de la carrera gerencial de las personas responsables de archivos centrales, por medio de la capacitación que les faciliten en temas relacionados con el perfeccionamiento de sus competencias gerenciales.

Por otra parte, respecto a la capacitación ofrecida por el Archivo Nacional en el campo de la Administración, en consulta realizada a la señora Rocío Rivera Torrealba, Encargada de Capacitación de esa institución, el 7 de febrero del 2012, señaló que el Archivo Nacional no cuenta con un programa de capacitación gerencial dirigido a los archivistas del Sistema Nacional de Archivos, aunque indicó que en algunas actividades de capacitación tales como congresos, talleres y cursos se han desarrollado temas tales como Gestión de calidad y Mejoramiento en la toma de decisiones.

### **4.4. Competencias gerenciales**

#### *4.4.1. Definiciones brindadas por los encuestados*

Del resumen de los elementos extraídos de las definiciones sobre competencias gerenciales brindadas por los encuestados, se desprende que estos poseen un concepto claro de las competencias gerenciales, lo cual es esencial para que se adquiera conciencia de la importancia de poseerlas como requisito de un desempeño exitoso como gerentes de archivo.

#### 4.4.2. *Competencias gerenciales más importantes*

Según se muestra en el Cuadro 6, y a criterio de los encuestados, el liderazgo es una de las competencias gerenciales más importantes. Este resultado es interesante, pues si entendemos que uno de los componentes del liderazgo es la capacidad de influir en otras personas para que se alcancen resultados esperados, es un valor agregado para toda persona que realice funciones gerenciales, no solamente contentarse con administrar recursos, sino además desarrollar su liderazgo con su equipo de trabajo.

De igual manera, las habilidades comunicacionales que son mencionadas como unas de las competencias gerenciales más importantes, tienen relación con el liderazgo, pues liderazgo es relación con las personas, y ha sido ampliamente demostrado por numerosas investigaciones que el éxito en el desarrollo de las organizaciones se corresponde con la habilidad de sus gerentes para lograr relaciones positivas y constructivas con sus equipos de trabajo.

Sin embargo, aunque la competencia de liderazgo es muy importante en un gerente, es necesario que este sea visto como una persona integrada a la comunidad o equipo de personas a la cual pertenece y a la cual contribuye desde el rol que desempeña, y no como alguien aislado o en una cima inalcanzable, pues es con el esfuerzo colectivo que se logran los resultados. Al respecto, Mintzberg (2009, p.12) señala:

...cuando se coloca el liderazgo en un pedestal donde queda separada la gerencia, un proceso social se vuelve personal. Por más que de labios para afuera se le rinda tributo al líder que faculta a un grupo, el liderazgo todavía se concentra en una sola persona: siempre que se promueve el liderazgo, al mismo tiempo se baja a los demás al nivel de seguidores. También se ha desdeñado el sentido de comunidad que es importante para los esfuerzos cooperadores en todas las organizaciones. Las que deberían promover en lugar del liderazgo exclusivo con las comunidades de actores que adelantan sus tareas con naturalidad, y de las cuales forma parte intrínseca un liderazgo integrado a la gerencia.

El pensamiento analítico es otra de las competencias que obtuvo mayor cantidad de menciones. Es innegable que toda persona que ocupa una posición gerencial requiere esta competencia, ya que constantemente debe emitir criterio sobre diferentes situaciones que se le presentan, analizar cuidadosamente la información que recibe, para tomar decisiones correctas, planificar estratégicamente, así como detectar oportunidades y amenazas en el entorno.

Asimismo, la habilidad para una adecuada toma de decisiones, es un factor crítico de éxito en la función gerencial, porque con frecuencia los gerentes deben tomar decisiones que trascienden a sus intereses personales, pues pueden afectar positiva o negativamente a sus colaboradores, a la unidad que administran, a los usuarios o clientes y, en algunos casos, dependiendo del nivel en el que se encuentren a toda la organización.

Para terminar, la integridad y el comportamiento ético que también obtuvieron una mención importante como competencias gerenciales, tienen una estrecha relación con el gerente como líder, pues para inspirar a otros e influir en ellos es necesario modelar, y esto tiene que ver con la vivencia de valores, con la coherencia entre lo que se dice y se hace, en el actuar correctamente, ya que el ejemplo tiene mayor poder de persuasión que las palabras. Las personas siempre imitarán, con más convicción, lo que ven que lo que oyen, y quienes siguen a un líder, lo harán en particular por la confianza que les inspira, por la fuerza de su carácter, por su integridad como persona, porque no se puede ser mejor gerente, que la persona que se es.

#### *4.4.3. Requerimiento de competencias gerenciales*

En relación con la pregunta ¿Considera que como responsable de un archivo central usted requiere competencias gerenciales para su desempeño?, las justificaciones brindadas por los encuestados reflejan que el quehacer de las personas responsables de archivos necesita de una gran dosis de competencias gerenciales que le permitan cumplir metas y objetivos de una forma eficaz y eficiente, lograr los resultados esperados por la organización, coordinar el sistema archivístico institucional, planificar, organizar, tomar decisiones, plantear soluciones, brindar un servicio de calidad, buscar la mejora continua, ya que no sólo debe ser experto en la aplicación de los procesos archivísticos, sino en la gerencia del Archivo Central.

#### *4.4.4. ¿Son gerentes las personas responsables de archivos centrales?*

Al consultar a los encuestados si consideraban que un archivista responsable de un archivo central es un gerente, se puede apreciar según los argumentos esgrimidos en una y otra posición, que la persona responsable de un archivo central debe ser considerada como un (a) gerente, debido a que al igual que cualquier persona responsable de un área, departamento o dependencia de una organización, debe realizar las funciones del proceso administrativo, a saber: planificar, organizar, dirigir, controlar, evaluar y, en general, administrar los recursos que le son asignados, sean estos humanos, materiales, tecnológicos, etc. De igual manera, debe liderar, trabajar en equipo, cumplir objetivos, coordinar los archivos de gestión, en general es el responsable del adecuado funcionamiento de la gestión documental de la organización a la que pertenece.

Además, las razones para considerar que una persona responsable de un archivo central, no debe considerarse como un gerente, aluden principalmente a la falta de formación en el campo gerencial de la cual adolecen los archivistas o a que en algunas organizaciones, no son reconocidos como gerentes, sino como profesionales que realizan funciones técnicas u operativas, además que a pesar de que se le confieran responsabilidades importantes, no son necesariamente responsabilidades gerenciales.

#### *4.4.5. Funciones del proceso administrativo*

De acuerdo con los resultados presentados en el Cuadro 7, se confirma la necesidad de que los responsables de archivos centrales posean habilidades gerenciales para lograr la

eficiencia en su desempeño, ya que les corresponde realizar todas o al menos varias de las funciones del proceso administrativo.

#### **4.5. Formación recibida *versus* Gerentes de Archivo**

##### *4.5.1. Formación en otros campos*

Respecto a la formación de las personas responsables de archivos centrales, en campos diferentes a la Archivística, puede observarse que, en primer lugar, la formación en Historia es la más mencionada por los archivistas que manifestaron poseer formación universitaria en otros campos, lo cual es comprensible debido al importante nexo que ha existido entre estas dos áreas del saber, porque la Archivística estuvo muy ligada a la Historia. En segundo lugar se menciona a la Bibliotecología, que al igual que la Archivística, es un ámbito de estudio, cuya materia prima es la información.

##### *4.5.2. ¿La formación recibida capacita para gerenciar?*

A criterio de los encuestados, si bien es cierto que la formación recibida en la carrera de Archivística que imparte la Universidad de Costa Rica, en el campo de la Administración, específicamente en el programa de estudios de bachillerato vigente, proporciona una base teórica, se necesita más práctica y formación continua, así como la experiencia que sólo se obtiene en el ámbito laboral. No obstante, hay quienes opinan que aunque existen cursos de Administración en el plan de estudios actual, los niveles de formación en este campo son muy básicos y no permiten que los estudiantes se gradúen paralelamente como archivistas y como gerentes.

También, es importante recordar que seis encuestados, un 16% del total, dicen poseer una formación a nivel de diplomado, por lo que se graduaron con programas de estudios que aún no habían incorporado cursos de Administración, quienes recibieron una formación básicamente en la técnica archivística.

##### *4.5.3. Cambios recomendados a la carrera de Archivística*

La recomendación para mejorar la formación de los archivistas como gerentes de archivo, que obtuvo más menciones, es el cambio del enfoque de la carrera de Archivística a un enfoque gerencial, pues aunque se imparten cursos de Administración, todos los cursos deben procurar una formación no solamente técnica, sino también gerencial. Aunado a esto es importante que se ofrezcan más cursos de Administración que los que se imparten actualmente en la carrera y que en estos se integre la práctica por medio de talleres y prácticas dirigidas.

Es notable que una gran mayoría de encuestados (87%) posee algún nivel de formación en Administración y que consideran que como responsables de archivos centrales requieren competencias gerenciales (100%), ya que realizan todas o gran parte de las funciones del proceso administrativo y deben mantener importantes coordinaciones a nivel de sus instituciones con diferentes actores del proceso de gestión documental. Sin embargo, de

acuerdo con lo manifestado por los informantes, es claro que la formación recibida en la carrera de Archivística no les ha facultado satisfactoriamente para enfrentar el gran reto de ser gerentes de la información.

## 5. CONCLUSIONES

Las personas responsables de archivos centrales requieren de competencias gerenciales para el adecuado desempeño de las funciones que deben realizar, por lo cual deben ser consideradas como gerentes de archivo.

Igualmente, el desarrollo de estas competencias tiene como fundamento la formación en Administración, que los encuestados indicaron haber obtenido, en mayor porcentaje, gracias al plan de estudios de la carrera de Archivística que imparte la Universidad de Costa Rica.

No obstante, se señala la gran oportunidad que existe de que se de un enfoque gerencial a esta carrera, pues aunque los cursos de Administración que forman parte del plan de estudios ofrecen herramientas para desempeñarse como gerente de archivo, es necesario ampliar la práctica gerencial, además de que sea un eje transversal en todo el currículo de la carrera.

Por último, luego de la investigación realizada, se considera pertinente plantear las siguientes recomendaciones:

- Todo profesional para encontrarse vigente debe mantenerse actualizado. Una persona responsable de un archivo central debe permanecer en un constante reciclaje profesional tanto en materia técnica como gerencial. Para esto es vital que, independientemente de las organizaciones que le faciliten la formación y actualización en este campo, proactivamente se interese en buscar este conocimiento.
- Los archivistas que poseen formación en Archivística a nivel de diplomado son parte de los grupos meta hacia los cuales la carrera de Archivística puede dirigir un plan de actualización para el desarrollo de competencias gerenciales.
- Es conveniente que se formule un plan de nivelación para los docentes de la Sección de Archivística, cuya formación base no sea la Administración, con el propósito de que sean sensibilizados en cuanto a la importancia de la formación gerencial que deben procurar en los estudiantes, a lo largo de todo el plan de estudios, de manera que se establezca el desarrollo de competencias gerenciales de manera transversal en todos los cursos de la carrera.
- Es necesario que se realice una investigación entre los empleadores, con el propósito de conocer los requerimientos en cuanto a competencias gerenciales y analizar la brecha existente entre la formación gerencial de las personas responsables de archivos y dichos requerimientos.

- Los empleadores o instituciones que cuentan con personas responsables de archivos centrales, pueden organizar programas permanentes de capacitación para el desarrollo de competencias gerenciales, que además de los archivistas pueden ser extendidos a todos los colaboradores que realizan funciones gerenciales.

## 6. REFERENCIAS

Jaén, L. F. (2003). Los modelos teóricos de unificación de archivos. *Anales de Documentación*, 6, 121-135. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/12009/>

Ley No. 7202 (27 octubre 1990). Ley del Sistema Nacional de Archivos. *Diario Oficial La Gaceta*, 225. Recuperado de [www.archivonacional.go.cr/pdf/ley\\_7202.doc](http://www.archivonacional.go.cr/pdf/ley_7202.doc)

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. California: Berrett-Koehler Publishers.

## 7. TABLAS Y FIGURAS

**TABLA 1**

Instituciones en las que laboran los sujetos de la población de estudio

<b>INSTITUCIÓN</b>
<b>PODER LEGISLATIVO</b>
Asamblea Legislativa
Contraloría General de la República
Defensoría de los Habitantes
<b>PODER JUDICIAL</b>
Archivo Judicial
<i>Centro Documental de la Escuela Judicial</i>
<i>Ministerio Público/Fiscalía General de la República</i>
<i>Organismo de Investigación Judicial</i>
<i>Defensa Pública</i>
<i>Escuela Judicial</i>
<b>PODER EJECUTIVO</b>
<b>MINISTERIOS</b>
<b>Presidencia (*)</b>
Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Emergencias
Dirección General del Servicio Civil
<i>Secretaría Técnica de Gobierno Digital</i>
<i>Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor</i>
Instituto Costarricense sobre Drogas
<b>Relaciones Exteriores</b>
<b>Gobernación (**)</b>
Dirección General de Migración y Extranjería
Junta Administrativa de la Imprenta Nacional (*)
<i>Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad</i>
<b>Justicia y Paz</b>
Registro Nacional
Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la prevención del delito y tratamiento del delincuente (*)
Procuraduría General de la República
<b>Seguridad</b>
<b>Hacienda</b>
<i>Unidad ejecutora del programa de regulación de catastro y registro</i>
<i>Tribunal aduanero nacional</i>
<i>Tribunal fiscal administrativo</i>

*Continúa...*

<b>INSTITUCIÓN</b>
<b>Agricultura y Ganadería</b>
<i>Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria</i>
<i>Oficina Nacional de Semillas</i>
<i>Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial y Agropecuaria</i>
<i>Junta de Fomento Agrícola</i>
<i>Junta de Fomento Porcino</i>
<i>Servicio Fitosanitario del Estado</i>
<i>FIDAGRO</i>
<b>Economía, Industria y Comercio</b>
<i>Fábrica Nacional de Licores</i>
<i>Consejo Nacional del Consumidor</i>
<i>Comisión de Promoción de la Competencia</i>
<i>Laboratorio Costarricense de Metrología</i>
<i>Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional para la Calidad</i>
<b>Ambiente, Energía y Telecomunicaciones</b>
<i>Instituto Meteorológico Nacional</i>
<i>Tribunal Ambiental Administrativo</i>
<i>Secretaría Técnica Nacional Ambiental</i>
<i>Consejos Regionales Ambientales</i>
<i>Sistema Nacional de Áreas de Conservación</i>
<i>Comisión Nacional para la gestión de la biodiversidad</i>
<i>Comisión de Ordenamiento y Manejo de la Cuenca alta del Río</i>
<i>Reventazón</i>
<i>Parque Marino del Pacífico</i>
<i>Junta Directiva del Parque Recreativo Nacional Playas</i>
<i>Fondo Nacional de Financiamiento Forestal</i>
<b>Obras Públicas y Transportes (*)</b>
<i>Consejo de Seguridad Vial (*)</i>
<i>Tribunal Administrativo de Transporte Público</i>
<i>Consejo de Transporte Público</i>
<i>Consejo Nacional de Concesiones</i>
<i>Consejo Nacional de Vialidad</i>
<i>Junta Administrativa del Muelle de Golfito</i>
<i>Consejo Portuario Nacional</i>
<i>Consejo Técnico de Aviación Civil, Dirección General de Aviación Civil</i>
<b>Educación Pública</b>
<i>Instituto Nacional para el Desarrollo de la Inteligencia</i>
<i>Fondo Nacional de Becas</i>

Continúa...

<b>INSTITUCIÓN</b>
<i>Centro de Investigación y Perfeccionamiento para la Educación Técnica</i>
<i>Escuela Centroamérica de Ganadería</i>
<i>Colegio de San Luis Gonzaga</i>
<i>Consejo Nacional de Educación Superior</i>
<i>Educativo, el Portal educativo nacional del MEP</i>
<b>Salud (*)</b>
<i>Instituto de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud</i>
<i>Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia</i>
<i>Patronato Nacional de Rehabilitación</i>
<i>Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial</i>
<i>Oficina de Cooperación Internacional de la Salud</i>
<i>Secretaría de Política Nacional de Alimentación y Nutrición</i>
<i>Auditoría General de Servicios de Salud</i>
<i>Concejo Interinstitucional a la Madre Adolescente</i>
<i>Comisión Nacional de Vacunación y Epidemiología</i>
<i>Consejo de Atención Integral</i>
<i>Junta de Vigilancia de Drogas y Estupefacientes</i>
<i>Consejo Técnico de Asistencia Médico Social</i>
<b>Trabajo y Seguridad Social</b>
<i>Consejo de Salud Ocupacional</i>
<i>Consejo Nacional de Salarios</i>
<b>Cultura y Juventud</b>
<i>Dirección General del Archivo Nacional</i>
<i>Centro Costarricense de Producción Cinematográfica</i>
<i>Centro Cultural e Histórico José Figueres Ferrer</i>
<i>Centro Nacional de Música</i>
<i>Teatro Popular Melico Salazar</i>
<i>Teatro Nacional</i>
<i>Museo de Arte Costarricense</i>
<i>Museo de Arte y Diseño Contemporáneo</i>
<i>Museo Histórico Cultural Juan Santamaría</i>
<i>Museo Histórico Cultural Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia</i>
<i>Museo Nacional de Costa Rica</i>
<i>Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven</i>
<b>Vivienda y Asentamientos Humanos</b>
<b>Ciencia y Tecnología</b>
<b>Planificación Social y Política económica</b>
<b>Comercio Exterior</b>

Continúa...

<b>INSTITUCIÓN</b>
<b>Deporte</b>
<b>Bienestar Social y Familia</b>
<i>Turismo (es el mismo ICT)</i>
Instituto Costarricense de Turismo (ICT)
<b>Descentralización y Desarrollo Local</b>

Nota: En las instituciones identificadas con (\*), los responsables de los archivos centrales correspondientes no respondieron el cuestionario que se les envió, por otra parte, el Ministerio de Gobernación, identificado con (\*\*) se encuentra fusionado con el Ministerio de Seguridad, por lo cual el cuestionario correspondiente fue respondido solamente una vez por el responsable del archivo central de dicho ministerio. Además las instituciones adscrita a ministerio que están escritas en letra cursiva, según lo manifestado por los responsables de los archivos centrales de los ministerios respectivos, no cuentan con archivo central, por lo cual no se les solicitó información.

Fuente: Elaboración propia con base a datos del Ministerio de Planificación, 2012.

### CUADRO 1

Número y porcentaje de archivistas según el tiempo laborado en los archivos centrales, 2012

<b>Años laborados en el archivo central</b>	<b>Número de instituciones</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de un año	3	8%
1 a 3 años	16	42%
4 a 7 años	6	16%
8 a 10 años	4	10.5%
Más de 10 años	9	23.5%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario sobre competencias gerenciales dirigido al personal encargado de administrar los archivos centrales del sector público costarricense, 2012

**CUADRO 2**

Número y porcentaje de responsables de archivos centrales, según cantidad de personas a cargo

<b>Número de personas a cargo</b>	<b>Número de encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Ninguna	19	50%
1 a 3	12	31.5%
4 a 6	3	8%
7 a 10	2	5,25%
Más de 10	2	5,25%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario sobre competencias gerenciales dirigido al personal encargado de administrar los archivos centrales del sector público costarricense, 2012.

**CUADRO 3**

Porcentaje de responsables de archivos centrales, según último grado académico en Archivística

<b>Último grado académico en Archivística</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Diplomado	6	22.4%
Bachillerato	13	48.1%
Licenciatura	8	29.5%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario sobre competencias gerenciales dirigido al personal encargado de administrar los archivos centrales del sector público costarricense, 2012.

**CUADRO 4**

Número y porcentaje de responsables de archivos centrales, según capacitación en Administración recibida

<b>Capacitación en Administración</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí posee	33	87%
No posee	4	10%
No responde	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario sobre competencias gerenciales dirigido al personal encargado de administrar los archivos centrales del sector público costarricense, 2012.

**CUADRO 5**

Número de responsables de archivos centrales, según medio por el cual recibieron capacitación en Administración

<b>Medio por el cual recibieron capacitación en Administración</b>	<b>Número de menciones</b>
Plan de estudios de Archivística	20
Estudios formales incompletos de Administración	8
Estudios formales completos de Administración	8
Participación en cursos que ha brindado la institución en la cual laboran	10
Capacitación ofrecida por el Archivo Nacional	9
Formación autodidacta	5
Otros	5
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>

Fuente: Cuestionario sobre competencias gerenciales dirigido al personal encargado de administrar los archivos centrales del sector público costarricense, 2012.

**CUADRO 6**

Importancia de competencias gerenciales según los responsables de archivos centrales

<b>Competencia</b>	<b>Posición</b>	<b>Número de menciones</b>	<b>%</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Liderazgo	1	17	32.1	32.1
Habilidades comunicacionales	2	8	15.1	47.2
Habilidad para tomar decisiones	3	7	13.2	60.4
Pensamiento analítico	3	6	11.3	71.7
Integridad y comportamiento ético	1	5	9.4	81.1
Habilidades comunicacionales	1	5	9.4	90.6
Pensamiento analítico	2	5	9.4	100.0

Fuente: Cuestionario sobre competencias gerenciales dirigido al personal encargado de administrar los archivos centrales del sector público costarricense, 2012

**CUADRO 7**

Porcentaje de responsables de archivos centrales, según las funciones del proceso administrativo que ejecutan

<b>Etapa o función del p.a.</b>	<b>Número de menciones</b>	<b>Porcentaje</b>
Planificar	18	47.5%
Organizar	17	45%
Dirigir	14	37%
Controlar	17	45%
Evaluar	14	37%
Integrar el recurso humano	2	5%
Todas las anteriores	17	45%
No contesta	2	5%

Fuente: Cuestionario sobre competencias gerenciales dirigido al personal encargado de administrar los archivos centrales del sector público costarricense, 2012

**CUADRO 8**

Porcentaje de responsables de archivos centrales, según formación en otros campos del conocimiento

<b>Formación universitaria</b>	<b>Número de menciones</b>	<b>Porcentaje</b>
Historia	11	44%
Bibliotecología	4	16%
Informática	2	8%
Contabilidad	2	8%
Química	1	4%
Derecho	1	4%
Aduanas	1	4%
Gestión ambiental	1	4%
Historia y Enseñanza de Estudios Sociales	1	4%
Gerencia de la Información	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario sobre competencias gerenciales dirigido al personal encargado de administrar los archivos centrales del sector público costarricense, 2012.

**CUADRO 9**

Formación recibida en la carrera de Archivística ¿capacita o no para gerenciar?

<b>Formación recibida capacita</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	15.5 %
No	50 %
No aplica	31.5 %
No contestan	3 %
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario sobre competencias gerenciales dirigido al personal encargado de administrar los archivos centrales del sector público costarricense, 2012

**CUADRO 10**

Cambios recomendados a la carrera de Archivística por los responsables de archivos centrales, según el tipo de cambio

<b>Cambios recomendados</b>	<b>Número de menciones</b>
Dar un enfoque gerencial a la carrera	23
Incluir talleres y prácticas dirigidas en Administración como parte del currículo	18
Aumentar la cantidad de cursos en Administración	14
Modificar el currículo de los cursos en Administración que actualmente se imparten	9
Otros:	
Cursos formativos sobre el desarrollo de habilidades	1
Incluir temas como liderazgo, estilos de administración, administración de personal, planeación presupuestaria o financiera.	1
No contesta	9

Fuente: Cuestionario sobre competencias gerenciales dirigido al personal encargado de administrar los archivos centrales del sector público costarricense, 2012.

**TABLA 2**

Razones por las que se considera que la formación brindada por la carrera de Archivística capacita o no para gerenciar

<b>La formación sí capacita</b>	<b>La formación no capacita</b>
La formación universitaria recibida en la carrera de Archivística, le permite al estudiante desarrollar todas las destrezas adquiridas a lo largo de la carrera, sin embargo es responsabilidad del archivista aplicar todas esas herramientas, el conocimiento adquirido y la experiencia vivida de manera que llegue a convertirse en un gerente de la información.	La formación recibida fue principalmente técnica, no gerencial. Cuando se recibieron cursos de Administración fueron muy generales.
Dan las bases para la administración de un archivo, sin embargo, siempre es necesaria la capacitación posterior y la experiencia que sólo con el paso de los años se adquiere.	Se cursó el plan de estudio, cuando la carrera estaba más enfocada en la Historia.
Se imparten cursos de Administración en los que se desarrollan temáticas importantes como la negociación, inteligencia emocional, etc., pero son insuficientes, pues más que teoría, se requiere práctica.	La carrera se enfoca en la administración de los documentos, de la información.
La formación recibida en la UCR permite tener las bases para administrar y gerenciar la información de cualquier archivo donde un archivista deba desempeñarse.	Los cursos de Administración tienen una buena formulación en los programas, pero no se logran en la práctica.
La formación recibida proporciona herramientas teóricas que son la base para la administración de la información en la práctica.	El conocimiento administrativo que imparte la carrera es casi nulo, a pesar de que el plan de estudios que tiene este componente lleva casi año y medio.
	Son niveles muy básicos de Administración como para poder salir graduados en paralelo como gerentes de la información.
	La formación recibida no es exhaustiva de acuerdo con la realidad con la que los archivistas deben enfrentarse en las organizaciones.

Fuente: Cuestionario sobre competencias gerenciales dirigido al personal encargado de administrar los archivos centrales del sector público costarricense, 2012.

## 8. ANEXOS

### 8.1 Anexo 1

#### CUESTIONARIO

Este instrumento tiene el propósito de recopilar información para elaborar un trabajo final de graduación sobre competencias gerenciales del personal encargado de administrar los archivos centrales del sector público costarricense, para optar por el grado de Licenciatura en Archivística de la Universidad de Costa Rica. La información que suministre será utilizada solamente para los fines indicados.

#### Instrucciones

Complete, en los espacios en blanco, la información que se le solicita y marque con equis en las preguntas que debe seleccionar una o varias opciones, según se le indique.

P1. Nombre de la institución en que labora:

---

P2. Indique el tiempo de laborar en el Archivo

1. \_\_\_ Menos de 1 año 2. \_\_\_ 1 a 3 años 3. \_\_\_ 4 a 7 años 4. \_\_\_ 8 a 10 años  
5. \_\_\_ Más de 10 años

P3. Indique la cantidad de personas que tiene a cargo

1. \_\_\_ Ninguna 2. \_\_\_ 1 a 3 3. \_\_\_ 4 a 6 4. \_\_\_ 7 a 10 5. \_\_\_ más de 10

P4. ¿Posee formación universitaria en Archivística?

1. \_\_\_ Sí 2. \_\_\_ No (pase a la pregunta No. 6)

P5. ¿Cuál es el último grado académico que posee en Archivística?

1. \_\_\_ Diplomado 2. \_\_\_ Bachillerato 3. \_\_\_ Licenciatura 4. \_\_\_ otro  
Especifique\_\_\_\_\_

P6. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en Administración?

1. \_\_\_ Sí 2. \_\_\_ No (pase a la pregunta No. 8)

P7. ¿De qué manera obtuvo esos estudios? (puede marcar más de una opción)

1. Plan de estudios de Archivística  
2. Estudios formales incompletos de la carrera de Administración  
3. Estudios formales completos de la carrera de Administración  
4. Participación en cursos que ha brindado la institución  
5. Capacitación ofrecida por el Archivo Nacional  
6. Formación autodidacta  
7. Otros\_\_\_\_\_

P8. Defina con sus propias palabras lo que entiende por competencias gerenciales

---

P9. Ordene las siguientes habilidades o competencias gerenciales de acuerdo con la importancia que usted considere que tiene para su desempeño, siendo 1 la de mayor importancia y 12 la de menor importancia.

Habilidades comunicacionales

Dirección de personal

Pensamiento analítico

Acción estratégica

Orientación al servicio

Liderazgo

Habilidad para solucionar problemas

Integridad y comportamiento ético

Habilidad para ejercer su autoridad

Habilidad para incentivar

positivamente a sus colaboradores

Trabajo en equipo

Habilidad para tomar decisiones

P10. ¿Considera que como responsable de un archivo central, usted requiere competencias gerenciales para su desempeño?

1. \_\_\_ Sí 2. \_\_\_ No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

P11. ¿Considera que un archivista responsable de un archivo central es un gerente?

1. \_\_\_ Sí 2. \_\_\_ No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

P12. ¿Cuáles etapas del proceso administrativo, son su responsabilidad en el archivo en el cual labora?

1. \_\_\_ Planificar 2. \_\_\_ Organizar 3. \_\_\_ Dirigir 4. \_\_\_ Controlar

5. \_\_\_ Evaluar 6. \_\_\_ Integrar el recurso humano

P13. ¿Posee formación universitaria en otro campo diferente a la Archivística y a la Administración?

1. \_\_\_ Sí Indique en cuál \_\_\_\_\_

2. \_\_\_ No

P14. ¿Considera que la formación recibida en la carrera de Archivística que imparte la Universidad de Costa Rica, le ha capacitado para desempeñarse como un gerente de información?

1. \_\_\_ Sí 2. \_\_\_ No 3. \_\_\_ No aplica

¿Por qué? \_\_\_\_\_

P15. ¿Cuáles cambios recomendaría para que la carrera de Archivística que imparte la Universidad de Costa Rica, contribuya a una mejor formación de los archivistas como gerentes de información? (Puede seleccionar más de una opción)

- Aumentar la cantidad de cursos en Administración
- Incluir talleres y prácticas dirigidas en Administración como parte del currículo
- Modificar el currículo de los cursos en Administración que actualmente se imparten
- Dar un enfoque gerencial a la carrera
- Otros

---

---

---

**MUCHAS GRACIAS**