

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE HISTORIA  
SECCIÓN DE ARCHIVÍSTICA  
LICENCIATURA EN ARCHIVÍSTICA**

**PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL  
GRADO DE LICENCIATURA EN ARCHIVÍSTICA**

**LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL PERSONAL  
ENCARGADO DE ADMINISTRAR LOS ARCHIVOS CENTRALES  
DEL SECTOR PÚBLICO COSTARRICENSE**

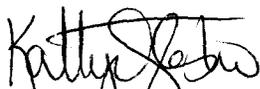
**LICENCIANDA: KATIA ZAMORA GUZMÁN**

**DIRECTOR: LUIS FERNANDO JAÉN GARCÍA**

**CIUDAD UNIVERSITARIA ROGRIGO FACIO**

**JULIO DE 2013**

Tesis presentada el día 19 de julio de 2013 en la Facultad de Ciencias Sociales, para optar por el grado académico de licenciatura en Archivística, ante el siguiente Tribunal Examinador.



---

**Licda. Kattia Castro Cruz**  
**Presidenta del Tribunal**



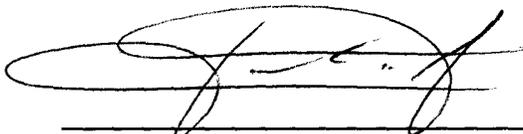
---

**Dr. Luis Fernando Jaén García**  
**Director del Proyecto**



---

**Msc. Marcela Gil Calderón**  
**Lectora**



---

**Ing. Johan Murillo Ortiz**  
**Lector**



---

**Lic. Eduardo Fournier García**  
**Profesor Invitado**

## DEDICATORIA

A mi familia, quienes siempre creyeron en mí y me motivaron con su compañía y sus palabras, a avanzar hasta terminar esta investigación.

A Silvia, mi amiga que hizo suyo mi propósito y me acompañó con oraciones y palabras de aliento, a lo largo del camino.

Al Archivo Nacional y al Tribunal Supremo de Elecciones, instituciones que me han permitido adquirir la experiencia laboral en el ámbito gerencial archivístico, que en buena parte me ha servido de insumo para realizar esta investigación.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar deseo agradecer profundamente a Dios quien como un amigo fiel siempre me impulsó a caminar hacia la meta planteada desde el inicio, aún en momentos que esta parecía difícil de alcanzar.

A cada persona responsable de un archivo central, que colaboró en responder la encuesta que le fue entregada.

A los profesores de la carrera de Archivística, Kattia Castro Cruz, Bernal Rivas Fernández, María Teresa Bermúdez Muñoz, así como a los funcionarios del Archivo Nacional, las funcionarias de la Dirección General del Servicio Civil y a la señora Guiselle Solera Mora, Corresponsable del Programa de Liderazgo de la Universidad de Costa Rica, quienes amablemente concedieron las entrevistas que les fueron solicitadas.

A mis compañeros del Archivo Central del Tribunal Supremo de Elecciones (TSE), por la experiencia compartida en el desarrollo de la acción estratégica sobre liderazgo y trabajo en equipo, experiencia que me motivó a realizar esta investigación.

A Astrid Valverde Bermúdez, compañera de la Unidad de Estadística del TSE, por atender mis consultas con respecto a la tabulación de los datos obtenidos.

A Ana Leny Garro Briceño, por atender siempre mis consultas con amabilidad y orientarme en aspectos administrativos y logísticos.

A mi director Fernando Jaén García y a mis lectores Marcela Gil Calderón y Johan Murillo Ortiz, por el tiempo dedicado a la lectura y revisión de este proyecto, quienes con sus valiosas observaciones y comentarios siempre procuraron conducir a buen término esta investigación.

## TABLA DE CONTENIDOS

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN .....                      | 1  |
| CAPÍTULO I.....                         | 3  |
| OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN .....        | 3  |
| 1. TEMA DE INVESTIGACIÓN .....          | 4  |
| 1.1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.....    | 4  |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN.....                 | 4  |
| 1.3. DELIMITACIÓN ESPACIO TEMPORAL..... | 8  |
| 1.3.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL .....      | 8  |
| 1.3.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL .....      | 8  |
| 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....       | 9  |
| 3. OBJETIVOS .....                      | 10 |
| 3.1. OBJETIVO GENERAL 1 .....           | 10 |
| 3.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....      | 11 |
| 3.2. OBJETIVO GENERAL 2 .....           | 11 |
| 3.2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....      | 11 |
| 3.3. OBJETIVO GENERAL 3 .....           | 12 |
| 3.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....       | 12 |
| 4. ALCANCES Y LIMITACIONES.....         | 13 |
| 4.1. ALCANCES.....                      | 13 |
| 4.2. LIMITACIONES .....                 | 13 |
| 5. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....           | 14 |
| 6. METODOLOGÍA .....                    | 16 |
| 6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....         | 16 |
| 6.2. ENFOQUE .....                      | 17 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 6.3.   | MODALIDAD DE GRADUACIÓN.....                     | 17 |
| 6.4.   | POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO.....             | 18 |
| 6.5.   | TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....      | 18 |
| 7.     | FUENTES DE INFORMACIÓN.....                      | 19 |
| 7.1.   | TIPOS DE FUENTES.....                            | 19 |
| 7.2.   | CLASIFICACIÓN DE LAS FUENTES.....                | 19 |
| 7.3.   | EVALUACIÓN DE LAS FUENTES.....                   | 20 |
| 7.4.   | CENTROS DE INFORMACIÓN.....                      | 20 |
|        | CAPÍTULO II.....                                 | 21 |
|        | MARCO TEÓRICO.....                               | 21 |
| 1.     | ADMINISTRACIÓN.....                              | 22 |
| 2.     | GERENCIA.....                                    | 23 |
| 2.1.   | ¿QUIÉN ES UN GERENTE?.....                       | 23 |
| 3.     | COMPETENCIAS.....                                | 24 |
| 3.1.   | COMPETENCIAS GERENCIALES.....                    | 26 |
|        | CAPÍTULO III.....                                | 33 |
|        | DIAGNÓSTICO SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES.....  | 33 |
| 1.     | DIAGNÓSTICO SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES.....  | 34 |
| 1.1.   | METODOLOGÍA.....                                 | 34 |
| 1.2.   | ASPECTOS GENERALES.....                          | 39 |
| 1.2.1. | TIEMPO DE LABORAR EN LOS ARCHIVOS CENTRALES..... | 39 |
| 1.2.2. | CANTIDAD DE PERSONAS A CARGO.....                | 40 |
| 1.2.3. | FORMACIÓN ACADÉMICA DE LOS ENCUESTADOS.....      | 42 |
| 1.3.   | COMPETENCIAS GERENCIALES.....                    | 46 |
| 1.3.1. | DEFINICIONES BRINDADAS POR LOS ENCUESTADOS.....  | 46 |

|  |  |     |
|--|--|-----|
| 1.3.2.   | COMPETENCIAS GERENCIALES MÁS IMPORTANTES .....   | 47  |
| 1.3.3.   | REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS GERENCIALES .....  | 50  |
| 1.3.4.   | ¿SON GERENTES LAS PERSONAS RESPONSABLES DE ARCHIVOS<br>CENTRALES?.....   | 53  |
| 1.3.5.   | FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....   | 55  |
| 1.4.   | FORMACIÓN RECIBIDA VERSUS GERENTES DE ARCHIVO .....  | 57  |
| 1.4.1.   | FORMACIÓN EN OTROS CAMPOS .....  | 57  |
| 1.4.2.   | ¿LA FORMACIÓN RECIBIDA CAPACITA PARA GERENCIAR?.....   | 58  |
| 1.4.3.   | CAMBIOS RECOMENDADOS A LA CARRERA DE ARCHIVÍSTICA .....  | 61  |
| CAPÍTULO IV .....  |  | 63  |
| FORMACIÓN REGLADA Y NO REGLADA EN ADMINISTRACIÓN, DE LOS ARCHIVISTAS<br>RESPONSABLES DE LOS ARCHIVOS CENTRALES DEL SECTOR PÚBLICO<br>COSTARRICENSE ..... |  | 63  |
| 1.   | FORMACIÓN REGLADA Y NO REGLADA EN ADMINISTRACIÓN, DE LOS<br>ARCHIVISTAS RESPONSABLES DE LOS ARCHIVOS CENTRALES DEL SECTOR<br>PÚBLICO COSTARRICENSE ..... | 64  |
| 1.1.   | FORMACIÓN REGLADA EN ADMINISTRACIÓN IMPARTIDA POR LA<br>SECCIÓN DE ARCHIVÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA .....                                    | 65  |
| 1.1.1.   | PERFIL PROFESIONAL DEL ARCHIVISTA.....   | 65  |
| 1.1.2.   | ANÁLISIS DE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO DE LOS CURSOS SOBRE<br>ADMINISTRACIÓN.....  | 71  |
| 1.2.   | FORMACIÓN CONTINUA EN ADMINISTRACIÓN REALIZADA POR LA<br>SECCIÓN DE ARCHIVÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA .....                                   | 85  |
| 1.3.   | APORTE FORMATIVO EN DESARROLLO GERENCIAL POR PARTE DEL<br>ARCHIVO NACIONAL .....   | 104 |
| 1.4.   | PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADORES EN LA FORMACIÓN GERENCIAL<br>DE LOS ARCHIVISTAS.....  | 110 |
| CAPÍTULO V .....   |  | 118 |
| PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN LAS<br>PERSONAS RESPONSABLES DE ARCHIVOS CENTRALES.....                                      |  | 118 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 1.     | PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN LAS PERSONAS RESPONSABLES DE ARCHIVOS CENTRALES.....                          | 119 |
| 1.1.   | COMPETENCIAS GERENCIALES REQUERIDAS EN LAS PERSONAS RESPONSABLES DE ARCHIVOS CENTRALES .....  | 120 |
| 1.1.1. | COMPETENCIAS TÉCNICAS:.....   | 120 |
| 1.1.2. | COMPETENCIAS HUMANAS: .....   | 122 |
| 1.1.3. | COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS:.....   | 129 |
| 1.2.   | OPORTUNIDADES DE MEJORA DETECTADAS EN LOS ACTORES RESPONSABLES DE LA FORMACIÓN DE LAS PERSONAS QUE TIENEN A CARGO ARCHIVOS CENTRALES..... | 131 |
| 1.2.1. | SECCIÓN DE ARCHIVÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA.  | 131 |
| 1.2.2. | PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA .....  | 137 |
| 1.2.3. | ARCHIVO NACIONAL COMO ENTE RECTOR DEL SISTEMA NACIONAL DE ARCHIVOS.....   | 140 |
| 1.2.4. | EMPLEADORES.....  | 143 |
| 1.2.5. | FORMACIÓN PERSONAL .....  | 144 |
| 1.2.6. | NECESIDAD DE INTEGRACIÓN.....   | 145 |
| 1.3.   | PROGRAMA DE LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA .....   | 146 |
| 1.3.1. | OBJETIVOS.....  | 147 |
| 1.3.2. | POBLACIÓN META.....   | 147 |
| 1.3.3. | SERVICIOS QUE OFRECE.....   | 148 |
| 1.3.4. | RESULTADOS DE FORMACIÓN A ESTUDIANTES.....  | 149 |
| 1.3.5. | RELACIÓN DEL PROGRAMA CON LA SECCIÓN DE ARCHIVÍSTICA ..   | 149 |
| 1.4.   | PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES .....  | 151 |
| 1.4.1. | OBJETIVOS.....  | 152 |
| 1.4.2. | TEMAS .....   | 154 |
| 1.4.3. | MODALIDAD .....   | 154 |

|  |     |
|--|-----|
| 1.4.4. METODOLOGÍA .....               | 154 |
| 1.4.5. CURSOS .....                    | 155 |
| 1.4.6. DESCRIPCIÓN DE LOS CURSOS ..... | 155 |
| 1.4.7. DURACIÓN.....                   | 159 |
| CONCLUSIONES .....                     | 160 |
| RECOMENDACIONES .....                  | 163 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                      | 168 |
| ANEXOS.....                            | 173 |
| ANEXO No. 1 .....                      | 174 |
| ANEXO No. 2.....                       | 178 |
| ANEXO No. 3.....                       | 179 |
| ANEXO No. 4.....                       | 180 |
| ANEXO No. 5.....                       | 182 |
| ANEXO No. 6.....                       | 183 |
| ANEXO No. 7.....                       | 184 |
| ANEXO No. 8.....                       | 185 |
| ANEXO No. 9.....                       | 187 |

## TABLA DE CONTENIDOS DE CUADROS

|                |   |    |
|----------------|---|----|
| CUADRO No. 1:  | Instituciones en las que laboran lo sujetos de la población de estudio .....  | 34 |
| CUADRO No. 2:  | Tiempo laborado en los archivos centrales.....  | 39 |
| CUADRO No. 3:  | Cantidad de personas a cargo de los responsables de archivos<br>centrales .....   | 41 |
| CUADRO No. 4:  | Último grado académico en Archivística de los responsables de<br>archivos centrales .....                                       | 42 |
| CUADRO No. 5:  | Capacitación en Administración recibida por los responsables de<br>archivos centrales .....                                     | 43 |
| CUADRO No. 6:  | Medio por el cual recibieron capacitación en Administración, los<br>responsables de archivos centrales .....                    | 44 |
| CUADRO No. 7:  | Importancia de competencias gerenciales según los responsables de<br>archivos centrales .....                                   | 48 |
| CUADRO No. 8:  | Funciones del proceso administrativo que ejecutan los responsables de<br>archivos centrales .....                               | 56 |
| CUADRO No. 9:  | Formación en otros campos de los responsables de archivos centrales.....  | 57 |
| CUADRO No. 10: | Formación en la Carrera de Archivística, ¿capacita o no<br>para gerenciar?.....   | 58 |
| CUADRO No. 11: | Razones por las que se considera que la formación brindada por la<br>Carrera de Archivística, capacita o no para gerenciar..... | 59 |
| CUADRO No. 12: | Cambios recomendados a la Carrera de Archivística para los<br>responsables de archivos centrales .....                          | 61 |
| CUADRO No. 13: | Cursos de Administración de la Carrera de Archivística.....   | 72 |
| CUADRO No. 14: | Actividades de extensión docente durante el periodo 2002-2007 .....   | 87 |
| CUADRO No. 15: | Actividades de extensión docente durante el periodo 2008-2009 .....   | 91 |

|                |  |     |
|----------------|--|-----|
| CUADRO No. 16: | Actividades realizadas como parte del Proyecto <i>Formación Archivística Continua</i> , desarrollado durante el periodo 2010-2011 .....                                    | 94  |
| CUADRO No. 17: | Actividades realizadas como parte del Proyecto <i>Formación Archivística Continua</i> , correspondiente al periodo 2011-2012, realizadas entre marzo y julio del 2012..... | 100 |
| CUADRO No. 18: | Actividades realizadas en congresos archivísticos, durante el periodo 2000-2012, en las que se trataron temas gerenciales .....  | 105 |
| CUADRO No. 19: | Ofertas de actividades de capacitación del CECADES, durante el periodo 2010-2012 .....   | 115 |

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIADA EN ARCHIVÍSTICA**  
**LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL PERSONAL ENCARGADO DE**  
**ADMINISTRAR LOS ARCHIVOS CENTRALES DEL SECTOR PÚBLICO**  
**COSTARRICENSE**

*Licenciada: Katia Zamora Guzmán, 844161*

*Director: Luis Fernando Jaén García*

***Resumen***

En la actualidad el rol del archivista en las instituciones públicas es estratégico y agrega valor al desarrollo de la misión de estas organizaciones. Esta realidad se acentúa aún más cuando a este profesional de la información se le asignan funciones gerenciales, por lo que además de competencias técnicas debe poseer y/o desarrollar habilidades propias de un gerente.

Estas competencias gerenciales son indispensables para que las personas responsables de archivos centrales del sector público costarricense optimicen su desempeño y satisfagan las necesidades de sus empleadores y usuarios.

La investigación realizada se ha dirigido al personal responsable de los archivos centrales del sector público costarricense, conformado por las instituciones pertenecientes a los poderes legislativo, ejecutivo y judicial, durante el periodo 1990-2012, con el objetivo de diagnosticar si la población de estudio posee competencias gerenciales y a la vez realizar una propuesta para el desarrollo de estas competencias.

El presente documento está conformado por cinco capítulos, el primero se refiere al objeto de estudio, en el segundo se establece el marco teórico utilizado, en el tercer capítulo se desarrolla un diagnóstico sobre competencias gerenciales, basado en una consulta realizada a la población de estudio.

En el cuarto capítulo, se presenta un análisis sobre la formación reglada y no reglada en Administración que facilitan los principales formadores en Archivística, a saber la Sección de Archivística de la Universidad de Costa Rica, el Archivo Nacional y los empleadores, representados por la Dirección General del Servicio Civil.

Por último, en el capítulo quinto, se ofrece una propuesta para el desarrollo de competencias gerenciales del personal encargado de los archivos centrales, que ha sido estructurada en cuatro apartados: las competencias gerenciales que debe poseer y/o perfeccionar una persona responsable de un archivo central, las acciones de mejora que es necesario sean implementadas por los principales formadores en Archivística para contribuir al desarrollo de competencias gerenciales en la población de estudio, la oportunidad que presentan los servicios ofrecidos por el Programa de Liderazgo de la Universidad de Costa Rica y finalmente se presenta un programa básico de capacitación para el desarrollo de competencias gerenciales.



## INTRODUCCIÓN

La administración de un archivo central de una institución pública requiere, como cualquier otra unidad administrativa, que el personal responsable de dichas tareas posea formación tanto técnica como gerencial.

En la actualidad, el personal responsable de administrar los archivos centrales, debe enfrentar retos importantes, no sólo para dejar el anonimato y la invisibilidad que tradicionalmente han caracterizado a este tipo de profesional en el sector público, principalmente debido al desconocimiento de las autoridades de las organizaciones, sobre la importancia de las funciones que realizan, sino también porque requiere un papel más proactivo en comunión con las demás ciencias de la información, para satisfacer las necesidades de los diversos usuarios y adelantarse a sus expectativas.

Más allá del proceso administrativo que deben desarrollar los archivistas encargados de los archivos centrales, es trascendental que posean competencias o habilidades gerenciales, que les faculten para la gestión óptima de los recursos que les han sido confiados, así como para asegurarles el éxito en las interrelaciones que deben establecer para dirigir a sus colaboradores, negociar con sus superiores e iguales y trabajar colaborativamente con profesionales de otras áreas.

Por lo indicado anteriormente, se ha considerado pertinente realizar esta pesquisa cuyo principal objetivo es diagnosticar las competencias gerenciales que posee el personal responsable de archivos centrales del sector público costarricense, para lo cual se analizaron los aportes que realizan los agentes formadores en el desarrollo de estas competencias y se presenta una propuesta sobre las competencias gerenciales que debe poseer este personal para una adecuada administración de estas unidades de información.

La investigación que se presenta ha sido estructurada en cinco capítulos, según el detalle que se indica:

Capítulo I: *El objeto de la investigación* en el cual se desarrollan los aspectos generales de la investigación, tales como el tema, el problema, los objetivos, el estado de la cuestión, el alcance, las limitaciones, la metodología y las fuentes de información.

Capítulo II: *El marco teórico* en el que se expone el contexto teórico en que se basó la investigación, desarrollando conceptos tales como Administración, gerencia, gerente, competencias en general y competencias gerenciales en particular.

Capítulo III: *Diagnóstico sobre competencias gerenciales*, en el cual se presenta el resultado de una consulta realizada a las personas responsables de archivos centrales de las instituciones del sector público, con el fin de identificar la presencia de habilidades gerenciales en estas personas.

Capítulo IV: *Formación reglada y no reglada en Administración, de los archivistas responsables de los archivos centrales del sector público costarricense*. En este capítulo se analiza la formación en el campo de la Administración impartida a los archivistas por parte de la Universidad de Costa Rica, el Archivo Nacional y los empleadores, para determinar el aporte académico con que estas instancias han contribuido a la formación gerencial de la población estudiada.

Capítulo V: *Propuesta para el desarrollo de competencias gerenciales en las personas responsables de archivos centrales*. El capítulo final de esta investigación se dedica a la presentación de una propuesta para generar y/o potenciar las competencias gerenciales en el grupo estudiado.

## **CAPÍTULO I**

### **OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

“Las competencias gerenciales del personal encargado de administrar los archivos centrales del sector público costarricense.”

### **1.2. JUSTIFICACIÓN**

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 Comunicaciones (TIC's), 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, 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 anteriormente, los archivos centrales son unidades logísticas cuya principal recurso a gestionar es 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 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...”<sup>1</sup>*

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 esta 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 dichas 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 otras personas, sean éstas colaboradores, superiores, proveedores, usuarios o profesionales de otras áreas con los que se deba trabajar colaborativamente.

---

<sup>1</sup> H. Mintzberg. *La naturaleza del trabajo directivo*, 1987, pág. 88.

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, 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”.*<sup>2</sup>

Ampliando lo mencionado anteriormente, 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, 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”*<sup>3</sup>

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 anteriormente, se considera importante y necesario, realizar un diagnóstico sobre la aplicación de habilidades gerenciales del personal encargado de administrar los archivos centrales del sector público costarricense. Derivado de los resultados obtenidos, se presentarán recomendaciones para que los diferentes actores responsables de la formación de los archivistas, incluidos los mismos profesionales, realicen esfuerzos conjuntos para potenciar las habilidades gerenciales de este personal.

---

<sup>2</sup> Archivo Nacional de Costa Rica. *Ley No. 7202 del Sistema Nacional de Archivos*, 1990, pág., 16.

<sup>3</sup> L. F. Jaén García. *Los modelos teóricos de unificación de archivos*, 2003, pág., 124.

### **1.3. DELIMITACIÓN ESPACIO TEMPORAL**

#### **1.3.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL**

Esta investigación se delimitará espacialmente en Costa Rica, específicamente en los archivos centrales de las instituciones del sector público, en concreto, las pertenecientes a los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

Se ha elegido el sector público, debido a que la presencia de archivos centrales en sus instituciones, es el más consolidado y el que conforma mayoritariamente el Sistema Nacional de Archivos, que a su vez está cubierto por la legislación archivística nacional. Por otra parte, este sector constituye el principal mercado laboral para los archivistas formados por la Universidad de Costa Rica.

#### **1.3.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL**

Esta investigación se delimita temporalmente en el período comprendido entre 1990, con la promulgación de la Ley No. 7202 del Sistema Nacional de Archivos, y el 2010, como año límite para el desarrollo de la pesquisa.

Se ha elegido como inicio del estudio la creación de esta ley debido a que a partir de ésta es que se regula la creación de archivos centrales en las instituciones públicas y, además, en el artículo No. 43 se define el tipo de personal que deben integrarlos, a saber:

*“Cada archivo central tendrá dentro de su personal, cuando menos, a un técnico profesional en archivística y a los técnicos necesarios de la misma especialidad”.*<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Archivo Nacional de Costa Rica. *Op. Cit.*, pág., 16

Si bien es cierto, la ley no contempla el nombramiento de profesionales en Archivística, esto se debe a que en ese año solamente se contaba con el nivel de Diplomado en Archivo Administrativo que impartía la Universidad de Costa Rica, por lo tanto, la formación académica que se obtenía era a nivel de un técnico profesional.

## 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

A todo funcionario al que se le confía la administración y dirección de recursos, incluidos entre ellos el humano, que además debe ejecutar una visión e influenciar a las personas para alcanzar las metas de una unidad administrativa, debe demandársele que sea un gerente.

En consecuencia, los funcionarios encargados de administrar los archivos centrales del sector público costarricense deben poseer, además de competencias técnicas, las competencias gerenciales necesarias para ejercer la práctica gerencial, y de no poseerlas, deben desarrollarlas, para el logro de los objetivos de estas unidades de información. Sin habilidades gerenciales, este tipo de personal se encontrará seriamente limitado para enfrentar los desafíos, que cada vez con más celeridad presenta la sociedad de la información y el conocimiento. En este sentido, argumentando sobre el valor de la información en la actualidad y la necesidad de una adecuada gerencia, Idalmys Cruz afirma que:

*“Casi todos los autores coinciden en que a nivel de empresa y procesos productivos estos se apoyan en dos componentes fundamentales: las tecnologías de la información y en un nuevo modelo de gerencia y organización de la misma”.*<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> I. Cruz Domínguez. *La sociedad de la información y el profesional de la información*, 2007, pág. 1.

Por lo tanto, es perentorio realizar un análisis del nivel de formación, reglada o no, en cuanto a habilidades gerenciales que posee el personal encargado de estos archivos centrales, así como su aplicación en las respectivas organizaciones.

En este sentido para el desarrollo de esta investigación se plantean las siguientes interrogantes como parte del problema de investigación:

¿La Sección de Archivística de la Universidad de Costa Rica está formando profesionales que estén en capacidad de gerenciar archivos centrales?

¿Los archivistas encargados de los archivos centrales de las instituciones públicas se encuentran capacitados para ejercer la gerencia en estas unidades de información?

¿Poseen formación reglada o no reglada relacionada con la Administración, los archivistas responsables de archivos centrales de instituciones públicas?

¿El ente rector del Sistema Nacional de Archivos cuenta con programas de formación continua en gerencia, para los encargados de los archivos centrales del sector público?

¿Las instituciones a las que sirven los encargados de los archivos centrales los incluyen en actividades de capacitación gerencial?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL 1**

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.

### **3.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Determinar si el personal responsable de los archivos centrales del sector público costarricense posee competencias gerenciales.

Evaluar la aplicación de competencias gerenciales por parte del personal responsable de archivos centrales del sector público costarricense, en el cumplimiento de sus funciones.

### **3.2. OBJETIVO GENERAL 2**

Analizar la formación, reglada y no reglada, en Administración impartida a los archivistas por parte de la Universidad de Costa Rica, el Archivo Nacional y los empleadores, para determinar el aporte académico con que estas instancias han contribuido a la formación gerencial de las personas responsables de los archivos centrales del sector público costarricense.

### **3.2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Analizar en el plan de estudios de Bachillerato y Licenciatura de la carrera de Archivística los cursos que poseen contenidos sobre Administración.

Identificar el aporte formativo en desarrollo gerencial que facilita el Archivo Nacional a los archivistas responsables de archivos centrales del sector público costarricense.

Determinar la participación del personal responsable de archivos centrales del sector público costarricense en las actividades de capacitación gerencial, de las instituciones en las cuales laboran.

### **3.3. OBJETIVO GENERAL 3**

Elaborar una propuesta sobre las competencias gerenciales que deben poseer los archivistas responsables de los archivos centrales del sector público costarricense, para una adecuada administración de estas unidades de información.

#### **3.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Proponer una metodología de formación, que permita a los archivistas el desarrollo de habilidades gerenciales necesarias para una adecuada administración de los archivos centrales.

Esbozar recomendaciones para que las instituciones responsables de la formación reglada y continua de los archivistas, contribuyan a desarrollar competencias gerenciales en estos profesionales.

## **4. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **4.1. ALCANCES**

Esta investigación permitirá a la comunidad archivística, estudiantes, profesores, profesionales, ente rector del sistema nacional de archivos y empleadores, entre otros, conocer la situación actual en que se encuentra la formación gerencial que poseen los archivistas que actualmente se encuentran al frente de los archivos centrales de las instituciones del sector público costarricense. Lo anterior por medio de un diagnóstico sobre el conocimiento y aplicación de competencias gerenciales necesarias para la administración de estas unidades de información.

Por otra parte, se brindará un aporte práctico, por medio de una propuesta metodológica que permita a los actuales y futuros archivistas responsables de estos archivos, realizar un autoanálisis que les permita identificar las habilidades gerenciales que poseen o que requieren desarrollar. Además, de una serie de recomendaciones para que las instancias responsables de la formación de archivistas, incluyan en sus programas, los elementos gerenciales que favorezcan en estos profesionales, el desarrollo de dichas competencias.

### **4.2. LIMITACIONES**

Una de las limitaciones que se presentaron durante el proceso de esta pesquisa, fue la escasa producción bibliográfica relacionada con la gerencia de archivos centrales.

Otra fue la renuencia de algunos sujetos de estudio, a participar como informantes, al aplicar algunas técnicas de recolección de información. Esto se evidenció en la ausencia de respuesta de algunas personas responsables de archivos centrales, cuando se les solicitó que completaran un cuestionario que recopilaría información para diagnosticar las competencias gerenciales.

Situación similar a la mencionada anteriormente, se presentó con los informantes seleccionados del Archivo Nacional, ya que, por motivos de carga laboral, les fue difícil conceder una entrevista a la investigadora, lo que después de varios meses finalmente se logró. Sin embargo, no fue posible consultar los documentos sobre actividades de capacitación que el Archivo Nacional ha brindado antes del 2008 al personal que labora en los archivos que conforman el Sistema Nacional de Archivos, debido a que estos se encuentran en el Archivo Central y al haberse trasladado la persona encargada del Archivo Central a otra institución, al Archivo Nacional no le había sido posible llenar esa plaza<sup>6</sup>, en sujeción a lo establecido en la Directriz No. 013-H-2011 del Poder Ejecutivo, que impide la ocupación de las plazas que se dejan vacantes en las instituciones del sector público.

## 5. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Después de realizar la revisión de las fuentes de información, sobre el tema de esta pesquisa, tanto a nivel nacional como internacional, no fue encontrada bibliografía en español. Los hallazgos se dieron en literatura en idioma inglés, principalmente de Estados Unidos, Canadá y Australia. Fueron encontrados textos publicados por los gobiernos de estos países, sobre habilidades y/o competencias para la administración de records<sup>7</sup>.

Para la búsqueda en las bases de datos, mencionadas en el apartado 7.2 Clasificación de las fuentes, fueron utilizadas palabras clave en español y en inglés, tales como competencias, archivistas, record manager, archivist, competences, record manager and competences records and information manangement.

---

<sup>6</sup> Esta era la situación al momento de realizar la entrevista a los informantes del Archivo Nacional.

<sup>7</sup> El Consejo Internacional de Archivos lo define como "*un fragmento específico de información registrada que se ha generado, recopilado o recibido en la iniciación, conducción o compleción de una actividad y que aglutina suficiente contenido, contexto y estructura como para probar o evidenciar dicha actividad*".

Sin embargo, aunque no fue encontrada bibliografía en español, desagregando los elementos del tema, a nivel internacional, con respecto al enfoque de competencias, existe una considerable producción bibliográfica, tanto en formato impreso como digital. Las competencias han sido abordadas principalmente por la Administración, la Psicología y la Educación, como las capacidades requeridas y los atributos necesarios para desempeñar una actividad laboral.

Se ha escrito sobre competencias en información, la gestión por competencias y desempeño por competencias y talento humano basado en competencias, entre otros enfoques. De igual manera se ha planteado el tema de las competencias gerenciales propiamente dichas, las cuales dependiendo de la bibliografía, son abordadas con este nombre o también como habilidades directivas y habilidades gerenciales.

Por otra parte, en cuanto al gerente como la persona que realiza prácticas gerenciales, dependiendo del enfoque utilizado, en algunos casos se les denomina indistintamente también como líder o director y en otros sí se hace la diferencia entre estos conceptos.

El tema de competencias gerenciales se encuentra ligado a otras temáticas, tales como desarrollo organizacional, liderazgo, liderazgo estratégico, desarrollo gerencial y dirección estratégica.

Con respecto al liderazgo, que es uno de los temas más estrechamente relacionados con el de competencias gerenciales, existe una vasta producción bibliográfica. El liderazgo ha sido abordado desde diferentes ópticas, tales como el liderazgo y el enfoque de género; el liderazgo basado en resultados, liderazgo político, liderazgo religioso, liderazgo familiar, liderazgo espiritual, entre otras.

En el ámbito internacional se ha tratado el tema del perfil del archivista y de las funciones e incumbencias que están asociadas a este profesional, no obstante, éstas

se han relacionado en forma directa con los procesos técnicos archivísticos y sólo en forma indirecta con las competencias gerenciales.

Por último, a nivel nacional, no se encontraron referencias bibliográficas sobre el abordaje del tema de competencias gerenciales relacionado con la Archivística o áreas afines.

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación desarrollada es de carácter exploratorio. Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista, los estudios exploratorios se realizan cuando:

*“... el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas”.*<sup>8</sup>

De esta manera, como bien se señaló en el estado de la cuestión, 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 a éste, en el contexto de los archivistas responsables de los archivos centrales del sector público costarricense.

---

<sup>8</sup> R. Hernández Sampieri, C. Fernández-Collado y P. Baptista Lucio. *Metodología de la investigación*, 2006, pág., 101.

## 6.2. ENFOQUE

El enfoque que tiene esta investigación es cuantitativo, pues algunas características de este enfoque se aplican al estudio desarrollado, a saber, está orientado a resultados, es objetivo y fiable, además busca la comprobación y el análisis de casos múltiples.

Al respecto, Barrantes Echavarría indica que:

*“La investigación cuantitativa pone una concepción...orientada a los resultados. Se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos. Aplica los tests y medidas objetivas, utilizando instrumentos sometidos a pruebas de validación y confiabilidad”.*<sup>9</sup>

## 6.3. MODALIDAD DE GRADUACIÓN

El estudio que se desarrolló corresponde a la modalidad de proyecto, ya que abarca dos etapas, diagnóstico y propuesta. De acuerdo con Brenes Chacón, un proyecto de graduación, es:

*“Una actividad académica dirigida a la identificación de un problema y de los medios válidos para resolverlo”.*<sup>10</sup>

Es decir, un proyecto no sólo plantea y diagnostica un problema, sino que presenta una propuesta de cómo resolverlo.

---

<sup>9</sup> R. Barrantes Echavarría. *Investigación. Un camino al conocimiento*, 2005, pág., 70.

<sup>10</sup> A. Brenes Chacón. *Los trabajos finales de graduación. Su elaboración y presentación en las Ciencias Sociales*, 2003, pág., 83.

#### **6.4. POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO**

La población que se estudió 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.

Se eligió esta población debido a que los archivos centrales de estas instituciones conforman, principalmente, el Sistema Nacional de Archivos, que a su vez está cubierto por la legislación archivística nacional. Por otra parte, este sector también constituye el principal mercado laboral para los archivistas formados por la Universidad de Costa Rica.

Es importante destacar que para desarrollar este estudio, se trabajó con toda la población, conformada por los responsables de archivos centrales de cuarenta y tres instituciones, por lo tanto no se aplicó ningún tipo de muestra.

Por otra parte se consultó a la Dirección General de Servicio Civil, por ser la institución bajo cuyo régimen son contratados la mayoría de los sujetos de esta investigación, para determinar si contemplan competencias profesionales gerenciales en los perfiles de los puestos del personal que administra archivos centrales.

#### **6.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Por la naturaleza del problema investigado, se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información: análisis documental, cuestionario y entrevistas. Para realizar el análisis documental fueron utilizadas fichas de resumen y de cita textual. El cuestionario que se elaboró está estructurado, principalmente, con

preguntas cerradas, aunque también se incluyeron algunas abiertas para recopilar aquella información que requería de este tipo de preguntas.

## **7. FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **7.1. TIPOS DE FUENTES**

Para el desarrollo de esta investigación, básicamente se utilizaron fuentes bibliográficas, que de acuerdo con Garrizo Sainero son:

*“...principalmente libros, artículos y una larga serie de productos elaborados por los diferentes especialistas que permiten obtener información”.*<sup>11</sup>

### **7.2. CLASIFICACIÓN DE LAS FUENTES**

Se consultaron las siguientes categorías de fuentes:

- Primarias: manuales, monografías, compilaciones, publicaciones periódicas, literatura gris.
- Secundarias: fueron revisadas las bases de datos del sistema de bibliotecas de la Universidad de Costa Rica, bases de datos referenciales y a texto completo (OPAC, ARCHIV, REVIS, EBSCO, CIDA, DIALNET, DATATHEKE, Library and Information Science and Technologies, Dissertations and Proquest Thesis, E-Prints) y buscadores de Internet (GOOGLE, YAHOO).
- Obras de referencia: diccionarios del idioma español, diccionarios especializados y directorios.
- Recursos electrónicos: Internet.

---

<sup>11</sup> G. Garrizo. *Manual de Fuentes de información*, 2000, pág., 39.

### **7.3. EVALUACIÓN DE LAS FUENTES**

Para realizar la evaluación de las fuentes se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Autor: trayectoria y afiliación.
- Título de la fuente
- Tabla de contenido
- Resumen
- Palabras clave
- Introducción
- Conclusión
- Bibliografía

### **7.4. CENTROS DE INFORMACIÓN**

Los centros de información que se consultaron para elaborar este proyecto fueron:

- Bibliotecas del Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información de la Universidad de Costa Rica, principalmente las Bibliotecas Luis Demetrio Tinoco y Carlos Monge Alfaro.
- Biblioteca especializada del Archivo Nacional.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## 1. ADMINISTRACIÓN

Para todo tipo de organización, la práctica administrativa es sumamente importante. No se trata solamente de la aplicación del conocimiento técnico en un campo determinado lo que garantiza el éxito de una institución o una empresa. De esta manera, aplicándolo al área que nos interesa, un profesional en Archivística no es exitoso ni podrá lograr los objetivos de la organización a la cual sirve, si no posee y ejecuta, además de los conocimientos archivísticos, los de Administración.

Para Daft y Marcic, Administración es:

*“...el logro de las metas organizacionales en una forma eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”.*<sup>12</sup>

Se trata de lograr las metas organizacionales y alcanzar los objetivos propuestos, pero no de cualquier forma, sino eficaz y eficientemente, es decir que estas se consigan con éxito y que para hacerlo se utilicen los recursos estrictamente necesarios.

Por otra parte, el proceso administrativo tiene cinco funciones principales, a saber, planeación, presupuesto, organización, dirección y control. La planeación consiste en el establecimiento de los objetivos y las metas que se pretenden alcanzar, así como los planes correspondientes para hacerlo. La organización se refiere a la asignación de roles a las personas, para que con su desempeño contribuyan al logro de los objetivos y las metas establecidas. La dirección se relaciona con la influencia que se ejerce sobre las personas para que realicen las actividades que permitan la consecución de las metas. Por otra parte, el control mide y corrige el desempeño individual y organizacional, lo cual permite asegurar que las actividades se ejecuten de acuerdo con los planes establecidos.

---

<sup>12</sup> R. L. Daft y D. Marcic. *Introducción a la Administración*, 2006, pág., 7.

## 2. GERENCIA

De acuerdo con algunos teóricos, gerencia es sinónimo de administración. En el diccionario especializado de Gerencia y Negocios.com, se define este término como el:

*“Proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente.”<sup>13</sup>*

### 2.1. ¿QUIÉN ES UN GERENTE?

Hace algunas décadas era sencillo identificar a un gerente. Generalmente los gerentes eran quienes dirigían a otros en una organización y les decían qué hacer y de qué forma hacerlo. Actualmente, los enfoques administrativos han variado y la complejidad de las funciones que competen a la gerencia también.

Para Stephen y Coulter, un gerente es:

*“...alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas, coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. Su trabajo no es de realizaciones personales, sino ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros.”<sup>14</sup>*

Una de las principales características de un gerente es que debe trabajar con otras personas. Para él o ella, no es opcional el mantener relaciones interpersonales con gerentes de su misma línea, de un nivel inferior o superior al que pertenece, con sus colaboradores, con proveedores, con homólogos de otras organizaciones, ya sea para comunicar su visión, dar instrucciones, negociar, facilitar los recursos necesarios

<sup>13</sup> Gerencia y Negocios.com. *Diccionario administrativo*, 2009, pág., 1.

<sup>14</sup> S. P. Robbins y M. Coulter. *Administración*, 2005, pág., 5.

para que otros alcancen objetivos, controlar el cumplimiento de tareas, informar y planificar el trabajo de sus colaboradores, entre otras actividades.

Un profesional en Archivística que tiene bajo su responsabilidad la dirección de un archivo central, es un gerente como cualquier otro profesional que tenga a su cargo un área administrativa de cualquier organización. Se le confían recursos tangibles, tales como personal, mobiliario, equipo, insumos, infraestructura, e intangibles, como información, tiempo, funciones y relaciones, entre otros. A su vez, se le pide que rinda cuentas sobre la administración de los recursos que se le han asignado para el logro de los objetivos que debe alcanzar y de los resultados que debe producir.

### **3. COMPETENCIAS**

Desde hace algún tiempo, el concepto de desarrollo basado en competencias ha tomado auge y ha despertado un gran interés. El enfoque de competencia laboral puede relacionarse directamente con la estrategia de competitividad que necesariamente han debido asumir las empresas para diferenciarse en el mercado y subsistir en este actual mundo globalizado. De esta realidad no deberían abstraerse las instituciones públicas, pues si bien es cierto su propósito no es lucrar con la producción de bienes, sí lo es el brindar servicios de calidad a los habitantes del país, atendiendo a los principios de eficiencia y eficacia.

Hoy en día, existe una relación directa entre una fuerza de trabajo competente y el nivel de competitividad y productividad de un país. Lo anterior es aplicable también al campo archivístico, pues los profesionales en esta área contribuyen en una forma importante al desarrollo de las organizaciones por medio de la gestión del proceso archivístico que en última instancia procura gerenciar la información, (conjuntamente con otras profesiones de las ciencias de la información), la cual es

uno de los activos más relevantes en la actualidad, para servir a los usuarios de esa información en forma oportuna y efectiva.

Se ha generado una vasta cantidad de aproximaciones conceptuales al término de competencia laboral, no obstante después de analizar una gran variedad de ellas formuladas por especialistas, instituciones dedicadas al desarrollo de recursos humanos e instituciones de formación profesional, tomando en cuenta los principales elementos que las componen y el enfoque que se quiere dar a esta investigación, se ha construido el siguiente concepto:

***Competencia laboral*** es la capacidad integral que posee una persona para desempeñar un puesto o rol de trabajo de acuerdo con estándares de calidad previamente definidos.

A continuación se analizarán cada uno de los elementos de este concepto:

*Capacidad integral:* se refiere a los conocimientos, las habilidades, los valores y las actitudes que permiten a un trabajador realizar una tarea determinada en forma exitosa. Está asociada a la experiencia, las destrezas desarrolladas, las capacidades emocionales y los conocimientos adquiridos.

Para la ejecución de una labor no se requieren solamente los conocimientos técnicos o profesionales de un campo determinado, sino que éstos deben ir acompañados de comportamientos, que permitan no sólo alcanzar los objetivos operativos de la organización, sino también contribuir al desarrollo de una cultura organizacional sana y a la satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes.

*Un puesto o rol de trabajo:* las competencias laborales deben corresponder a un rol determinado y ser específicas. Por ejemplo, las competencias que requiere un

cirujano son muy diferentes a las que requiere un archivista, o las que requiere un ingeniero a las de un abogado.

*Con estándares de calidad previamente definidos:* las competencias deben ser evaluables y esto sólo se puede lograr si se confrontan contra estándares previamente definidos. Las competencias para desempeñar un puesto determinado, no pueden ser resultado de ocurrencias, sino de un análisis previo minucioso de los requerimientos de dicho puesto.

De acuerdo con lo anterior y siguiendo a Rodríguez Trujillo, las competencias:

*“...combinan lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores).”<sup>15</sup>*

Un factor importante de destacar es que las competencias también se evidencian en los aspectos conductuales de una persona, en su capacidad de interrelacionarse con otras personas, de comunicarse, de negociar, de resolver conflictos, de enfrentar los cambios, entre otros. Por otra parte, la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada. Se pone de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.

### 3.1. COMPETENCIAS GERENCIALES

Según diversos estudios, los gerentes requieren todo un conjunto de habilidades y destrezas que van más allá de su conocimiento técnico, pero que son fundamentales para su buen desempeño.

---

<sup>15</sup> N. Rodríguez Trujillo. *¿Qué son las competencias?*, [s.f.], pág., 1.

Las competencias de gestión se asocian con destrezas gerenciales, y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos, que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan en un momento y contexto determinado.

El enfoque de competencia laboral es atinente no sólo al personal técnico y operativo, sino también al desarrollo del liderazgo en gerentes y ejecutivos.

En este sentido, Pérez Bengochea define las competencias gerenciales como:

*“... una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales”.*<sup>16</sup>

De la misma manera que un médico requiere de determinadas competencias para no cometer errores en el ejercicio de su profesión, que puedan causar traumas irreparables en sus pacientes, un gerente requiere de habilidades o competencias que le permitan lograr un desempeño que impacte positivamente a la organización para la cual labora.

Entonces ¿por qué se permite que asuman funciones directivas personas que no conocen las técnicas y no poseen las habilidades necesarias para desempeñar un rol gerencial?

Lamentablemente, se ha priorizado el conocimiento técnico sobre la formación gerencial requerida para desempeñar este tipo de puestos. En la mayoría de instituciones públicas de nuestro país es común que las unidades administrativas sean dirigidas por profesionales en campos relacionados con las funciones sustantivas dependiendo de la naturaleza de la organización, tales como abogados,

---

<sup>16</sup> V. Pérez Bengochea. *Relación entre las habilidades gerenciales o competencias gerenciales y el desempeño empresarial*, 2008, pág., 4.

médicos, ingenieros, lo cual no está del todo mal, si estos además contaran con una formación básica gerencial. No obstante, los individuos que no se han desarrollado como gerentes, frecuentemente se encuentran en puestos de gerencia.

Es imprescindible que en el actual mundo competitivo, los gerentes desarrollen las habilidades requeridas para dirigir las unidades administrativas que les han sido confiadas. Es necesario que dominen los procedimientos para desarrollar reuniones, aprender a negociar, resolver conflictos, mantener una buena comunicación con sus interlocutores, generar soluciones creativas a los problemas, administrar adecuadamente el tiempo, establecer objetivos y estrategias, trabajar sobre los principales valores que identifican la cultura de su organización, etc.

Las competencias mencionadas anteriormente son algunas de las deseables en una persona que realiza funciones gerenciales y pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante actividades formativas impartidas propiamente por la organización en la que se desempeña el gerente.

Existen en la literatura, gran cantidad de clasificaciones de competencias gerenciales. Después de realizar un análisis de éstas, a continuación se propone la siguiente clasificación:

### **Comunicación:**

Es una de las competencias imprescindible en un gerente. La persona que ocupa una posición gerencial, debe mantener una excelente comunicación tanto formal como informal con sus colaboradores inmediatos y con todas las demás personas que deba interactuar, tales como superiores, gerentes de otras áreas, usuarios o clientes, colegas, etc.

Comunicación informal: se puede entender como la habilidad para establecer relaciones interpersonales adecuadas, solicitar y recibir realimentación, escuchar activamente y tomar en cuenta lo que sienten los otros.

Comunicación formal: se refiere a la capacidad para dirigir reuniones y/o participar en ellas, informar sobre aspectos de importancia y comunicarse en forma escrita de manera clara.

Negociación: es la habilidad de llegar a acuerdos beneficiosos tanto para sí o para el área que representa, como para su contraparte.

Resolución de conflictos: con frecuencia, el gerente debe estar solucionando conflictos, ya sea entre colaboradores o con personal de otras áreas, por lo tanto es importante que conozca y aplique técnicas para la solución de conflictos y que desarrolle esta habilidad, de modo que minimice los costos asociados, como pérdida de tiempo, ruptura de armonía laboral y estrés innecesario.

### **Planeación y administración**

Recopilación y análisis de información: el gerente requiere de habilidad para recopilar información y analizarla con el propósito de tomar decisiones acertadas y oportunas. Esta última es una de las funciones más comunes de un gerente, pues constantemente debe estar eligiendo entre diferentes alternativas para atender tanto situaciones cotidianas como de gran relevancia. Por otra parte un uso adecuado de la información, le permite tomar riesgos calculados y anticipar las consecuencias.

Planeación y organización de proyectos: con frecuencia, en la función gerencial, deben asumirse y dirigirse proyectos tanto del área de competencia como formando parte de equipos interdisciplinarios con profesionales de otras áreas. Por este motivo es de importancia que los gerentes posean los conocimientos necesarios para la

formulación, ejecución y evaluación de proyectos, que incluyen aspectos tales como el establecimiento de objetivos, tareas, responsables y la asignación de recursos.

Administración del tiempo: el tiempo es un recurso no renovable, una vez que se ocupó, no se puede volver a utilizar, por este motivo es tan importante que los gerentes tengan la capacidad de administrar adecuadamente este recurso. Deben tener la capacidad de manejar varios asuntos a la vez, pero también deben conocer sus limitaciones para no descuidar ninguno de ellos. También debe trabajar bajo presión y establecer prioridades entre los asuntos por atender, distinguiendo lo importante de lo urgente, para lo cual puede ayudarse con instrumentos tales como la agenda.

Presupuestos y administración financiera: un gerente debe poseer al menos conocimientos básicos de administración financiera, por ejemplo para la elaboración de un presupuesto, procesos de contratación y análisis de informes financieros, lo cual puede usar como insumo para la toma de decisiones.

### **Trabajo en equipo**

En la actualidad es necesario reconocer que los objetivos organizacionales no pueden ser logrados sólo por una persona. Para esto resulta indispensable la conformación de equipos de trabajo, que compartan propósitos comunes y procuren el cumplimiento de esos objetivos. Un gerente debe tener la capacidad de conformar equipos de trabajo equilibrados, es decir donde se potencien las fortalezas de cada uno de sus miembros y se minimicen o neutralicen sus debilidades.

Por otra parte debe procurar la generación de un ambiente de interdependencia y apoyo, donde exista colaboración entre las personas y el reconocimiento tanto por el desempeño eficaz del equipo como de cada uno de sus miembros. Debe recordarse

que siempre el resultado alcanzado por dos personas es mayor que la suma de los resultados individuales de cada una de ellas.

### **Acción estratégica**

El gerente debe ser un estratega, debe conocer su área, su organización y el sector en el que ésta se ubica, así como ser capaz de detectar las amenazas y oportunidades de su entorno. Además es necesario que sea hábil en monitorear las organizaciones homólogas y en adaptar buenas prácticas realizadas por éstas. Un gerente adopta acciones estratégicas, es decir toma decisiones congruentes con la misión y los objetivos estratégicos de la organización y establece metas que faciliten la implementación de la estrategia.

### **Dirección de personal**

Liderazgo: A pesar de que existe polémica en torno a los temas de gerencia y liderazgo, es indiscutible que un gerente exitoso, debe poseer liderazgo, innato o desarrollado, pues se necesita influir sobre la gente para que consiga los resultados esperados.

Integridad y comportamiento ético: Sin que sea perfecto, porque es humano, el gerente debe mostrar un comportamiento ejemplarizante, lo cual le dará autoridad moral. Por ejemplo, no es posible que se pida a alguien puntualidad, cuando quien lo pide no practica este hábito. Quien ocupa una posición gerencial debe tener normas de conducta claras y ser guiado por valores en todo su accionar.

Dinamismo y capacidad de resistencia: Un gerente debe ser entusiasta, de modo que contagie a quienes trabajen con él y sean motivados a comprometerse con los objetivos y las metas por lograr, porque él mismo está motivado. Necesita perseverancia para no rendirse fácilmente ante las adversidades, sino tener la

energía de intentarlo una y otra vez, hasta conseguirlo, así como también tener la capacidad de recuperarse ante los fracasos.

Equilibrio entre los asuntos personales y laborales: el equilibrio es importante. El trabajo no debe afectar negativamente la vida personal. El gerente debe cuidarse física, mental y emocionalmente para estar en óptimas condiciones, así como establecer objetivos propios en su vida personal.

Conocerse a sí mismo y desarrollarse: es importante que el gerente tenga su propio proyecto de vida, que mantenga una formación continua para que se encuentre actualizado en su campo y en campos de conocimiento atinentes o de su interés. Además que desarrolle sus fortalezas y trabaje por la superación de sus debilidades.

Por último, recapitulando, la fundamentación teórica de esta investigación, se centra específicamente, en la relevancia del conocimiento en Administración para el desempeño de puestos gerenciales en general y de gerentes de archivos centrales en particular, por medio de las competencias gerenciales que debe poseer y aplicar cualquier responsable de un proceso o unidad administrativa de una organización, en nuestro caso, pública.

## **CAPÍTULO III**

### **DIAGNÓSTICO SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES**

## 1. DIAGNÓSTICO SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES

### 1.1. METODOLOGÍA

Para realizar el diagnóstico sobre competencias gerenciales que se desarrolla en este capítulo, se elaboró un cuestionario estructurado (anexo No. 1), 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.

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 en las que 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.

En el siguiente cuadro se presentan los resultados de la consulta realizada:

**CUADRO No. 1**

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

| <b>INSTITUCION</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<br>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>   |

|  |
|--|
| <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>              |
| Fondo Nacional de Becas  |
| <i>Centro de Investigación y Perfeccionamiento para la Educación Técnica</i> |
| <i>Escuela Centroamérica de Ganadería</i>                                    |
| <i>Colegio 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>           |
| Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia                             |
| <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>  |
| Dirección General del Archivo Nacional                                       |
| <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>   |
| Teatro Nacional  |
| Museo de Arte Costarricense  |
| <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>   |
|  |
| <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>                        |

**Fuente:** Elaboración propia, 2012

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 adscritas a ministerios 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.

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, lo cual 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, la cual posteriormente fue analizada e interpretada.

## **1.2. ASPECTOS GENERALES**

### **1.2.1. 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 siguiente cuadro:

**CUADRO No. 2**

**Tiempo laborado en los archivos centrales**

| <b>Años laborados en el archivo central</b> | <b>Cantidad 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

Como puede apreciarse, 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.

### 1.2.2. CANTIDAD DE PERSONAS A CARGO

La mitad de responsables de archivo (50%), cuenta con colaboradores directos (personas a cargo), distribuido 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.

En el cuadro No. 3 se presenta la cantidad de personas que tienen a cargo, las personas encuestadas.

### CUADRO No. 3

#### Cantidad de personas a cargo de de los responsables de archivos centrales

| Cantidad de personas a cargo | Cantidad de encuestados | Porcentaje  |
|------------------------------|-------------------------|-------------|
| 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

### 1.2.3. FORMACIÓN ACADÉMICA DE LOS ENCUESTADOS

Un 71% de los encuestados posee formación en Archivística y de éstos, el 48.1% son bachilleres (13), el 29.5% son licenciados (8) y 22.4% son diplomados (6), lo que queda reflejado en el cuadro No. 4.

**CUADRO No. 4**

**Último grado académico en Archivística de los responsables de  
archivos centrales**

| Último grado académico en Archivística | Cantidad  | Porcentaje  |
|--|-----------|-------------|
| 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

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

**CUADRO No. 5****Capacitación en Administración recibida por los responsables de  
archivos centrales**

| <b>Capacitación en Administración</b> | <b>Cantidad 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

Relacionando la información presentada en los cuadros Nos. 4 y 5, 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 No. 6, 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.

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 No. 6 se presenta el detalle de los medios por los cuales, los encuestados, recibieron capacitación en Administración.

#### **CUADRO No. 6**

##### **Medio por el cual recibieron capacitación en Administración los responsables de archivos centrales**

| <b>Medio por el cual recibieron capacitación en Administración</b>        | <b>Cantidad 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 DE MENCIONES</b> | <b>65</b> |

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

Es notoria la cantidad de encuestados 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.

El tema relacionado con la formación gerencial de las personas responsables de archivos centrales, por parte de los diferentes actores, serán desarrollados con mayor detalle en el próximo capítulo.

### **1.3. COMPETENCIAS GERENCIALES**

#### **1.3.1. 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.

Del resumen de los elementos presentados anteriormente, se desprende que los encuestados poseen un concepto claro de las competencias gerenciales, si los comparamos con lo expuesto en el marco teórico de esta investigación, lo cual es esencial para que se adquiera conciencia de la importancia de poseerlas como requisito de un desempeño exitoso como gerentes de archivo.

### **1.3.2. 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 éstas 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.

**CUADRO No. 7**

**Importancia de competencias gerenciales según los responsables de archivos centrales**

| <b>Competencia</b>                | <b>Posición</b> | <b>Cantidad 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

De la información anterior se desprende que el liderazgo es una de las competencias gerenciales más importantes, a criterio de los encuestados. 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 éste 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 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."<sup>17</sup>*

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, ya que constantemente los gerentes deben tomar decisiones, las cuales trascienden a sus intereses personales, pues pueden afectar positiva o negativamente a sus colaboradores, a la unidad que administran, a los

---

<sup>17</sup> T. Mintzberg. *Managing*, 2009, pág., 12.

usuarios o clientes y en algunos casos, dependiendo del nivel en el que se encuentren, a toda la organización.

Por otra parte, 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, principalmente lo harán 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.

### **1.3.3. 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 sólo 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)

Las justificaciones brindadas por los encuestados reflejan que el quehacer de las personas responsables de archivos requiere 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.

#### 1.3.4. ¿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, a lo que 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.

Según se puede apreciar de los argumentos esgrimidos en una y otra posición, 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. Por otra parte, 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.

Por otra parte, 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.

### **1.3.5. FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Además 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 siguiente cuadro:

### CUADRO No. 8

#### Funciones del proceso administrativo que ejecutan los responsables de archivos centrales

| Etapa o función del p.a.   | Cantidad de menciones | Porcentaje |
|----------------------------|-----------------------|------------|
| 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

Es importante destacar que el 45% de las personas consultadas indican que realizan todas las funciones del proceso administrativo, como responsables de archivos centrales, mientras que el 5% no contestó y el 50% restante realizan varias de estas funciones siendo la integración del recurso humano, la que menos realizan los encuestados que se encuentran dentro de este último porcentaje. Con base en los resultados anteriores, debe reconocerse la necesidad de que los responsables de archivos centrales posean habilidades gerenciales para lograr la eficiencia en el cumplimiento de las funciones que desempeñan.

## 1.4. FORMACIÓN RECIBIDA VERSUS GERENTES DE ARCHIVO

### 1.4.1. 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 25 personas, respondió afirmativamente y el 34% negativamente. En el cuadro No. 9 se muestra el detalle de la formación en otros campos que posee el personal responsable de archivos centrales estudiado:

**CUADRO No. 9**

**Formación en otros campos de los responsables de archivos centrales**

| <b>Formación universitaria</b>            | <b>Cantidad</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.

Como puede observarse 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 estos dos áreas del saber, ya que 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.

#### 1.4.2. ¿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 que se presenta a continuación:

**CUADRO No. 10**

**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

Algunas de las justificaciones a las respuestas anteriores son las siguientes:

**CUADRO No. 11**

**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>  |
|--|--|
| <p>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.</p> | <p>La formación recibida fue principalmente técnica, no gerencial. Cuando se recibieron cursos de Administración fueron muy generales.</p> |
| <p>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.</p>  | <p>Se cursó el plan de estudio, cuando la carrera estaba más enfocada en la Historia.</p>  |
| <p>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.</p>  | <p>La carrera se enfoca en la administración de los documentos, de la información.</p>   |
| <p>La formación recibida en la UCR permite tener las bases para administrar y gerenciar la información de cualquier archivo donde un archivista deba desempeñarse.</p>   | <p>Los cursos de Administración tienen una buena formulación en los programas, pero no se logran en la práctica.</p>                       |

|  |  |
|--|--|
| 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

A criterio de los encuestados, si bien es cierto que la formación recibida en la carrera, 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 permite que los estudiantes se gradúen paralelamente como archivistas y como gerentes.

Por otra parte, 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.

### 1.4.3. 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 No. 12:

**CUADRO No. 12**

**Cambios recomendados a la carrera de Archivística por los responsables de archivos centrales**

| <b>Cambios recomendados</b>  | <b>Cantidad 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.

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.

## **CAPÍTULO IV**

### **FORMACIÓN REGLADA Y NO REGLADA EN ADMINISTRACIÓN, DE LOS ARCHIVISTAS RESPONSABLES DE LOS ARCHIVOS CENTRALES DEL SECTOR PÚBLICO COSTARRICENSE**

## **1. FORMACIÓN REGLADA Y NO REGLADA EN ADMINISTRACIÓN, DE LOS ARCHIVISTAS RESPONSABLES DE LOS ARCHIVOS CENTRALES DEL SECTOR PÚBLICO COSTARRICENSE**

Una vez diagnosticado si el personal responsable de los archivos centrales del sector público, posee competencias gerenciales y si las aplica en el cumplimiento de sus funciones, es necesario identificar el aporte formativo en el campo de la Administración, recibido por parte de los sujetos de estudio, que necesariamente ha de incidir en el desarrollo de sus competencias gerenciales.

Para esto fueron realizadas entrevistas a representantes de los que, para efectos de este estudio, se consideran los tres principales formadores en esta materia, a saber: la Universidad de Costa Rica por medio de la carrera de Archivística, el Archivo Nacional, como ente rector del Sistema Nacional de Archivos, y los empleadores, específicamente representados por la Dirección General del Servicio Civil.

Por otra parte, también se ha tomado en cuenta el criterio del personal responsable de archivos centrales mediante el cuestionario mencionado en el capítulo anterior.

Es necesario recordar que de las treinta y ocho personas encuestadas, treinta y tres (89%) manifestaron que contaban con algún nivel de capacitación en Administración, cuatro (10%) que no poseía capacitación en ese campo y una (1%) no respondió.

Con respecto a las fuentes de formación en este campo, de acuerdo con lo señalado por los encuestados, al consultárseles por medio de una pregunta de respuesta múltiple, que de poseer conocimientos en Administración, de qué forma los habían adquirido, según lo muestra el cuadro No. 6 del capítulo anterior, los resultados fueron los siguientes: veinte personas los obtuvieron 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 lo han hecho en forma autodidacta y, por último, cinco personas han obtenido conocimientos en Administración por medio de congresos y seminarios.

Es importante destacar que el formador más mencionado por los encuestados fue la Universidad de Costa Rica, por medio de la carrera de Archivística, por lo que en el siguiente apartado se procede a analizar el aporte de este centro de educación superior para la formación de gerentes de archivo.

## **1.1. FORMACIÓN REGLADA EN ADMINISTRACIÓN IMPARTIDA POR LA SECCIÓN DE ARCHIVÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**

### **1.1.1. PERFIL PROFESIONAL DEL ARCHIVISTA**

Para la formación de profesionales en cualquier campo del conocimiento, es indispensable que las entidades formadoras establezcan perfiles profesionales. Para la Generalidad de la Comunidad Valenciana, un perfil profesional es:

*“...un conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión”<sup>18</sup>*

---

<sup>18</sup> Generalitat Valenciana [en línea]. *Ficha conceptual de perfil profesional*, [s.f.], pág., 1.

La Universidad de Costa Rica, mediante la Sección de Archivística, es la única institución pública de educación superior que forma profesionales en Archivística en el país, otorgando los grados de bachillerato y licenciatura.

Con este propósito ha establecido un perfil para el profesional en Archivística, el cual describe las habilidades y características deseables que debe tener todo archivista, a saber:

*“Habilidad verbal, razonamiento abstracto y memoria.  
Gerenciar sistemas de información  
 Aplicar las tecnologías apropiadas para el tratamiento, almacenamiento, recuperación y difusión de la información.  
 Investigar temas propios de la archivística que permitan aportar conocimientos nuevos a la disciplina.  
 Facilidad para el procesamiento y entrega de información.  
 Capacidad de observación, análisis y síntesis.  
 Iniciativa y orden.  
 Facilidad para las relaciones interpersonales.  
 Disposición para el trabajo en equipo.  
 Capacidad de investigación.  
 Habilidad para elaborar organigramas, cronogramas, inventarios, índices y sonovisos.”<sup>19</sup> (El subrayado es propio)*

Como puede observarse en este perfil, que aún se encuentra vigente, se tiene como un aspecto deseable en el profesional en Archivística, *gerenciar sistemas de información*, de lo cual podría inferirse que la Sección de Archivística pretende que cuando un (a) estudiante finaliza su formación, cuente con los elementos que le permitan desarrollar competencias gerenciales en su vida laboral.

En este sentido se le consultó al Máster José Bernal Rivas Fernández, profesor y Coordinador de la carrera de Archivística, si ésta tiene como uno de sus objetivos formar como gerentes a los archivistas que gradúa (anexo No. 2). Al respecto el Máster Rivas Fernández señaló que el enfoque del plan de estudios actual, va

---

<sup>19</sup> Universidad de Costa Rica, Sección de Archivística [en línea]. *Carrera de Archivística, Perfil profesional*, [s.f.], [s.p.].

dirigido a formar *gerentes de información*<sup>20</sup>, sin embargo “entre el dicho y el hecho hay mucho trecho”, pues es un objetivo muy ambicioso. Esta era la meta que se perseguía cuando se replanteó el plan de estudios. Añade que una crítica que se le ha hecho al plan con el enfoque de gerente de información “es que la gente ya no quiere ensuciarse las manos, ya el archivista se siente gerente y no quiere salirse del escritorio, y ya la carrera no gradúa diplomados que podríamos decir son los técnicos, que sería el personal subalterno de los archivistas gerentes”.

En atención a lo apuntado por el Máster Rivas Fernández, es importante destacar que aunque el enfoque de formar *gerentes de información*, parezca ambicioso, no debe desistirse del mismo, más bien es indispensable considerar el rol que desempeñan los archivistas graduados que laboran en las organizaciones, tanto públicas como privadas y las competencias que requieren para desempeñarse adecuadamente; es decir, resulta una responsabilidad de las entidades formadoras, identificar y conocer los requerimientos de los empleadores y formar a los profesionales en Archivística que deberán satisfacer esa demanda. Por lo tanto una razón por la cual se considere la variación del enfoque, no debe ser el que se valore como “ambicioso”.

Además, la eliminación del enfoque gerencial en la formación de profesionales en este campo, no sería la solución para contar con personal técnico en Archivística. Para esto sería conveniente valorar la creación de salidas laterales como niveles técnicos o de diplomado, que bien podrían considerar otras instituciones de educación, debido a que la Universidad de Costa Rica solamente ofrece formación a nivel de bachillerato y licenciatura.

Según el Máster Rivas Fernández, el objetivo de dar un enfoque gerencial a la carrera, se ha ido desviando. El énfasis actualmente se acentúa en la gestión

---

<sup>20</sup> Aquí se identifica como gerente de información al gerente de archivo, debido a que en el perfil de archivista del actual plan de estudios de la Carrera, una de las habilidades deseables es la de gerenciar sistemas de información.

documental, a diferencia de los inicios de la carrera, donde el énfasis se daba al aporte que brindaba la Archivística a la Historia. Por otra parte, considera que la Universidad de Costa Rica está procurando que las carreras que imparte se basen en el enfoque por competencias, para formar personas competentes para satisfacer las demandas que plantea el medio, por lo que considera que el replanteamiento del plan de estudios de la carrera, debe tomar en cuenta este enfoque.

En este sentido, si bien es cierto que la preocupación de los formadores debe ser el desarrollo de las competencias requeridas para la preparación de los profesionales que demandan los empleadores, es necesario tener presente que como parte importante de éstas, deben tomarse en cuenta las competencias gerenciales, que permiten a los responsables de archivos un desempeño adecuado como gerentes de archivo.

Por otra parte, la Sección de Archivística de la Universidad de Costa Rica, realizó una autoevaluación, cuyos resultados presentó en un informe final, en agosto del 2011. En el proceso de autoevaluación, una de las técnicas utilizadas para la recopilación de información fueron los grupos focales. Se realizaron grupos focales con estudiantes activos, egresados, grupos organizados de archivistas, empleadores, y egresados de la licenciatura. Para efectos de esta investigación es importante conocer algunos de los resultados de estos grupos focales en relación con el plan de estudios vigente y el perfil del archivista propuesto por la carrera. Al respecto uno de los grupos conformado por integrantes de grupos organizados de archivistas señaló:

*“que el perfil se ajusta a los objetivos de la carrera, sin embargo en la realidad los profesionales no tienen visión de gerentes”<sup>21</sup>*

---

<sup>21</sup> L. F. Jaén García. *Informe final del proceso de autoevaluación de la Sección de Archivística*, 2011, pág., 151.

Uno de los grupos formado por estudiantes activos del cuarto y quinto ciclo indicaron que:

*“se debe pasar de nivel técnico a nivel profesional, un nivel de gerencia para poder competir, ya que la carrera proyecta un perfil bajo del archivista”<sup>22</sup>(El subrayado es propio)*

*“No existe una coherencia lógica entre el contenido de los cursos y el perfil profesional, no nos forman como administradores, base para el liderazgo”<sup>23</sup>*

*“uno de los puntos...sobre el perfil del profesional es gerenciar sistemas de información, y en el caso de nosotros en los cursos de Administración no nos dieron bases aplicadas relacionadas con la gerencia de unidades de información, se desarrolló una temática de Administración pura.”<sup>24</sup>*

Además, una de las debilidades detectadas en el FODA realizado con los docentes de la carrera, para la evaluación del plan de estudios, es *“el divorcio que existe entre el plan y el perfil de la carrera”<sup>25</sup>*, es decir que *“el plan de estudios no responde al perfil”<sup>26</sup>*, por lo que se propone como una acción correctiva *“ajustar el plan de estudios al perfil del archivista”<sup>27</sup>*.

Sobre el perfil, en los grupos focales se determinó que:

*“el perfil del plan de estudio de la carrera establece que la formación recibida por las y los archivistas les permitirá – entre otras cosas- posicionarse en el mercado como gerentes de información, lo que es una utopía por la deficiente calidad formativa y el enfoque técnico que aún persiste en algunos cursos de la carrera. Por lo tanto, hace falta de (sic) una formación más profesional y menos técnica, que permita la consolidación de las y los archivistas que sea más competitivo y visible dentro del entorno de la Ciencia de la Información.*

*En suma, se concluyó que no existe coherencia entre la formación académica impartida a las y los estudiantes y el perfil del archivista que establece en actual (sic) plan de estudios”<sup>28</sup>(El subrayado es propio)*

<sup>22</sup>*Ibidem*, pág. 162.

<sup>23</sup>*Ibidem*, pág. 163.

<sup>24</sup>*Ibidem*, pág. 163

<sup>25</sup>*Ibidem*, pág. 180.

<sup>26</sup>*Ibidem*, pág. 180.

<sup>27</sup>*Ibidem*, pág. 180.

<sup>28</sup>*Ibidem*, pág. 38

En resumen, con los resultados presentados de los grupos focales realizados para el proceso de autoevaluación de la carrera y el FODA elaborado por los docentes, es un sentir generalizado tanto de estudiantes como de profesores, que no existe una coherencia total entre el actual plan de estudios y el perfil vigente, lo cual va en detrimento de la formación de los estudiantes como gerentes de archivo, que se propone. Por otra parte se percibe la necesidad de evidenciar la evolución de una formación técnica a una profesional, evolución que resulta lógica, pues se están otorgando grados universitarios de bachillerato y licenciatura, por lo que supone la formación de profesionales en Archivística.

Es importante determinar el nivel en el cual se espera que los archivistas se encuentren formados como gerentes de archivo, si en el bachillerato o en la licenciatura. Sobre este particular se consultó al Máster Rivas Fernández y a la Licda. Kattia Castro Cruz, profesores de la carrera de Archivística (anexo No. 3). Para el Máster Rivas Fernández, esto debe lograrse a nivel de licenciatura, ya que a nivel de bachillerato se le debe dar al estudiante todo el instrumental requerido y a nivel de licenciatura debe profundizarse este enfoque. La Licda. Castro Cruz, por su parte señala que el perfil deseado como gerentes de archivo, debe trabajarse con los estudiantes desde el bachillerato, pues es posible que algunos no continúen con el plan de estudios de Licenciatura, o que la obvien y continúen con un programa de Maestría.

La formación como gerentes de archivo debe ser uno de los ejes transversales en todo el plan de estudios, desde el bachillerato hasta la licenciatura. Relacionado con esto, uno de los aspectos resultantes del FODA realizado por los docentes en el proceso de autoevaluación, con respecto al plan de estudios, fue “*determinar cuáles son los ejes o temáticas transversales de la carrera*”, lo cual es sumamente relevante pues en todos los cursos se enfocarían estas temáticas y permearían en los estudiantes, de modo que se logre el perfil de profesional determinado inicialmente,

de lo contrario se estaría apuntando a cualquier lugar, sin saber a dónde se quiere llegar.

Por último, una de las recomendaciones presentadas en el informe de autoevaluación, relacionada con el perfil de la carrera, indica:

*“Elaborar un nuevo perfil del archivista y los objetivos de la carrera. Para ello es importante tener en cuenta el criterio de los docentes, estudiantes activos, egresados, grupos organizados y empleadores. El perfil debe contemplar una serie de características académicas, éticas, investigativas y experiencia práctica.”<sup>29</sup>*

Si bien es cierto, después de un proceso de autoevaluación puede resultar necesario revisar y replantear el perfil del profesional en Archivística que se desea formar, es importante que realmente sean tomados en cuenta los criterios de docentes, estudiantes activos, egresados, grupos organizados y empleadores, con el propósito de que los profesionales formados sean competentes y satisfagan los requerimientos de las organizaciones que contratan sus servicios.

### **1.1.2. ANÁLISIS DE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO DE LOS CURSOS SOBRE ADMINISTRACIÓN**

En la carrera de Archivística que imparte la Universidad de Costa Rica, los cursos que desarrollan contenidos sobre Administración se incluyen en el tercero, cuarto y quinto ciclos del plan de estudios del Bachillerato. En el cuadro No. 13 se presentan los tres cursos sobre Administración que forman parte de este plan de estudios:

---

<sup>29</sup>*Ibidem*, pág. 110.

**CUADRO No. 13****Cursos de Administración de la carrera de Archivística**

| <b>Nombre del curso</b>                      | <b>Ciclo en el cual se imparte</b> |
|--|------------------------------------|
| Administración y sistemas de información I   | Tercer ciclo                       |
| Administración y sistemas de información II  | Cuarto ciclo                       |
| Administración y sistemas de información III | Quinto ciclo                       |

**Fuente:** Programas de cursos sobre Administración de la carrera de Archivística de la Universidad de Costa Rica, 2012

Cada uno de estos cursos tiene un valor de tres créditos y una duración de tres lecciones (tres horas) semanales, durante un semestre.

**Administración y sistemas de información I:**

Este curso busca iniciar a los estudiantes en el conocimiento de la Administración y los sistemas de información, con el fin de hacerles comprender la relación entre estas dos disciplinas y su aplicación en la Archivística. En cuanto a la Administración, se propone que los estudiantes conozcan sobre la teoría administrativa, su evolución, así como herramientas prácticas que aplicadas a la Archivística, les permita ser más competitivos en el mercado laboral. Con respecto a los sistemas de información, pretende facilitar el manejo de conceptos, que les permitirá liderar proyectos de gestión documental apoyados en la tecnología de la información. A criterio de la Licda. Castro Cruz, docente que facilita estos cursos, Administración y Sistemas de Información I, brinda los fundamentos y la historia de la Administración, y trata de dar al estudiante una panorámica de la organización como un todo.

Los objetivos que se propone este curso son:

1. Analizar la evolución de la teoría administrativa y su aplicación moderna en las organizaciones.
2. Analizar los principios de la Administración y su aplicación en la Archivística.
3. Introducir al estudiante en la teoría de sistemas de información.
4. Analizar los distintos sistemas de información y sus aplicaciones.
5. Evaluar la relación existente entre los sistemas de información y las organizaciones.
6. Valorar la importancia de la adecuada administración de la información y la toma de decisiones.

Principales contenidos:

1. La teoría administrativa y su evolución
2. Los principios de la Administración y su aplicación archivística
3. Cultura organizacional y cultura informacional
4. El reto de los sistemas de información
5. Los sistemas de información y las instituciones
6. Los sistemas estratégicos de información
7. Administración de la información y toma de decisiones

Este es un curso introductorio en la teoría de la Administración, que por lo básico se considera necesario, como punto de partida para brindar a los estudiantes los elementos esenciales de este campo, que le permitirán en los siguientes cursos una mayor profundización en los conocimientos requeridos para el desarrollo de competencias como gerente de archivo.

## **Administración y sistemas de información II:**

En este curso se analiza la importancia de gestionar los recursos humanos y materiales que los archivistas tienen a su cargo. Además se profundiza en el estudio de la utilización y diseño de sistemas de información, con el fin de que el futuro profesional comprenda cómo puede aplicarlos en su disciplina.

Según la docente que facilita este curso, se centra en el papel de la persona dentro de la organización, se enfoca en la teoría del recurso humano y en la gestión del talento humano.

Los objetivos de este curso son:

1. Identificar las habilidades y competencias que demanda del archivista, el mercado laboral, con el fin de determinar los nuevos roles que asume el profesional.
2. Distinguir las distintas etapas de la gestión del recurso humano, para facilitar al futuro profesional la comprensión de los procesos de selección, contratación y desarrollo de profesionales.
3. Estudiar los mecanismos de contratación administrativa que faciliten al futuro archivista su eventual aplicación.
4. Revisar las tendencias en diseño y construcción de sistemas de información apoyados en tecnología, con el fin de analizar su aplicación en la gestión de información documental.

Principales contenidos

1. El nuevo rol del archivista
2. Derecho laboral
3. La gerencia de los recursos de información

4. Construcción de los sistemas de información
5. La nueva arquitectura de la información

Este curso, en cuanto a objetivos da un mayor énfasis al tema de Administración, sin embargo este énfasis en los contenidos se dirige hacia los sistemas de información.

Por otra parte, es necesario destacar la importancia del primer objetivo que se plantea, a saber *la identificación de las habilidades y competencias que demanda del archivista, el mercado laboral, con el fin de determinar los nuevos roles que asume el profesional*, pues el conocimiento del perfil requerido por los empleadores, constituye un insumo relevante tanto para los formadores de gerentes de archivo, como para los estudiantes.

### **Administración y sistemas de información III:**

Según el programa de este curso, con este se pretende brindar una amplia visión de la Administración y los sistemas de información, de manera complementaria a lo aprendido en los dos cursos anteriores, con el fin de comprender la estrecha relación existente entre estos ámbitos del conocimiento y su empleo en la Archivística.

Además busca facilitar a los estudiantes, conocimientos avanzados en las tendencias modernas de la Administración y los instrumentos empleados para gerenciar las organizaciones actuales, así como herramientas que les permitan aplicar la tecnología de información en la gestión documental, desde un punto de vista práctico apoyado en instrumentos administrativos y de mercadotecnia.

Para la Licda. Castro Cruz, con este curso se pretende que los estudiantes conozcan las técnicas modernas para gerenciar.

Los objetivos de este curso son:

1. Analizar las principales tendencias en la gestión administrativa de las organizaciones.
2. Estudiar en qué consiste la auditoría de información y poner en práctica su aplicación en la Archivística.
3. Evaluar los sistemas de información desde el punto de vista de calidad y su contribución en la administración actual.
4. Introducir al estudiante el concepto de la mercadotecnia social y su posible empleo en la Archivística.
5. Dotar al estudiante de conocimientos gerenciales avanzados que le permitan asumir su rol.

#### Principales contenidos

1. Surgimiento de enfoques gerenciales modernos
2. Tendencias y enfoques modernos de la Administración
3. Norma ISO 15489
4. Auditoría de información / auditoría de sistemas de información
5. Planificación estratégica y papel de la mercadotecnia en una organización
6. Investigación de mercados y sistemas de información
7. Comunicación asertiva, liderazgo y negociación

En este curso se identifica un desarrollo más amplio de las tendencias y enfoques modernos de la Administración, tales como empowerment, coaching, calidad total, entre otros. A la vez, por los objetivos y contenidos planteados, se puede identificar una mayor cantidad de temas relacionados con la Administración que con sistemas de información. Además se incluyen contenidos sobre comunicación asertiva, liderazgo y negociación, los cuales se relacionan estrechamente con las competencias indispensables en un gerente.

### Cantidad de cursos sobre Administración:

Un aspecto medular en la formación que ofrece la carrera en el campo de la Administración, es determinar si los cursos impartidos, son suficientes para que los estudiantes asuman los retos laborales que se les presentan como gerentes de archivo. En este sentido la Licda. Kattia Castro Cruz, quien imparte los tres cursos de Administración desde hace doce años, manifestó que considera satisfactoria la cantidad de cursos que actualmente ofrece la carrera en este campo, pues opina que lo importante es el enfoque y el contenido, no la cantidad.

Sin embargo considera que no es suficiente con los cursos de Administración, pues para ser un gerente se necesitan un conjunto de habilidades y competencias técnicas, humanas y conceptuales que no las dan solamente estos cursos. A su criterio estos cursos solamente tratan de facilitar estas habilidades, por lo que no puede esperarse que con tres cursos de Administración que forman parte del programa de estudios de la carrera se obtengan gerentes de archivo. Por ejemplo, el tema de liderazgo debería ser transversal en todos los cursos de la carrera, para que desde el inicio los estudiantes se crean que son líderes, otro tema importante es la comunicación asertiva.

### Tiempo asignado a cada curso de Administración:

En relación con el tiempo asignado a cada uno de los tres cursos, en términos generales ha sido suficiente para desarrollar los objetivos y contenidos, según criterio de la Licda. Castro Cruz. No obstante, esto es relativo pues el aprovechamiento del tiempo en los cursos depende en gran medida del grupo al que se esté dirigiendo la formación. En algunos grupos, los estudiantes son intelectualmente más inquietos, plantean más retos, mientras que otros grupos son más pasivos. De esta manera el profesor puede hacer un balance y extenderse más en unos temas que en otros, dependiendo de los intereses del grupo. Otro aspecto

que cuenta es el tamaño de los grupos, pues cuando son pequeños puede utilizarse una metodología más participativa, lo cual resulta más complicado con grupos grandes.

#### Contenido de sistemas de información en cursos de Administración:

En el análisis de los programas de estudio de los cursos de Administración que ofrece la carrera, se identificó la inclusión del tema relacionado con sistemas de información, sobre el particular se quiso conocer la opinión de la profesora Castro, Cruz sobre la pertinencia o no de separar los temas de Administración, de los temas de sistemas de información. Al respecto la docente considera que esta propuesta es conveniente, ya que podría formularse un curso sobre teoría de los sistemas de información y en los dos restantes solamente se desarrollarían temas de Administración.

#### Inquietudes de los estudiantes:

Por otra parte se le consultó a la Licda. Castro Cruz sobre las inquietudes más frecuentes de los estudiantes con respecto a las herramientas que les brinda la carrera para desarrollar competencias gerenciales, sobre este particular señaló que los estudiantes no se creen el que vayan a ser gerentes. En términos generales, consideran que solamente van a estar en un depósito de documentos y que la organización no les va a asignar los recursos necesarios. Por esto es muy importante que los docentes responsables de impartir todos los cursos de la carrera, les ofrezcan la perspectiva de que un archivista es más que un funcionario que va a estar archivando documentos, es un gestor de información que va a estar relacionándose con profesionales de otros campos, tales como informáticos y administradores, liderando proyectos importantes para la organización. Los estudiantes deben estar convencidos de que la Archivística puede generar grandes utilidades y beneficios a las organizaciones.

### Cambios recomendados al plan de estudios:

Ante esta realidad, se le consultó a la Licda. Castro Cruz, los cambios que recomendaría para que el plan de estudios de la carrera cumpla con el objetivo de formar a los estudiantes como gerentes de archivo. Al respecto señaló que una de las grandes limitaciones que presenta la formación en Archivística, es que enfatiza en los estudiantes que su mercado laboral se encuentra en el sector público y se les hace una gran diferencia entre lo que es una institución pública y una empresa privada, por lo que una de las acciones de mejora que recomienda es el cambio de esta visión desde los primeros cursos que se imparten en la carrera. Considera que debe enseñarse a los estudiantes que su participación en las organizaciones para las que laboran o en las que eventualmente van a laborar, sean públicas o privadas, tiene que ver con eficiencia, gestión de procesos, cumplimiento de objetivos, transparencia, rendición de cuentas, por lo que su única preocupación no debe ser el cumplimiento de la Ley No. 7202 del Sistema Nacional de Archivos.

Manifestó la profesora Castro Cruz que a la empresa privada le interesa más rendir cuentas y hacer más eficientes sus procesos, por lo que formar un gerente de archivo<sup>30</sup> debe ser similar a formar un gerente financiero, o uno de recursos humanos, deben estar al mismo nivel, con el mismo empoderamiento y el mismo salario. En síntesis, lo que propone es un cambio de visión, un cambio estructural, de manera que los formadores tomen en cuenta las necesidades que presentan las organizaciones en las cuales van a laborar las personas que se gradúen. Así mismo, los estudiantes deben enfocarse en el propósito por el cual se está estudiando la carrera y lo que van a aportar a las organizaciones en que laboren.

---

<sup>30</sup> En el perfil de la carrera de Archivística, que imparte la Universidad de Costa Rica, uno de los resultados esperados es formar a los archivistas como gerentes de información, no obstante, debido a que el área de ciencias de la información, no es exclusiva de los archivistas, en este trabajo de investigación, se denomina como *gerente de archivo* a la persona responsable de realizar funciones gerenciales en un archivo y que por tanto requiere el desarrollo de competencias gerenciales para su desempeño. Este término también aplica a los instrumentos utilizados para la recopilación de información, tales como cuestionarios y guías de entrevista.

Actualmente algunas de las funciones de las personas responsables de archivos centrales, consisten en contratar personal, elaborar presupuestos, evaluar la ejecución presupuestaria, hacer planes operativos y estratégicos, por lo que es necesario que sean formados en las técnicas administrativas que los faculten para desarrollar las habilidades gerenciales requeridas. Sin embargo, a criterio de la Licda. Castro Cruz, lo que lamentablemente sucede es que algunas personas responsables de archivos tienen una visión corta de su trabajo, piensan que en las organizaciones para las que laboran no creen en lo que hacen, no obstante para que otros creen en el trabajo que se realiza, opina la docente, que es prioritario que primero quien lo realiza crea en esto.

Para la Licda. Castro Cruz, el punto de partida debe ser el perfil de archivista, la definición del perfil que todos esperan del graduado, el producto final de todo el proceso por el que deben pasar los estudiantes.

#### Enfoque de los cursos:

Por otra parte, en relación con el enfoque de los cursos, las personas responsables de archivos encuestadas coinciden con la Licda. Castro Cruz, ya que el cambio más recomendado por éstos es el enfoque gerencial que debe darse a toda la carrera.

#### Competencias gerenciales deseables en un archivista:

Las principales competencias gerenciales que debe poseer un archivista responsable de la gestión documental de una organización, a criterio de la profesora Castro Cruz, son:

- liderazgo,
- orientación al trabajo en equipo,
- buenas relaciones humanas,

- escucha,
- comunicación asertiva,
- desarrollo de proyectos,
- una sólida formación técnica que incluya la tecnología de la información y
- una adecuada autoestima profesional.

Agregó la docente, que los estudiantes están muy carentes de estas competencias y menciona como una de las posibles causas, el que los docentes de la carrera no han contado con un espacio para poner en común el modelo de profesional que esperan, por lo que es posible que algunos estén buscando determinado modelo de profesional y otros estén buscando otro modelo. Es necesario, señala, que exista una visión integrada del profesional que se desea formar. El archivista como gerente, domina la técnica pero también debe ser capaz de liderar un equipo de trabajo, proponer soluciones a los problemas y plantear proyectos. La universidad ayuda a construir habilidades, porque siempre van a surgir nuevas técnicas, nuevos métodos para resolver determinadas situaciones. El mensaje que debe ser claro para los estudiantes es cómo les están formando y para que les están formando, es un mensaje implícito en el enfoque que se da a cada curso. No se les dan recetas, sino instrumentos, herramientas, y con éstas algunos van a llegar muy lejos y a alcanzar muchas metas.

### **Análisis de los cursos**

En los tres cursos de Administración facilitados en la carrera de Archivística, se propone una metodología similar, la cual podría variarse de acuerdo con los contenidos de cada uno de éstos, pues aunque se menciona la resolución de casos, como una de las técnicas utilizadas, en los programas de los cursos no queda reflejado el énfasis en la práctica, lo que confirman tanto los encuestados como los resultados de la autoevaluación de la carrera, pues la queja común es que estos cursos son más teóricos que prácticos.

De la misma manera no se menciona como parte de la metodología, la participación de expertos o de personas que han tenido experiencias exitosas, en el desarrollo de los diferentes contenidos de los cursos, lo cual enriquecería a los estudiantes, por el aporte que significa la interacción con personas que pueden compartirles además de conocimientos teóricos, buenas prácticas gerenciales.

Solamente en el curso Administración y Sistemas de Información III, se incluye un trabajo final como parte de la evaluación. La elaboración de trabajos por parte de los estudiantes, pone a prueba los conocimientos adquiridos a lo largo del curso, así como los investigados por su cuenta y los acumulados por su experiencia, por lo que se considera importante el aprovechamiento de este recurso metodológico, más aún si se realizan como trabajos de campo, en organizaciones tanto públicas como privadas.

Es conveniente eliminar los contenidos referentes a sistemas de información de los tres cursos de Administración, pues aunque es necesario hacer la relación de esta temática con la Administración, como bien fue recomendado en la autoevaluación, pueden incluirse en otros cursos cuyo énfasis son las tecnologías de información. De esta manera, se podrían incluir más contenidos relacionados con el desarrollo de competencias gerenciales, se dispondría de más tiempo para desarrollar más ampliamente temas que así lo requieran o realizar prácticas e incluso simulaciones de casos, que redundarán en una formación más sólida de los estudiantes como gerentes de archivo.

Resulta necesario que sean definidas e identificadas las competencias gerenciales requeridas por los profesionales en Archivística de acuerdo con las demandas del mercado, e incorporarlas específicamente como contenidos de los cursos de Administración, no como temas que solamente se mencionen o se traten superficialmente, sino en los que se profundice en forma teórica y práctica.

## Resultados de la autoevaluación de la carrera de Archivística

En relación con los resultados obtenidos en la autoevaluación realizada por la Sección de Archivística, interesa para esta investigación, en forma particular, lo mencionado sobre el plan de estudios de la carrera, específicamente a los cursos de Administración. Al respecto, los grupos focales concluyeron que en los cursos de Administración se debe profundizar en los siguientes temas: planificación, diseño y evaluación de presupuestos, administración de recursos humanos, elaboración del POI (plan operativo institucional), liderazgo, calidad, mercadeo y las nuevas tendencias de la Administración. Además de que estos deben enfocarse más a la realidad y a la práctica de los archivos.

Los cuatro grupos focales determinaron las áreas críticas del plan de estudios, que presentan serios problemas y debilidades, entre estas, citaron el área de Administración, refiriéndose de la siguiente manera:

*"Los cursos de Administración presentan muchas deficiencias, a pesar de que son tres, no satisfacen las necesidades formativos (sic) de los estudiantes. Carecen del análisis de temas relacionados con la planificación, presupuesto, recursos humanos, elaboración del POI, evaluación, liderazgo, calidad, mercadeo y las nuevas tendencias de la Administración.*

*Se requiere reforzar los contenidos teóricos de los tres cursos, para que tengan una mayor interrelación con el quehacer de los archivos y un componente más práctico.*

*Es necesario separar la parte de Administración con la de Sistemas de Información y profundizar más en cada una de ellas.*

*Los cursos están muy enfocados a aspectos teóricos de la Administración como tal, sin establecer su vinculación con la realidad y la práctica en los archivos.*"<sup>31</sup>

Una de las consultas realizadas al grupo focal formado por estudiantes activos del cuarto y quinto ciclos (estudiantes de Licenciatura), se refería a las materias o temas

---

<sup>31</sup>*Ibidem*, pág. 36.

que se pueden incluir en el plan de estudios para un adecuado desempeño laboral y ser competitivos, a lo que respondieron:

*“Se deben incluir materias o temas de liderazgo, competencia gerencial, trabajo en equipo, contratación administrativa, presupuesto, cursos de administración pública, control interno, temas de relaciones interpersonales, ética y valores...”<sup>32</sup>*

Es evidente la necesidad expresada por las personas que conformaron este grupo focal, de que se integren contenidos para la formación de competencias gerenciales en el plan de estudios de la carrera.

Por otra parte, en el FODA de la carrera, realizado por los docentes, se identifica como una debilidad, que la temática de Administración de Recursos Humanos es escasa y proponen como acción correctiva reformular los cursos de Administración y Sistemas de Información, en *Administración de Archivos I y II* y *Sistemas de Información Archivísticos*, además de reforzar la administración de los recursos humanos.

La subcomisión que evaluó el plan de estudios de bachillerato y licenciatura, formada por dos docentes de la carrera, un docente emérito y una estudiante, en relación con los cursos Administración y Sistemas de Información I, II y III, señalan que estos cursos presentan duplicidad de contenidos, por lo que proponen:

- Replantear los contenidos de los cursos enfocados a los principios de la Administración.
- Los contenidos relacionados con los sistemas de información, pasarlos a los cursos de tecnologías de información y Análisis y Diseño de Archivos.

---

<sup>32</sup>*Ibidem*, pág. 168.

- Cambiar el nombre de los cursos Administración y Sistemas de Información I y II, por Administración de Archivos I y II.
- Centrar los contenidos del curso II, en los enfoques gerenciales modernos.
- Eliminar el curso Administración de Archivos III

Una de las conclusiones de la autoevaluación, con respecto a los cursos del área de Administración, es que:

*“se pone en evidencia que no se está cumpliendo con el perfil y objetivos de la carrera de formar gerentes de archivo”<sup>33</sup>*

Esta conclusión es contundente y sintetiza los resultados obtenidos del análisis sobre los cursos que contienen temas relacionados con Administración. Aunque si bien es cierto debe prestarse atención a los contenidos, objetivos y metodología de dichos cursos, no es solamente a través de estos que puede cumplirse con el perfil de la carrera, de formar *gerentes de información*, esto resulta imposible si se pretende alcanzar por medio de tres cursos, debe existir más bien por parte de la coordinación de la carrera y de los docentes, un compromiso transversal a todos los ciclos del plan de estudios, de formar gerentes de archivo, para lo cual evidentemente se requiere la formación de competencias gerenciales en los estudiantes.

## **1.2. FORMACIÓN CONTINUA EN ADMINISTRACIÓN REALIZADA POR LA SECCIÓN DE ARCHIVÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**

En todo campo del conocimiento es imprescindible la actualización, para lograr un adecuado desarrollo profesional. Por esto, la formación continua que ofrezcan los

---

<sup>33</sup>*Ibidem*, pág. 43.

centros de estudio a los profesionales, egresados y personas que realicen funciones relacionadas con determinada disciplina o ciencia es indispensable.

La Acción Social es una de los pilares de la Universidad de Costa Rica por medio de la cual se vincula con su entorno. Esta área se desarrolla mediante tres procesos específicos: la extensión cultural, la extensión docente y el trabajo comunal universitario.

Por medio de la extensión docente se proyecta a las comunidades mediante el desarrollo de actividades educativas como la difusión de conocimientos, la actualización y la capacitación con el propósito de colaborar con el desarrollo del país. Algunos ejemplos de estas actividades son la formación permanente, la educación continua, la educación no formal y la educación abierta, entre otros.

Las actividades de acción social de la Sección de Archivística, al depender de la Escuela de Historia, son gestionadas mediante la Comisión de Acción Social de esta unidad académica y sus políticas. El coordinador de esta Comisión vela por el desempeño de cada uno de los proyectos que deben ser aprobados en el seno de la comisión y luego elevados a la dirección de la unidad académica para su envío a la Vicerrectoría de Acción Social.

Con el propósito de analizar el trabajo realizado por la Sección de Archivística en el campo de la formación continua, específicamente en relación con el tema de esta pesquisa, se realizaron consultas a los profesores José Bernal Rivas Fernández, Kattia Castro Cruz y María Teresa Bermúdez Muñoz (anexo No. 4), además se tomaron en cuenta los resultados obtenidos en la autoevaluación de la carrera.

Se presentarán los resultados de este análisis en cuatro periodos, 2002-2007, 2008-2009, 2010-2011 y 2011-2012.

### Periodos 2002-2007 y 2008-2009

Durante estos periodos la Sección de Archivística no contó con un programa de formación continua, propiamente dicho, sin embargo se realizaron actividades de extensión docente tales como:

- Conferencias
- Charlas
- Talleres
- Lecciones inaugurales
- Conversatorios
- Ferias Vocacionales

En el cuadro No. 14, tomado del Informe de Autoevaluación de la Carrera, se presenta el detalle de las actividades de extensión docente realizadas durante el periodo 2002-2007.

#### CUADRO No. 14

##### Actividades de extensión docente durante el periodo 2002-2007

| Actividades de extensión docente | Periodo | Título  | Impartió                  | Tipo de aporte a la formación |
|----------------------------------|---------|---|---------------------------|-------------------------------|
| Clase inaugural                  | 2002    | Los modelos teóricos de integración de archivos.                                      | Sr. Luis Fdo. Jaén García | Técnico                       |
|                                  | 2003    | Información pública y rendición de cuentas: Retos desde el Estado y la sociedad civil | Sra. Juliana Martínez     | Gerencial                     |

|               |      |   |                                |         |
|---------------|------|---|--------------------------------|---------|
|               | 2006 | Avances en la redacción del Reglamento a la Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos   | Sr. Oscar Solís Solís          | Legal   |
| <b>Charla</b> | 2002 | Planes de conservación preventiva en archivos   | Sr. Luis Ernesto Jaime Sánchez | Técnico |
|               | 2005 | El valor legal y probatorio de los documentos en diferentes soportes y sus reproducciones                     | Sra. Virginia Chacón Arias     | Legal   |
|               | 2005 | Ley de la firma digital y documento electrónico   | Sr. Luis Roberto Cordero Rojas | Legal   |
|               | 2006 | Charla sobre expedientes de salud en la Facultad de Medicina a los médicos docentes.                          | Sra. María Teresa Bermúdez     | Técnico |
|               | 2006 | Charla sobre expedientes de salud a los estudiantes de cuarto año de Medicina en el Hospital Calderón Guardia | Sra. María Teresa Bermúdez     | Técnico |
|               | 2006 | Charla sobre gestión de documentos a estudiantes de la Maestría de Derecho Notarial                           | Sra. María Teresa Bermúdez     | Técnico |

|                      |      |   |  |           |
|----------------------|------|---|--|-----------|
|                      | 2006 | Charla sobre gestión de documentos a estudiantes de la Escuela de Bibliotecología de la Universidad Nacional      | Sra. María Teresa Bermúdez                                     | Técnico   |
|                      | 2007 | Charla sobre gestión de documentos a estudiantes de la Escuela de Bibliotecología de la Universidad de Costa Rica | Sra. María Teresa Bermúdez                                     | Técnico   |
| <b>Conferencia</b>   | 2002 | Metodología para la identificación y valoración de fondos   | Sr. José Luis La Torre Merino                                  | Técnico   |
|                      | 2003 | La Archivística como disciplina de las Ciencias de Información  | Sra. María Paz Martín-Pozuelo Campillos                        | Técnico   |
| <b>Conversatorio</b> | 2002 | Tendencias actuales en la conservación y restauración de documentos   | Sr. William Tyderman, Sra. Tanya So y Sr. Félix Barboza        | Técnico   |
|                      | 2005 | La Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos  | Sr. Oscar Solís Solís  | Legal     |
| <b>Seminario</b>     | 2002 | Tendencias actuales de la Archivística y sus repercusiones en la enseñanza  | Personal de la Sección de Archivística y del Archivo Nacional. | Educativo |

|   |      |  |   |           |
|---|------|--|---|-----------|
| <b>Taller</b>   | 2002 | WinIsis y manejo electrónico de documentos   | Sra. Marcela Gil  | Técnico   |
|   | 2002 | Gestión de la calidad en los archivos  | Sr. José Luis La Torre Merino                                       | Gerencial |
|   | 2003 | Taller de reflexión sobre el Plan de Licenciatura  | Sra. Ana Lorena Echavarría y Sr. José Bernal Rivas Fernández        | Educativo |
|   | 2005 | Gestión Documental y el documento electrónico  | Sras. Kattia Castro y Ma. Teresa Bermúdez y el Sr. Carlos Granados. | Técnico   |
|   | 2005 | Métodos pedagógicos  | Docencia Universitaria  | Educativo |
|   | 2007 | Conservación documental  | Sr. Esteban Cabezas Bolaños   | Técnico   |
| <b>Otras actividades</b>  | 2003 | Patrocinio XVI Congreso Archivístico Nacional con la conferencia: Importancia e incidencia de la formación archivística para el cumplimiento del marco jurídico. | Sra. Alicia Casas de Barrán   | Legal     |
| <b>Reunión de la Red Iberoamericana de enseñanza archivística universitaria</b> | 2007 | La interacción de la investigación y la enseñanza de la Archivística en el siglo XXI   | Docentes de varias universidades latinoamericanas                   | Educativo |

**Fuente:** Correspondencia de la Sección de Archivística y de la Comisión de Acción Social

**Periodo 2008-2009**

De acuerdo con información suministrada por la profesora María Teresa Bermúdez Muñoz, durante los años 2008 y 2009, la Sección de Archivística, realizó las actividades de extensión docente que se presentan en siguiente cuadro

**CUADRO No. 15****Actividades de extensión docente durante el periodo 2008-2009**

| <b>Actividades de extensión docente</b> | <b>Periodo</b> | <b>Título</b>  | <b>Impartió</b>             | <b>Tipo de aporte a la formación</b> |
|---|----------------|--|-----------------------------|--------------------------------------|
| <b>Clases inaugural</b>                 | 2008           | “Los archivos en la era digital<br>¿Preparados para el futuro?”                      | Sr. Julio Cerdá<br>Díaz     | Técnico                              |
| <b>Conferencia</b>                      | 2008           | “Analogías y Sinergias entre ISO 9000, ISO 27000 E ISO 15489”                        | Sra. Manuela Moro Cabero    | Gerencial                            |
|   | 2008           | Conferencia:<br>“Implementación del Sistema de Certificación digital en Costa Rica”. | Sr. Oscar Solís Solís       | Técnico                              |
|   | 2008           | Conferencia: Costa Rica et l’administration électronique. DLM Forum 2008, Toulouse.  | Sra. María Teresa Bermúdez. | Gerencial                            |
|   | 2009           | Conferencia:<br>Evaluación de archivos judiciales. I                                 | Sra. María Teresa Bermúdez  | Técnico                              |

|                     |               |  |   |           |
|---------------------|---------------|--|---|-----------|
|                     |               | Foro Iberoamericano de Evaluación.   |   |           |
|                     | 2009          | “¿What sort of training and education is available? ¿What are the gaps? ¿Quels sont les types d'entraînements et de formations en Archivistique disponibles? Quels en sont les lacunes? Dada en el CITRA de Malta. | Sra. María Teresa Bermúdez  | Educativo |
| <b>Curso</b>        | Varias fechas | Módulos de Capacitación para Docentes de Licenciatura en Archivología de la Universidad de San Luis Potosí, México.  | Sra. María Teresa Bermúdez, Sres. Luis Fernando Jaén y José Bernal Rivas  | Educativo |
|                     | 2008          | Curso de Extensión docente “Prevención de Desastres en Bibliotecas y Archivos”.  | Sr. Esteban Cabezas Bolaños   | Gerencial |
| <b>Mesa redonda</b> | 2008          | En celebración del 30 Aniversario de la creación de la carrera de Archivística, titulada: “Balance y perspectiva de la formación de archivistas en Costa Rica”.  | Sres. Eduardo Fournier, Luis Guillermo Carpio M., Juan Carlos Vargas y Sras. Ana Lorena Echavarría y María Gabriela Castillo. | Educativo |

|  |      |   |  |           |
|--|------|---|--|-----------|
|  | 2009 | “Gobierno digital y sus implicaciones en la gestión y seguridad de la información”. |  | Gerencial |
|--|------|---|--|-----------|

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de información suministrada por la Máster María Teresa Bermúdez Muñoz, 2012.

Como puede notarse, según la categorización utilizada, durante el periodo 2002-2007, solamente dos actividades pueden relacionarse con el quehacer de la persona responsable de un archivo central como gerente de archivo, las cuales son el taller *Gestión de la calidad en los archivos* y la clase inaugural *Información pública y rendición de cuentas: Retos desde el Estado y la sociedad civil*, realizadas en los años 2002 y 2003 respectivamente.

Por otra parte, durante el periodo 2008-2009, cuatro actividades pueden vincularse con la labor gerencial de los archivistas, a saber, las conferencias *Analogías y Sinergias entre ISO 9000, ISO 27000 E ISO 15489* y *¿What sort of training and education is available? ¿What are the gaps?*, además la mesa redonda *Gobierno digital y sus implicaciones en la gestión y seguridad de la información*, y el curso de extensión docente *Prevención de Desastres en Bibliotecas y Archivos*, realizadas la primera y la cuarta en el 2008 y la segunda y tercera en el 2009.

### **Periodo 2010-2011**

Durante este periodo se desarrolló un proyecto denominado *Formación archivística continua*, coordinado por la profesora María Teresa Bermúdez Muñoz, a quien se le asignó un cuarto de tiempo para desarrollarlo. En el cuadro No. 16 se presenta el detalle de las actividades desarrolladas como parte de este proyecto.

CUADRO No. 16

Actividades realizadas como parte del proyecto *Formación archivística continua*, desarrollado durante el periodo 2010-2011

| Actividades de extensión docente | Nombre de la actividad  | Población beneficiaria o meta  | Tipo de aporte a la formación |
|----------------------------------|---|--|-------------------------------|
| <b>Clase inaugural</b>           | Nuevas estrategias para la formación archivística   | Estudiantes activos, egresados y docentes de la carrera de Archivística  | Educativo                     |
| <b>Curso</b>                     | Se realizaron cuatro cursos de Gestión de Documentos Electrónicos, impartidos en coordinación con el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) | Archivistas o encargados de archivos, analistas de sistemas, ingenieros informáticos, ingenieros industriales, administradores bibliotecólogos y secretarías, de instituciones públicas y de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Educación Pública | Técnico                       |
| <b>Mesa Redonda</b>              | Avances de la firma digital en el país, impartida por funcionarios de la Dirección de Firma Digital del Ministerio de Ciencia y Tecnología                                    | Estudiantes activos, egresados y docentes  | Técnico                       |
|                                  | Firma digital: Avances y Perspectivas   | Estudiantes activos, egresados y docentes  | Técnico                       |

|                    |   |  |                     |
|--------------------|---|--|---------------------|
| <b>Conferencia</b> | Administración electrónica y gestión de documentos. La experiencia del Ayuntamiento de Girona | Archivistas y encargados de archivos   | Gerencial y técnico |
| <b>Charla</b>      | Importancia de la clasificación funcional en el proceso de la valoración documental           | Archivistas y secretarias del Sistema de Archivos Universitarios de la Universidad de Costa Rica   | Técnico             |
|                    | Sistema Nacional de Archivos  | Funcionarios de Registros de Salud, Programa PAIS-UCR  | Gerencial y técnico |
|                    | Gestión de documentos electrónicos  | Funcionarios del Tribunal Supremo de Elecciones  | Técnico             |
| <b>Reunión</b>     | De la Comisión del Programa Profesional del Consejo Internacional de Archivos (PCOM)          | Archivistas de la UNESCO, así como de Estados Unidos, Australia, Francia y Canadá                  | Educativo           |
| <b>Foro</b>        | Foro Internacional de Evaluación de Documentos en América Latina.                             | Archivistas y encargados de archivos. Docentes iberoamericanos que imparten cursos de Archivística | Técnico             |

**Fuente:** Elaboración propia. Adaptación del informe anual sobre formación archivística continua, periodo 2010-2011

Durante el periodo 2010-2011, puede considerarse que dos actividades ofrecieron un aporte a la formación gerencial: una *charla sobre el Sistema Nacional de Archivos, dirigida a funcionarios de Registros de Salud, como parte del Programa PAIS-UCR*

y la conferencia *Administración electrónica y gestión de documentos. La experiencia del Ayuntamiento de Girona*.

Por otra parte, en entrevista realizada a la profesora Bermúdez Muñoz, el 28 de marzo del 2012, se le consultó sobre los resultados de los cursos impartidos en coordinación con el CICAP indicados en el cuadro anterior, a lo cual respondió que fue una experiencia exitosa, ya que primeramente se impartió un curso y debido a la demanda fue necesario impartir tres más. Manifestó además, que en adelante no se continuará esta coordinación con el CICAP, pues el objetivo de esta alianza era aprender aspectos de logística y administración de un programa de formación continua, debido a que el CICAP, cuenta con toda la capacidad instalada, mientras que la Sección de Archivística solamente cuenta con los servicios por un cuarto de tiempo de la profesora Bermúdez Muñoz, quien es la coordinadora del proyecto y además el único recurso humano del cual se dispone para su desarrollo, por lo que es la encargada tanto de la logística y administración, como de impartir los cursos.

Por otra parte los cursos que imparte el CICAP requieren una alta inversión a los participantes y lo que se pretende es que las actividades facilitadas por el programa de formación continua en Archivística, sean accesibles a la mayoría del público meta.

La convocatoria a estos cursos, se realizaron mediante publicaciones en el Semanario Universidad y el diario La Nación, correo electrónico de los egresados de la carrera y la página electrónica del CICAP.

Señaló la profesora Bermúdez Muñoz que las temáticas de las actividades de formación continua realizadas hasta marzo del 2012 son: Gestión de documentos electrónicos (es el tema más demandado) metadatos, análisis de procesos, mapeo de procesos, análisis funcional. Los temas se plantearon de acuerdo con los resultados de la autoevaluación de la carrera.

### **Diagnóstico de necesidades de formación archivística continua**

Como parte del proyecto *Formación archivística continua*, desarrollado durante el periodo 2010-2011, se elaboró un diagnóstico de las necesidades en formación archivística. Para esto, se analizaron las siguientes fuentes:

- El informe final de la Autoevaluación de la Sección de Archivística.
- Los resultados de los grupos focales que participaron como informantes en el proceso de Autoevaluación, formados por: estudiantes activos, egresados, grupos organizados, empleadores y egresados de la licenciatura.
- Evaluaciones realizadas por los participantes en los cursos sobre Gestión de Documentos Electrónicos que se impartieron durante el segundo semestre del 2010.
- Tesis para optar por el grado de Licenciatura de la estudiante Laura Espinoza cuyo título es *Las tecnologías de la Información y la comunicación (tic) y su incidencia en la formación reglada del profesional en Archivística*.
- Entrevista a dos estudiantes que presentaron su proyecto de graduación titulado *Capacitación virtual en el área archivística para docentes no archivistas*, quienes pasaron una encuesta a los docentes de otras disciplinas y determinaron las debilidades de esos docentes a la hora de relacionar su conocimiento con la Archivística.

El Informe de Autoevaluación de la Sección de Archivística, una de las fuentes utilizadas para este diagnóstico, concluyó que tanto los grupos focales como los

docentes opinaron que no existe un programa de formación continua que sirva para la actualización y reciclaje permanente de los egresados y de los docentes.

Por otra parte, de las recomendaciones brindadas por los grupos focales para contrarrestar las debilidades encontradas, solamente una tiene relación con el tema que se desarrolla en esta investigación:

*“La temática sobre ética profesional debe incorporarse como un eje transversal del plan de estudios.”<sup>34</sup>*

En resumen, con el diagnóstico se detecta que hay carencias en la formación continua archivística tanto para los egresados de la carrera como para los docentes en general, pero específicamente para los docentes no archivistas. Por lo tanto, se requiere establecer un programa de formación continua que permita la actualización constante de estos grupos.

### **Plan de capacitación en Archivística**

Otro aporte del Proyecto *Formación archivística continua*, como consecuencia del diagnóstico mencionado en el apartado anterior, fue la elaboración de un plan de capacitación en Archivística, para el periodo 2011-2012, el cual fue aprobado por la Vicerrectoría de Acción Social.

La temática a desarrollar en este plan es el siguiente:

- Cursos – talleres
  - Gestión de documentos electrónicos
  - Preservación y conservación digitales
  - Clasificación funcional de documentos

---

<sup>34</sup>*Ibidem*, pág. 59.

- Sistemas de información aplicados a archivos
- Conversatorios (dirigidos principalmente a docentes no archivistas de la Sección de Archivística)
  - Introducción a la Archivística
  - Gestión de documentos
  - Normativa archivística
  - Introducción a las TIC y su aplicación en las organizaciones
- Charlas
  - Dos charlas sobre gestión de documentos como proyección de la Sección de Archivística a la Maestría de Derecho Notarial y a los archivos clínicos del país.
- Clases inaugurales
  - Dos clases inaugurales con temas de interés para los estudiantes activos, los egresados y los docentes de la Sección de Archivística.
- Asesoría
  - Una asesoría en forma conjunta con el Archivo Universitario a la Oficina de Extensión Docente, con el fin de que sirva de modelo para el Sistema de Archivos Universitarios.

### **Periodo 2011-2012**

Consultada la profesora Bermúdez Muñoz sobre las actividades formativas realizadas durante el periodo 2011-2012, hasta el momento de la entrevista, indicó las que se presentan en el siguiente cuadro:

## CUADRO No. 17

**Actividades formativas del proyecto *Formación archivística continua*,  
correspondiente al periodo 2011-2012 (a julio de 2012)**

| <b>Actividad</b>                         | <b>Modalidad</b>                                     | <b>Fecha</b>                               | <b>Tipo de aporte a la formación</b> |
|--|--|--|--------------------------------------|
| Gestión de documentos electrónicos       | Curso taller   | Setiembre 2011                             | Técnico                              |
| Introducción a la Archivística           | Conversatorio  | Setiembre 2011                             | Técnico                              |
| Normativa archivística                   | Conversatorio  | Marzo 2012                                 | Legal y técnico                      |
| Gestión de documentos                    | Charla a estudiantes de Maestría de Derecho notarial | Marzo 2012                                 | Técnico                              |
| Programa de gestión de documentos        | Asesoría a Vicerrectoría de Acción Social            | Se han iniciado contactos y conversaciones | Técnico                              |
| Ley sobre protección de datos personales | Clase inaugural                                      | 13 de abril 2012                           | Legal                                |
| Clasificación funcional                  | Curso  | 12-13 de julio 2012                        | Técnico                              |

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de información suministrada por la Máster María Teresa Bermúdez Muñoz, 2012.

Como puede notarse, dentro del plan de formación continua que comprende el periodo 2011-2012, se enfatizó en el desarrollo de actividades dirigidas al fortalecimiento de las competencias técnicas, no se incluyó ningún tema relacionado con la adquisición de competencias gerenciales por parte de las personas

responsables de archivos centrales, lo cual continúa significando un vacío en la formación recibida por esta población.

Por otra parte, a criterio de la Máster Bermúdez Muñoz, la población a la que debe dirigirse un programa de formación continua, está conformada por los egresados de la carrera de Archivística y los estudiantes activos.

Manifestó además que las necesidades de formación se dan sobre todo en la temática del tratamiento archivístico, integrado por las materias que constituyen la columna vertebral de la Archivística: identificación, clasificación, ordenación, descripción y valoración documental. Además existen deficiencias en la aplicación de TIC's, por esto se ha dado más énfasis a la gestión de documentos electrónicos.

Un aspecto de gran relevancia en torno a la formación continua en Archivística, para efectos de esta investigación, es conocer el criterio de la coordinadora del Programa de Formación Continua de la carrera, sobre la inclusión de temas sobre formación gerencial, dirigido a archivistas graduados y egresados de la carrera. Al respecto la Máster Bermúdez Muñoz manifestó que en la autoevaluación de la carrera, fueron detectadas serias deficiencias en la temática de Administración, sin embargo no fueron incluidas actividades sobre este campo, ya que aunque la Administración se considera muy importante, existen temas prioritarios en el ámbito archivístico.

Además la profesora Bermúdez Muñoz, opina que la temática de Administración debería tratarse dentro del plan de estudios de la carrera. Añade que tampoco se tomó en cuenta el tema de Administración para este proyecto de formación continua, porque cursos en este campo del conocimiento son impartidos en otras instancias, incluso el CICAP los imparte, y si alguna persona desea participar en este tipo de capacitaciones, puede extrapolar las generalidades del tema de Administración a la aplicación en el campo archivístico. En cambio, capacitación en temas archivísticos, sólo la carrera de Archivística la imparte, y se consideró

prioritario desarrollar la formación continua para este periodo, en esta temática, porque fue encontrada como deficiente en la autoevaluación de la carrera.

Según indicó la profesora Bermúdez Muñoz, se pretende que el programa de formación continua se prolongue por más periodos, por lo que temas relacionados con el desarrollo de competencias gerenciales podrían incluirse en próximos proyectos de formación continua.

Sobre la inclusión de temas de formación gerencial como parte de un programa de formación continua para archivistas graduados y egresados de la carrera, el Máster Rivas Fernández considera que es muy pertinente. No obstante señaló que al ser la temática de este campo tan amplia, sería necesario delimitar los temas que convendría incluir, por ejemplo liderazgo, negociación y formulación de proyectos entre otros.

Por otra parte se consultó a la Licda. Castro Cruz sobre su criterio para incluir cursos que busquen el desarrollo de competencias gerenciales en un programa de formación continua de la carrera. Manifestó la docente que lo considera muy importante, ya que la carrera ha ido evolucionando, por lo que el mercado laboral está compuesto por diplomados, bachilleres y licenciados. Se podrían ofrecer algunos cursos como liderazgo y trabajo en equipo, comunicación asertiva, formulación y seguimiento de proyectos relacionados con la Archivística. Sería conveniente contar con una propuesta de temas de conocimiento y también de desarrollo de ciertas habilidades, conceptuales, técnicas y humanas. Además podría trabajarse con las debilidades existentes en quienes ya son profesionales, y con las personas que tienen relación con los proyectos de gestión documental en las organizaciones, tales como informáticos.

En relación con la formación continua, el informe de autoevaluación de la carrera, arrojó algunas conclusiones, varias de las cuales se presentan a continuación:

*“La Sección de Archivística ha tratado de realizar actividades de acción social, sin embargo, debido a que cuenta con el personal mínimo para su funcionamiento, no ha existido un programa permanente de acción social.*

*La Sección de Archivística ha promovido algunas actividades de formación continuada para los egresados y los docentes, que les permita el reciclaje y actualización profesional, a pesar de que carece de un programa formal y permanente en esa área.*

*Las actividades de extensión docente y de formación continua han sido señaladas, por los profesores y los grupos focales, como una necesidad urgente.”<sup>35</sup>*

Por otra parte, a continuación se presentan algunas de las recomendaciones brindadas en el informe de autoevaluación, referentes a la formación continua:

*“Conceder mayores recursos al área de Acción Social de la carrera; por ejemplo, se requiere de un cuarto de tiempo para nombrar un coordinador de Acción Social para la Sección de Archivística, que se encargue de desarrollar un programa permanente de extensión docente y cultural. Además, de otro cuarto de tiempo para desarrollar un programa permanente de formación continuada [sic].*

*Desarrollar un programa de formación continua a partir de un diagnóstico que evidencie cuáles son las necesidades formativas de los egresados, para evitar la improvisación de realizar actividades que quizás no satisfacen los requerimientos de ese colectivo. Además se puede aprovechar los recursos del programa ADAI para contratar expertos extranjeros que impartan cursos, charlas, talleres, etc.*

*Establecer un programa permanente de formación continuada para los profesores de la Sección, para propiciar su actualización y reciclaje profesional. Asimismo, los docentes que no son archivistas, requieren de más y mejores conocimientos en la materia.*

*Organizar ciclos de conferencias por semestres a partir de las diferentes áreas que componen la Sección de Archivística, así como, clases inaugurales cada semestre y conversatorios, entre otros.*

*Concienciar a los profesores, en propiedad e interinos, para que participen más activamente en las actividades de acción social”<sup>36</sup>*

---

<sup>35</sup> *Ibidem*, pág. 69.

<sup>36</sup> *Ibidem*, pág. 70.

En el desarrollo de este apartado, se ha evidenciado que ya se han concretado dos proyectos de formación continua, avalados por la Vicerrectoría de Acción Social, uno para el periodo 2010-2011 y otro para el 2011-2012. Es comprensible que para la logística de este tipo de proyectos se requiera más que un cuarto de tiempo, que es lo que actualmente se ha concedido. En este sentido, para impartir los cursos, específicamente en el campo de la Administración, que es uno de los principales vacíos reportados en el informe de autoevaluación, podrían establecerse alianzas estratégicas, por ejemplo con la Escuela de Administración de la Universidad de Costa Rica, o aprovechar los recursos del Programa de Apoyo al Desarrollo de Archivos Iberoamericanos (ADAI).

### **1.3. APOORTE FORMATIVO EN DESARROLLO GERENCIAL POR PARTE DEL ARCHIVO NACIONAL**

La Junta Administrativa del Archivo Nacional, de acuerdo con lo que establece el artículo No. 11 de la Ley del Sistema Nacional de Archivos, No. 7202, es el órgano rector del Sistema Nacional de Archivos. Por lo tanto, de acuerdo con lo estipulado en el artículo No. 23 de dicha ley, tiene como una de sus funciones “*adiestrar en Archivística y en materias afines a los funcionarios de los archivos*”<sup>37</sup>, la cual es desarrollada con mayor detalle en los artículos Nos. 35, 47, 50 y 53 del reglamento a dicha ley.

Por lo indicado anteriormente, se consideró necesario conocer si el Archivo Nacional ha facilitado actividades de capacitación relacionadas con temas gerenciales, a los archivistas que conforman el Sistema Nacional de Archivos y los que en general laboran en los archivos del país. Para esto se realizó una entrevista el 10 de agosto del 2012, a la señora Graciela Chaves Ramírez, quien ocupa la jefatura

---

<sup>37</sup> Archivo Nacional de Costa Rica. *Ley No. 7202 del Sistema Nacional de Archivos*, 1990, pág., 10.

del Departamento Administrativo Financiero del Archivo Nacional, responsable del Área de Capacitación, al momento de la investigación. (Anexo No. 5).

En primera instancia, según lo manifestado por la señora Chaves Ramírez, el Archivo Nacional no cuenta con un programa de capacitación gerencial dirigido a los archivistas del Sistema, lo cual justifica indicando que la Ley del Sistema Nacional de Archivos, obliga al Archivo Nacional a capacitar en materia archivística a los funcionarios que trabajan en los archivos, con lo cual sí han cumplido.

No obstante, aunque no se cuenta con un programa de capacitación gerencial, se han desarrollado algunas actividades relacionadas con esta temática. Al respecto se revisaron las memorias de los congresos archivísticos organizados por el Archivo Nacional del 1995 al 2011, para determinar si se habían impartido conferencias o mesas redondas que hubiesen tratado temas con componentes gerenciales, encontrándose los siguientes resultados:

#### CUADRO No. 18

##### Actividades realizadas en congresos archivísticos, durante el periodo 1995-2011, en las que se trataron temas gerenciales

| Tipo de actividad                          | Año  | Título   | Impartió                |
|--|------|--|-------------------------|
| XI Jornada para el desarrollo archivístico | 1997 | “Concepto de mercadeo, concepto de planificación estratégica”                    | Sra. Flora Jiménez Q.   |
|  |      | “Servicio al cliente”  | Sra. Flora Jiménez Q.   |
|  |      | “Aplicación de una norma de calidad ISO al funcionamiento de un archivo central” | Sr. William Delgado     |
| XV Congreso Archivístico                   | 2002 | “La importancia de los archivos en la rendición de cuentas y la                  | Sr. Rodrigo Carazo Odio |

|                                     |      |  |                                 |
|-------------------------------------|------|--|---------------------------------|
| Nacional                            |      | salvaguarda de los derechos de los ciudadanos”   |                                 |
| XVII Congreso Archivístico Nacional | 2005 | “Archivos organizados y la transparencia administrativa”   | Sr. Luis Guillermo Solís Rivera |
|                                     |      | “Principios de la Administración y su aplicación en la Archivística”   | Sra. Kattia Castro Cruz         |
|                                     |      | “Estrategias de negociación: instrumento valioso para el profesional en Archivística”  | Sra. Isabel Sánchez Mora        |
|                                     |      | “Administración de archivos: su aplicación práctica”   | Sr. Ellioth Salazar Montoya     |
|                                     |      | “La ética y el profesional de los archivos”  | Pbro. Mauricio Viquez Lizano    |
|                                     |      | “Relaciones Humanas”   | Sra. Margarita Esquivel Porras  |
|                                     |      | “Hacia el establecimiento de una política de calidad en los archivos: la implantación de sistemas ISO 9000. La Normalización y la ISO 15489. Las cartas de servicio como primer instrumento de difusión” | Sr. José Luis La Torre Merino   |
|                                     |      | “Servicios a la administración y administrados: función social y cultural de los archivos”   | Sr. Ramón Alberch i Fugueras    |

**Fuente:** Elaboración propia, 2012.

Por otra parte, el 2 de octubre del 2012, se consultó a la señora María del Rocío Rivera Torrealba, encargada de Capacitación del Archivo Nacional, sobre las actividades de capacitación que esa institución ha facilitado al personal que labora en los archivos del Sistema Nacional de Archivos (anexo No. 6). La señora Rivera Torrealba manifestó que desde el año 2008 hasta el 2012 se ha impartido un curso cada año, titulado *Administración de Archivos Centrales*, con una duración de ochenta horas, en el cual se desarrolla un módulo titulado *Administración Archivística*, con una duración de cuatro horas.

Los objetivos que se propone este módulo son:

1. Dar a conocer los diferentes elementos que intervienen en el proceso administrativo.
2. Explicar los aspectos que intervienen en la administración de un archivo central.

Los contenidos son los siguientes:

1. El proceso administrativo en un archivo central
  - a. Concepto
  - b. Funciones del proceso
    - i. Planeamiento
    - ii. Organización
    - iii. Dirección
    - iv. Control
    - v. Evaluación
2. El proceso presupuestario en un archivo central
  - a. Definición de presupuesto
  - b. Formulación presupuestaria

- c. Discusión y aprobación
  - d. Ejecución presupuestaria
  - e. Contabilidad y control
  - f. Evaluación
3. El proceso de contratación en un archivo central
- a. Definición
  - b. Marco jurídico
  - c. Modalidades de contratación
4. El proceso de recursos humanos en un archivo central
- a. Reclutamiento de personal
  - b. Selección de personal
  - c. Inducción de personal
  - d. Capacitación del personal

Además se consultó a la señora Rivera Torrealba si antes del año 2008, el Archivo Nacional había facilitado actividades de capacitación relacionadas con la temática de esta investigación, a lo cual respondió que no era posible acceder a esta información debido a que ésta se encuentra en el Archivo Central, y debido a que la persona encargada se trasladó a otra institución, no les ha sido posible llenar esa plaza, en sujeción a lo establecido en la Directriz No. 013-H-2011 del Poder Ejecutivo, que impide la ocupación de las plazas que se dejan vacantes en las instituciones del sector público.

La participación en las actividades indicadas en el cuadro No. 19, así como en el curso *Administración de Archivos Centrales*, ha requerido una inversión por parte de los participantes, debido a que el Archivo Nacional cuenta con limitaciones presupuestarias, por lo que debe cobrar por la mayoría de actividades de capacitación que realiza.

Por otra parte, al consultársele a la señora Chaves Ramírez, si el Archivo Nacional considera como gerentes a los archivistas responsables de los archivos centrales del sector público, señaló que realmente son pocos los archivos que cuentan con más de una persona laborando en los archivos centrales, por lo que quienes no cuentan con personal a cargo, en primera instancia no serían responsables de liderar equipos de trabajo, sin embargo siempre deben administrar los recursos que les asignan, elaborar planes operativos y mantener relaciones de coordinación con las personas responsables de los archivos de gestión de las organizaciones donde laboran, por lo que considera que aunque una persona responsable de un archivo central no cuente con personal a cargo, debe ser considerado como un gerente de archivo.

Por último, con el propósito de conocer si existe algún nivel de coordinación entre el Archivo Nacional y la carrera de Archivística de la Universidad de Costa Rica, se le consultó a la señora Chaves Ramírez, quien, al momento de la investigación, manifestó que en materia de capacitación y formación no existía ningún tipo de coordinación entre estas dos entidades.

En síntesis, la Dirección General del Archivo Nacional, durante su trayectoria ha procurado la formación y actualización de las personas que laboran en los archivos, básicamente en las técnicas de la Archivística, a pesar de que como se mencionó anteriormente, una de las funciones que le establece la ley No. 7202, al Archivo Nacional, es adiestrar no sólo en Archivística, a los funcionarios de los archivos, sino también en materias afines, siendo la Administración una de éstas, pues según se ha venido justificando a lo largo de esta investigación, en los tiempos actuales, la persona responsable de un archivo central requiere de competencias gerenciales para lograr con éxito las demandas de las organizaciones a las que sirve.

Se considera escasa la capacitación sobre temas gerenciales que hasta el presente ha brindado el órgano rector del Sistema Nacional de Archivos, a las personas responsables de los archivos centrales del Sistema. Esto es notorio en los temas de

los congresos, ya que solamente en tres de los diecisiete años estudiados (1995-2011), se trataron temas relacionados con la administración de los archivos. Por otra parte en la oferta de capacitación del año 2008 al presente, solamente se ha facilitado un tema que incluye contenidos sobre administración de archivos centrales, el cual para su desarrollo apenas cuenta con cuatro horas, un cinco por ciento del tiempo dedicado al curso que lo incluye (ochenta horas).

En términos generales, no existe un enfoque, al menos que se encuentre claramente definido, de concebir al archivista como un gerente de archivo, lo que unido al ideal de enfoque no concretado de la carrera de Archivística, afectan negativamente la formación no solamente de los archivistas graduados de dicha carrera, sino a los que sin ser propiamente graduados, laboran en los archivos tanto de instituciones públicas como privadas.

Aunado a lo anterior, es comprensible que la falta de presupuesto para desarrollar un programa de capacitación gerencial se conciba como una limitación, no obstante es posible explorar otras alternativas de fuentes de capacitación, tales como convenios con universidades, a través de sus escuelas de Administración, con las cuales incluso podría coordinarse la elaboración de un plan de actualización gerencial adaptado a las necesidades de los archivistas.

#### **1.4. PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADORES EN LA FORMACIÓN GERENCIAL DE LOS ARCHIVISTAS**

Una vez que se ha analizado la participación de la carrera de Archivística de la Universidad de Costa Rica y del Archivo Nacional, en la formación gerencial de las personas responsables de archivos centrales del sector público, se conocerá la participación en este campo de los empleadores, es decir de las instituciones que han contratado los servicios de estos profesionales.

Específicamente se revisará el aporte formativo de la Dirección General del Servicio Civil (DGSC), debido a que es la institución bajo cuyo régimen son contratados el 89.5% de los sujetos de esta investigación.

El Régimen de Servicio Civil abarca a los distintos ministerios del Poder Ejecutivo, a sus organismos adscritos y al Instituto Nacional de Aprendizaje.

Están excluidas del Régimen de Servicio Civil las instituciones del Sistema Bancario Nacional, el Poder Judicial, el Tribunal Supremo de Elecciones, las Universidades, las Municipalidades y las instituciones autónomas o semiautónomas.

#### **Puestos ocupados por las personas responsables de archivos centrales**

Previo a valorar la oferta de capacitación en el campo gerencial que brinda la DGSC al personal responsable de archivos centrales, se revisarán algunos aspectos relacionados con la estructura de los puestos que ocupa este tipo de funcionarios así como los requisitos y las competencias necesarias para ejercer la administración de los archivos centrales. Para esto se realizó una entrevista a la señora María Adelia Leiva Mora, Jefa de Despacho de la Dirección General de la DGSC, el 5 de setiembre del 2011 (anexo No. 7).

Según lo señalado por la señora Leiva Mora, en el ámbito del Régimen de Servicio Civil los puestos que tienen como requisito estudios formales en Archivística, son:

- Técnico de Servicio Civil 1, 2 y 3
- Profesional de Servicio Civil 1
- Profesional de Servicio Civil 3

- Técnico de Apoyo 1 INA (caso específico del Instituto Nacional de Aprendizaje / INA)

Debido a que las anteriores son clases anchas<sup>38</sup> (excepto la del INA) aplican para varios campos de actividad, por lo tanto, debe utilizarse una especialidad para complementar la descripción de la clase de puesto, en este caso se utiliza la especialidad Archivística.

Por otra parte, en la especialidad de Archivística, no se incluyen niveles de jefatura, por lo cual la clase que tiene mayor relación con las funciones de este puesto es la de Profesional de Servicio Civil 3, que tiene dentro de su descripción, labores de coordinación. En la descripción de esta especialidad, se mencionan algunas funciones tales como:

*“... labores de colaboración hacia las acciones que debe seguir de los Archivos de Gestión...” “...acciones de coordinación con diferentes unidades de archivo, a efecto de procurar la buena administración de los documentos, desde su origen en las oficinas hasta su custodia en el archivo final...” “...actividades orientadas a dictar políticas en materia de archivos y realizar análisis de la organización y disposición de procedimientos técnicos y administrativos en relación con el manejo de los archivos centrales y de gestión de las instituciones. Corresponde además, dirigir, supervisar y controlar las actividades que se realizan en el archivo central; dar asesorías en cuanto a las técnicas archivísticas aplicables a determinado tipo documental; diseñar las herramientas necesarias para agilizar la búsqueda y captura de la información, mediante la creación de bases de datos y colaborar en el desarrollo de las investigaciones y proyectos de la institución, facilitando y actualizando la información contenida en el archivo central.*<sup>39</sup>(El subrayado es propio)

Como puede notarse, aunque no se denomina jefatura o gerencia, entre las funciones que debe realizar una persona que ocupa una plaza dentro de esta especialidad, debe

---

<sup>38</sup> Una clase ancha es un grupo de clases angostas lo suficientemente similares con respecto a deberes, responsabilidades y autoridad, de manera que exija a quienes las ocuparán un nivel similar o equivalente de requisitos de educación, experiencia, capacidad, conocimientos, eficiencia, habilidad; que permita usar el mismo tipo de exámenes o pruebas de aptitud para escoger a los nuevos empleados, asignándoles con equidad el mismo nivel de remuneración bajo condiciones de trabajo equivalentes.

<sup>39</sup> Dirección General del Servicio Civil [en línea] *Manual descriptivo de especialidades del Régimen del Servicio Civil*, 2004, [s.p.].

realizar funciones gerenciales tales como dirigir, supervisar y controlar las actividades que se realizan en un archivo central, además es responsable de dictar políticas y asesorar a las unidades de archivos de gestión de la organización en la que labora, por lo cual es importante que posea competencias gerenciales para un adecuado desempeño del rol que le corresponde desarrollar.

Señaló la señora Leiva Mora, que no en todos los casos se utiliza la especialidad de Archivística para los puestos directivos de un Archivo Central, debido a la escasez de oferentes, por lo que en algunas instituciones, por ejemplo la misma DGSC, se ha optado por contratar bibliotecólogos.

Al consultar sobre las competencias profesionales gerenciales en los perfiles de los puestos de personal que administra archivos centrales, la señora Leiva Mora, manifestó que el modelo del Servicio Civil no se encuentra definido por competencias, sin embargo, en la descripción de las clases, se contempla el factor de *Características personales deseables* y otros factores que de alguna manera señalan competencias. Además que debido a que las clases son anchas, la descripción de las mismas, se enuncian de forma general, no específicas para los archivistas.

En el caso del puesto Profesional de Servicio Civil 3, las características personales deseables son:

***“Habilidades***

- *Habilidad para la comunicación oral y escrita*
- *Capacidad analítica y de síntesis*
- *Iniciativa*
- *Creatividad*
- *Habilidad para resolver situaciones imprevistas*
- *Concentración para organizar el trabajo propio y atender varias actividades en forma simultánea*
- *Capacidad para percibir las necesidades, intereses y problemas de los demás*
- *Habilidad para negociar asuntos difíciles de trascendencia institucional*
- *Liderazgo*

- *Habilidad para trabajar en equipo y respetar diversos puntos de vista*
- *Capacidad para trabajar bajo presión*
- *Habilidad para la toma de decisiones*

#### **Actitudes**

- *Discreción por la información confidencial y los casos particulares que conoce.*
- *Trato amable con superiores, compañeros de trabajo y usuarios*
- *Presentación personal acorde con las actividades que desarrolla*
- *Disposición para el cambio constante*
- *Cooperación*
- *Empeño e interés en lo que realiza*
- *Receptivo a críticas que mejoren su trabajo*
- *Buenas relaciones humanas*
- *Orden y disciplina en los métodos de trabajo*
- *Actitud para el aprendizaje permanente*<sup>40</sup>

### **Oferta de capacitación en el campo gerencial brindada por la DGSC**

Para conocer la oferta de capacitación en el campo gerencial, que la DGSC brinda al personal responsable de archivos centrales, se entrevistó a la señora Nuria Vargas Ugalde, Coordinadora de Cursos, del Centro de Capacitación y Desarrollo de la DGSC, el 28 de agosto de 2012 (anexo No. 8).

Indicó la señora Vargas Ugalde que dentro de la oferta académica que ofrece el Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) a las diferentes Unidades de Capacitación que forman parte del Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Régimen de Servicio Civil, no se incluyen cursos, ni talleres dirigidos específicamente a las personas responsables de Archivos Centrales, lo cual no significa que para estas personas no se brinde capacitación, sino más bien que algunos de los cursos que se brindan son para personal de mandos medios o altos, es decir con puestos de jefatura, lo cual conlleva tener personal a cargo, por lo cual si las personas responsables de los Archivos Centrales, se ubican en estos estratos y están interesados, pueden participar en estas actividades de capacitación.

<sup>40</sup>Resolución DG-279-2007 publicada en la Gaceta 240 aviso 025-SC del 13/12/2007

Señaló la señora Vargas Ugalde que el CECADES prepara una oferta anual de actividades de capacitación que entrega a las Unidades de Capacitación y Desarrollo que forman parte del Subsistema de Capacitación y Desarrollo, del Régimen del Servicio Civil. Además en estas Unidades también se preparan los Planes Anuales Institucionales de Capacitación que se originan de un diagnóstico de necesidades, y que también pueden contener eventos dirigidos a puestos gerenciales.

Los encargados de las Unidades de Capacitación de cada institución, informan a las jefaturas y éstas en atención a las necesidades detectadas en sus unidades administrativas, determinan las personas que pueden participar en cada actividad y presentan la solicitud a quienes corresponda.

Como parte de la oferta de actividades de capacitación del CECADES para los años 2010 a 2012, pueden identificarse como de interés gerencial, las que se muestran en el siguiente cuadro:

#### **CUADRO No. 19**

##### **Ofertas de actividades de capacitación del CECADES, durante el periodo 2010-2012**

| <b>Nombre de actividad</b>   | <b>Años</b>      | <b>Modalidad</b> |
|--|------------------|------------------|
| Taller: Desarrollo del potencial humano en el trabajo  | <b>2010-2012</b> | Virtual          |
| Taller: Planificación estratégica en las instituciones públicas                                | <b>2010-2012</b> | Presencial       |
| Seminario Taller: Elaboración de presupuestos para proyectos institucionales                   | <b>2010-2011</b> | Presencial       |
| Seminario Taller: La ética como factor dinamizador del desarrollo humano de la función pública | <b>2010-2011</b> | Presencial       |

|   |           |            |
|---|-----------|------------|
| Taller: Desafíos nacionales para la toma de decisiones gerenciales    | 2010-2012 | Presencial |
| Taller: Salud y gestión preventiva ocupacional                        | 2011      | Presencial |
| Curso: Indicadores de Gestión no financieros                          | 2011-2012 | Presencial |
| Taller: Administración de Proyectos                                   | 2012      | Presencial |
| Seminario Taller: Los valores en la perspectiva de la función pública | 2012      | Presencial |
| Seminario: Presupuesto para proyectos institucionales                 | 2012      | Virtual    |
| Curso: Introducción al enfoque por procesos                           | 2012      | Virtual    |

**Fuente:** Elaboración propia, 2012.

Del cuadro anterior se desprende que la DGSC por medio del CECADES facilitó once actividades de capacitación que pueden clasificarse como de interés gerencial, durante el periodo 2010-2012, algunas de las cuales fueron impartidas consecutivamente durante dos o tres años.

Estas actividades estaban dirigidas principalmente a personal de mandos medios, específicamente a profesionales que cuentan con personal a cargo, por lo que las personas responsables de archivos centrales, bien podrían haber optado por participar en estas capacitaciones.

En este sentido llama la atención que en el cuestionario que fue completado por los sujetos de la población de estudio, utilizado como insumo para el diagnóstico sobre competencias gerenciales, de treinta y tres encuestados que dijeron poseer conocimientos en Administración, solamente diez mencionaron haberlos obtenido en cursos que ha brindado la institución en la cual laboran.

Por lo expuesto anteriormente se considera recomendable que las personas responsables de archivos centrales realicen un mejor aprovechamiento de las actividades de capacitación que el CECADES facilita al personal de las instituciones públicas que se encuentran bajo el régimen del Servicio Civil. Para esto es necesario que se consulte en las Unidades de Recursos Humanos sobre las ofertas de capacitación que el CECADES suministra anualmente, así como a sus respectivas jefaturas, mostrando interés en participar de estas actividades.

Al concluir el análisis de los aportes formativos en materia gerencial al personal que administra los archivos centrales del sector público, por parte de la Universidad de Costa Rica, el Archivo Nacional y la Dirección General del Servicio Civil, es posible identificar una necesidad de coordinar esfuerzos para realizar un plan conjunto en el que cada entidad asuma un compromiso que tenga como objetivo general la formación integral de cada responsable de archivo central como un gerente de archivo y de formar un sólo perfil. La Universidad de Costa Rica, por medio de la Sección de Archivística deberá definir un perfil de archivista que prioritariamente sea un gerente de archivo<sup>41</sup>, para lo cual será necesario que se redefina el plan de estudios de los niveles de bachillerato y licenciatura. El Archivo Nacional conjuntamente con la DGCS y el Programa de Formación Continua de la UCR, deberán velar por el reciclaje profesional y la actualización de estos profesionales de tal manera que las instituciones cuenten con personas responsables de archivos centrales que cumplan las demandas que la sociedad de la información impone.

---

<sup>41</sup> La Archivística posee diversas funciones y ámbitos de acción, pero se le da énfasis a la gerencia de archivo, por ser el objeto de estudio de esta investigación.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN LAS PERSONAS RESPONSABLES DE ARCHIVOS CENTRALES**

## **1. PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN LAS PERSONAS RESPONSABLES DE ARCHIVOS CENTRALES**

Como parte final de esta investigación, teniendo como insumos el marco teórico, el diagnóstico presentado en el capítulo III; las entrevistas realizadas a docentes de la carrera de Archivística, a funcionarios del Archivo Nacional, a representantes del Programa de Liderazgo de la Universidad de Costa Rica; el informe de autoevaluación de la carrera de Archivística y la experiencia de la investigadora, a continuación se presenta una propuesta de las competencias gerenciales deseables en las personas responsables de archivos centrales.

Esta propuesta se ha estructurado de la siguiente manera:

- Competencias gerenciales requeridas en las personas responsables de archivos centrales.
- Oportunidades de mejora detectadas en los actores responsables de la formación de las personas que tienen a cargo archivos centrales.
- Programa de liderazgo de la Universidad de Costa Rica.
- Propuesta de un programa de capacitación para el desarrollo de competencias gerenciales.

## **1.1. COMPETENCIAS GERENCIALES REQUERIDAS EN LAS PERSONAS RESPONSABLES DE ARCHIVOS CENTRALES**

A continuación se presenta una propuesta de las competencias gerenciales necesarias para una persona que gerencia un archivo central, las cuales han sido agrupadas en tres categorías: técnicas, humanas y estratégicas.

### **1.1.1. COMPETENCIAS TÉCNICAS:**

Se refieren a las habilidades que involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa una persona. Para los gerentes de archivos las habilidades técnicas indispensables requeridas son las archivísticas, las que establecen relaciones de las tecnologías de la información y comunicación con la gestión documental y las propias del dominio del proceso administrativo.

A continuación se presentan algunas competencias técnicas en el campo de la Administración necesarias en un gerente de archivo:

#### Administración de proyectos:

Con frecuencia, en la función gerencial, deben asumirse y dirigirse proyectos tanto del área de competencia como formando parte de equipos interdisciplinarios con profesionales de otras áreas. Por este motivo es de importancia que los gerentes de archivo posean los conocimientos necesarios para la formulación, ejecución y evaluación de proyectos, que incluyen aspectos tales como el establecimiento de objetivos, tareas, responsables y la asignación de recursos.

### Gestión de calidad:

Debido a que el fin último de los archivos es el servicio de información, es indispensable que se aseguren y garanticen a los usuarios y/o clientes, productos y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades.

La persona responsable de un archivo debe procurar que en los procesos a su cargo, se hagan las cosas bien desde la primera vez y dentro de un plan de mejoramiento continuo, anticipándose a las necesidades de los usuarios.

La gestión de calidad en un archivo puede certificarse con una norma internacional o no, lo que importa es que se asegure a los usuarios y/o clientes servicios de una alta calidad.

Por otra parte debe tomarse en cuenta que para que una organización certifique la calidad de sus productos o servicios, debe contar con un sólido sistema de gestión documental, en cuya administración debe participar activamente la persona responsable del archivo central.

### Elaboración de presupuestos y administración financiera:

Un gerente debe poseer al menos conocimientos básicos de administración financiera, por ejemplo para elaborar presupuestos, participar en procesos de contratación y realizar análisis de informes financieros, lo cual puede utilizar como insumo para la toma de decisiones.

### Lectura y comprensión de otro idioma:

Actualmente es imprescindible que un gerente de archivo, tenga la habilidad de leer y comprender otro idioma, especialmente el inglés, ya que una parte importante de

la producción bibliográfica relacionada con gestión de documentos y archivos se encuentra en ese idioma, principalmente la procedente de Estados Unidos, Canadá y Australia.

### **1.1.2. COMPETENCIAS HUMANAS:**

El éxito de una persona no depende solamente de su coeficiente intelectual o de sus estudios académicos, además requiere habilidades tanto personales como interpersonales.

Actualmente es fundamental que líderes y gerentes aprendan a administrar sus emociones, y enseñar a sus colaboradores a hacerlo con las propias, para que estas no controlen negativamente el desempeño de los mismos en el trabajo, sino que se conviertan en una oportunidad para mejorar la interacción y la productividad de todos los miembros del equipo.

Un gerente debe poseer un adecuado autoconocimiento y habilidades para interactuar ya sea con colaboradores, colegas, usuarios y/o clientes, proveedores, etc. Para un gerente de archivo, a continuación se desarrollan las competencias relacionadas con habilidades humanas consideradas indispensables.

#### **Personales**

##### **Integridad y comportamiento ético:**

Sin que sea perfecto, porque es humano, el gerente debe mostrar un comportamiento ejemplarizante, lo cual le dará autoridad moral. Por ejemplo, no es posible que se pida a alguien puntualidad, cuando quien lo pide no practica este hábito. Quien ocupa una posición gerencial debe tener normas de conducta claras y ser guiado por valores en todo su accionar.

La integridad y el comportamiento ético que también obtuvieron una mención importante como competencias gerenciales en el diagnóstico de esta investigación, 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, principalmente lo harán 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.

#### Dinamismo y capacidad de resistencia:

Un gerente debe ser entusiasta, de modo que contagie a quienes trabajen con él y sean motivados a comprometerse con los objetivos y las metas por lograr, porque él mismo está motivado. Necesita perseverancia para no rendirse fácilmente ante las adversidades, sino tener la energía de intentarlo una y otra vez, hasta conseguirlo, así como también tener la capacidad de recuperarse ante los fracasos.

#### Actitud de servicio:

La función gerencial no exime a quien la realiza, de servir. Al contrario el gerente debe ser el primer servidor y modelar a sus colaboradores una actitud de servicio que les motive y les inspire a priorizar la satisfacción de sus usuarios y/o clientes. El líder que sirve, presta atención al desarrollo de sus colaboradores y a la prestación de servicios que satisfagan las necesidades de sus usuarios.

### Equilibrio entre los asuntos personales y laborales:

El equilibrio es importante. El gerente debe procurar que el trabajo no afecte negativamente la vida personal, ni que la vida personal afecte el trabajo. Es importante que una persona que realiza funciones gerenciales se cuide física, mental y emocionalmente para estar en óptimas condiciones, con la intención de mantener en balance lo laboral y lo personal.

### Autoconocimiento y desarrollo:

Es importante que el gerente posea un amplio conocimiento de sí mismo, además que cuente con su propio proyecto de vida, que periódicamente se esté autoanalizando y procurando una mejora continua, no sólo como profesional, sino como persona, lo cual lo llevará a trabajar en la superación de sus debilidades y la potenciación de sus fortalezas.

### Actualización y formación continua:

Para ser un buen profesional y además un buen gerente, no basta con graduarse u obtener un grado académico, esto es sólo el inicio. Un buen gerente de archivo debe mantenerse actualizado en su campo y en otros afines, tales como la Administración, las ciencias de la información, las TICs (tecnologías de información y comunicación) y los idiomas. Para esto es indispensable que posea o desarrolle el hábito de la lectura y la investigación, además de que participe en actividades de capacitación, tales como cursos, talleres, seminarios y congresos.

### Adecuada autoestima profesional:

Tradicionalmente la autoestima profesional de los archivistas se ha visto afectada, pues esta profesión se ha encontrado carente del reconocimiento que gozan otras

profesiones. En buena parte esta autoestima puede verse debilitada por la falta de actualización en el campo, pues como se indicó en el punto anterior, un buen profesional después de obtener un grado académico, debe continuar actualizándose, para encontrarse vigente y continuar siendo competente.

Por lo tanto es importante que a los estudiantes en Archivística se les prepare no solamente como gerentes de archivo, sino que debe preparárseles para que realmente crean que lo son y actúen consecuentemente. De una sana autoestima profesional, dependerán los resultados que un gerente de archivo obtenga para su organización y sus usuarios, pues para que otros crean en el trabajo que se realiza, primero quien lo realiza debe creerlo.

#### Iniciativa, innovación y creatividad:

El gerente de archivo debe constituirse en un líder de conocimientos y en un dirigente de la creatividad tanto propia como de sus colaboradores, debe procurar que la búsqueda de nuevas oportunidades e identificación de cambios sea estrecha y esté alineada con el entorno, además tiene el compromiso de implementar los cambios y las nuevas ideas tomando riesgos calculados.

En diversas ocasiones, principalmente en el sector público, deberá hacer uso de la creatividad para sacar el mayor provecho de los recursos, en algunos casos limitados, que le sean asignados, con el fin de optimizar el desempeño de las funciones propias de la unidad administrativa que gerencia.

## **Interpersonales**

### **Comunicación:**

Es una de las competencias imprescindible en un gerente. 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. La persona que ocupa una posición gerencial, debe mantener una excelente comunicación tanto formal como informal con sus colaboradores inmediatos y con todas las demás personas que deba interactuar, tales como superiores, gerentes de otras áreas, usuarios o clientes, colegas, proveedores, etc. La comunicación tanto informal como formal, debe ser asertiva.

En la comunicación asertiva la persona expresa con claridad, y en forma apropiada al contexto y la cultura, lo que siente, piensa o necesita, teniendo en cuenta los derechos, sentimientos y valores de sus interlocutores. Para esto, al comunicarse da a conocer y hacer valer sus opiniones, derechos, sentimientos y necesidades, respetando las de las demás personas.

**Comunicación informal:** se puede entender como la habilidad para establecer relaciones interpersonales adecuadas, solicitar y recibir realimentación, escuchar activamente y aplicar la empatía que se refiere a la capacidad de reconocer, comprender y apreciar los sentimientos, necesidades, intereses y problemas de los demás.

**Comunicación formal:** se refiere a la capacidad para dirigir reuniones y/o participar en ellas, informar sobre aspectos de importancia y comunicarse en forma escrita de manera clara.

Negociación: es la habilidad de llegar a acuerdos beneficiosos tanto para sí o para el área u organización que representa, como para su contraparte. Por las funciones que debe desempeñar un gerente de archivo debe contar con esta habilidad pues continuamente debe negociar ya sea con sus superiores, sus colaboradores, otros gerentes, usuarios, proveedores, etc.

Resolución de conflictos: con frecuencia, el gerente debe estar solucionando conflictos, ya sea entre colaboradores o con personal de otras áreas, por lo tanto es importante que conozca y aplique técnicas para resolverlos y que desarrolle esta habilidad, de modo que minimice los costos asociados, como pérdida de tiempo, ruptura de armonía laboral y estrés innecesario.

Liderazgo: Es indiscutible que la dirección de personal es una de las funciones gerenciales más importante, porque se refiere a la interacción con las personas que deben ser guiadas para que alcancen los objetivos de un área, una oficina o una organización.

Para cumplir con esta función, a quienes se les nombra en un cargo gerencial, se les faculta con autoridad y poder, pero no con liderazgo. El liderazgo es una competencia innata para algunos (as), pero en otros (as) debe ser desarrollada.

A pesar de que existe polémica en torno a los temas de gerencia y liderazgo, es indiscutible que un gerente exitoso, debe poseer liderazgo, pues se necesita influir sobre la gente para que se alcancen los resultados esperados.

El liderazgo es una de las competencias gerenciales más importantes, a criterio de los encuestados para esta investigación. 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. El gerente en su rol de líder debe desarrollar habilidades como mentor, motivador y capacitador de su equipo de trabajo.

Por otra parte un gerente de archivo central debe constituirse en el líder de la gestión documental de la organización en la que labora, ejerciendo además la dirección del sistema archivístico institucional compuesto por los archivos de gestión, el archivo central y los archivos especializados.

Sin embargo, aunque la competencia de liderazgo es muy importante en un gerente, es necesario que éste 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.

Trabajo en equipo: en la actualidad es necesario reconocer que los objetivos organizacionales no pueden ser logrados sólo por una persona. Para esto resulta indispensable la conformación de equipos de trabajo, que compartan propósitos comunes y procuren el cumplimiento de esos objetivos. Un gerente debe tener la capacidad de conformar equipos de trabajo equilibrados, es decir donde se potencien las fortalezas de cada uno de sus miembros y se minimicen o neutralicen sus debilidades.

Por otra parte debe procurar la generación de un ambiente de interdependencia y apoyo, donde exista colaboración entre los miembros del equipo y el reconocimiento tanto por el desempeño eficaz del equipo como de cada uno de sus miembros. Debe recordarse que siempre el resultado alcanzado por dos personas es mayor que la suma de los resultados individuales de cada una de ellas y que el gerente forma parte del equipo de trabajo, no debe estar aislado de este, ni asumir una posición de superioridad.

El gerente de archivo deberá trabajar en equipo no sólo con sus colaboradores, sino formando parte de equipos de trabajo interdisciplinarios, con personas de otras unidades administrativas, así como con las demás unidades que componen el sistema de archivos de su organización.

### **1.1.3. COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS:**

Estas habilidades se refieren a la formulación de nuevas ideas o conceptos, al entendimiento de relaciones abstractas y resolución de problemas en forma creativa. Tienen que ver con la capacidad del gerente de tomar decisiones integrando distintos puntos de vista y poder anticiparse a eventos futuros.

#### Acción estratégica:

El gerente debe ser un estratega, debe conocer su área, su organización y el sector en el que ésta se ubica, así como ser capaz de detectar las amenazas y oportunidades de su entorno. Además es necesario que sea hábil en monitorear las organizaciones homólogas y en adaptar buenas prácticas realizadas por éstas. Un gerente adopta acciones estratégicas, es decir toma decisiones congruentes con la misión y los objetivos estratégicos de la organización y establece metas que faciliten la implementación de la estrategia.

#### Administración del cambio:

Debido a que la Archivística es una ciencia dinámica que está en constante transformación, el gerente de Archivo debe poseer la habilidad de administrar el cambio, es decir desarrollar la capacidad de adaptación procurando siempre extraer beneficios y enseñanzas de todos los cambios a los que se vea enfrentado, sea por los retos que se imponen en la disciplina, como las variaciones en la organización que labora o por las funciones gerenciales en sí mismas, que debe desempeñar.

### Recopilación de información, pensamiento analítico y habilidad para la toma de decisiones:

El pensamiento analítico fue una de las competencias que obtuvo mayor cantidad de menciones en el diagnóstico realizado para esta investigación. La persona que gerencia requiere de habilidad para recopilar información y analizarla con el propósito de tomar decisiones acertadas y oportunas.

Asimismo la habilidad para una adecuada toma de decisiones, es un factor crítico de éxito en la función gerencial, ya que constantemente los gerentes deben tomar decisiones, las cuales 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.

Por otra parte, un uso adecuado de la información que recibe y/o recopila, también le permite planificar estratégicamente, detectar oportunidades y amenazas en el entorno, así como tomar riesgos calculados y anticipar las consecuencias.

### Administración del tiempo:

El tiempo es un recurso no renovable, una vez que se ocupó, no se puede volver a utilizar, por este motivo es tan importante que los gerentes tengan la capacidad de administrar adecuadamente este recurso. Deben desarrollar la habilidad de manejar varios asuntos a la vez, pero también deben conocer sus limitaciones para no descuidar ninguno de estos. También debe trabajar bajo presión y establecer prioridades entre los asuntos por atender, distinguiendo lo importante de lo urgente, para lo cual puede ayudarse con instrumentos tales como la agenda.

## **1.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA DETECTADAS EN LOS ACTORES RESPONSABLES DE LA FORMACIÓN DE LAS PERSONAS QUE TIENEN A CARGO ARCHIVOS CENTRALES**

A lo largo de la investigación fue posible detectar oportunidades de mejora en cada uno de los actores responsables de la formación gerencial de las personas que tienen a cargo archivos centrales, a saber: Sección de Archivística de la Universidad de Costa Rica y Programa de Formación Continua de dicha Sección, Archivo Nacional en su calidad de ente rector del Sistema Nacional de Archivos, los empleadores de las personas responsables de archivos centrales y cada persona responsable de Archivo Central, como gestor de su propia formación; además se establecerá la pertinencia de que estos actores coordinen esfuerzos en favor de la formación gerencial de las personas que administran archivos.

En este apartado se describen esas oportunidades y se presentan recomendaciones para contribuir a su implementación.

### **1.2.1. SECCIÓN DE ARCHIVÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**

#### Oportunidad de mejora No. 1:

Si bien es cierto, en el perfil de la carrera de Archivística, se incluye *el gerenciar sistemas de información* como uno de los resultados que obtendrá un estudiante que complete el plan de estudios, no existe claridad de cuál es el método que debe seguirse para lograr este resultado.

Por lo tanto se pone en evidencia que no se está cumpliendo con el perfil y objetivos de la carrera de formar *gerentes de información*.

Acción propuesta:

La formación de gerentes de archivo, no puede lograrse solamente a través de los cursos de Administración incluidos en el plan de estudios. Para esto, es necesario que la Sección de Archivística de un enfoque gerencial a toda la carrera, mediante la definición de las competencias gerenciales deseables en un graduado de la carrera, y el diseño de las estrategias correspondientes, de manera que a través de todos los cursos, sean o no de Administración, se busque el desarrollo de estas competencias en los estudiantes de todos los niveles. Es decir, la formación gerencial debe ser un tema transversal en toda la carrera.

En este sentido tanto la Sección de Archivística, como los estudiantes de la carrera de Archivística, pueden aprovechar los servicios que ofrece el Programa de Liderazgo de la Universidad de Costa Rica, del cual se presenta información en el apartado No. 3 de este capítulo.

Oportunidad de mejora No. 2:

Los cursos de Administración que actualmente forman parte del programa de estudios de la carrera de Archivística, incluyen contenidos de sistemas de información, que aunque tienen relación con los contenidos de Administración, ocupan tiempo que podría dedicarse al desarrollo de competencias gerenciales.

Acción propuesta:

Para un mayor aprovechamiento de los tres cursos de Administración de la carrera, es conveniente que la Sección de Archivística, elimine los contenidos referentes a sistemas de información de los estos cursos, y los incluya en un nuevo curso de Sistemas de Información Archivística. En sustitución de los contenidos que se

eliminen pueden incluirse otros relacionados con la formación en competencias gerenciales<sup>42</sup>, y realizar prácticas que redunden en una formación más sólida de los estudiantes como gerentes de archivo.

Para realizar este rediseño de cursos podrían aprovecharse la elaboración de una próxima versión del plan de estudios de la carrera.

#### Oportunidad de mejora No. 3:

Los estudiantes consideran que los cursos de Administración son más teóricos que prácticos y que no se establece una vinculación con la realidad y la práctica en los archivos.

#### Acción propuesta:

Es recomendable que en los cursos de Administración, el (los) docente (s) responsable (s), facilite la participación de expertos o de personas que hayan tenido experiencias exitosas, en el desarrollo de los diferentes contenidos de los cursos, lo cual enriquecería a los estudiantes, por el aporte que significa la interacción con personas que pueden compartirles además de conocimientos teóricos, buenas prácticas gerenciales. La participación de estas personas podría ser coordinada por el docente responsable, con suficiente anterioridad a la preparación de los programas de cada curso.

Además puede incluir como parte de la metodología y/o evaluación, la elaboración de proyectos o prácticas en diferentes organizaciones tanto públicas como privadas, por parte de los estudiantes, pues con esto se ponen a prueba los conocimientos adquiridos en los cursos, así como los investigados por cada estudiante y los que cada uno haya acumulado por su propia experiencia.

---

<sup>42</sup> Pueden valorarse a manera de temas, las competencias señaladas en este capítulo.

También puede valorarse la incorporación del mentoring<sup>43</sup> que puedan recibir por parte de responsables de archivos que cuentan con una trayectoria en cuanto al desarrollo de habilidades gerenciales. La simulación de casos, también es un recurso práctico que podría tomarse en cuenta.

Oportunidad de mejora No. 4:

Es necesario desarrollar y/o ampliar algunos contenidos en los cursos de Administración y relacionarlos con el quehacer de los archivos.

Acción propuesta:

De acuerdo con los resultados de la autoevaluación de la carrera, en los cursos de Administración se debe profundizar en los siguientes temas: planificación, diseño y evaluación de presupuestos, administración de recursos humanos, contratación administrativa, calidad, mercadeo, nuevas tendencias de la Administración, control interno, liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, ética y valores.

Para esto resulta necesario que el (los) docente (s) responsable (s) de estos cursos, investigue tanto sobre los enfoques modernos de la Administración como sobre las demandas que impone la normativa vigente, tanto a las organizaciones públicas como privadas, de manera que los contenidos que incluya en el programa de cada uno de los cursos, prepare a los estudiantes para optimizar su desempeño como gerentes de archivo y responder eficientemente a los requerimientos de los empleadores.

---

<sup>43</sup> Mentoring es el ofrecimiento de consejos, información o guía que hace una persona con experiencia y habilidades, en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona. Es una herramienta destinada a desarrollar el potencial de las personas, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia. El mentor guía, estimula, desafía y alienta al mentorizado para que de lo mejor de sí, a nivel personal y profesional.

#### Oportunidad de mejora No. 5:

Una de las limitaciones que presenta la formación en Archivística, es que ha dado un mayor énfasis en preparar a los estudiantes para laborar en las instituciones del sector público y no del sector privado. Además se ha establecido una gran diferencia entre las organizaciones que pertenecen a cada uno de estos sectores.

#### Acción propuesta:

Todos los docentes de la carrera, deben enseñar a los estudiantes de todos los niveles, que su participación en las organizaciones que laboran o en las que eventualmente van a laborar, sean públicas o privadas, tiene que ver con eficiencia, gestión de procesos, cumplimiento de objetivos, transparencia, rendición de cuentas, por lo que su única preocupación no debe ser el cumplimiento de la normativa archivística.

La Sección de Archivística debe realizar, a la mayor brevedad, un diagnóstico o sondeo entre los empleadores, tanto del sector público como privado, para conocer los requerimientos en cuanto a competencias gerenciales, que las organizaciones poseen con respecto a los profesionales en Archivística que gradúa la Universidad de Costa Rica y estructurar su programa de estudios, tomando en cuenta dichos requerimientos.

#### Oportunidad de mejora No. 6:

Algunas personas responsables de archivos tienen una visión corta de su trabajo, consideran que en las organizaciones para las que laboran no creen que el trabajo que realizan les agregue valor.

Acción propuesta:

Los estudiantes deben estar convencidos de que la Archivística puede generar grandes utilidades y beneficios a las organizaciones. Para esto, resulta conveniente que en una próxima versión del plan de estudios de la carrera, la Sección de Archivística incluya contenidos sobre el desarrollo de la autoestima profesional, en alguno de los cursos de Administración o en algún otro que los administradores de la Sección estimen conveniente, pues resulta prioritario que para que otros crean en el trabajo que se realiza, primero quien lo realiza crea en esto.

Oportunidad de mejora No. 7:

Los docentes de la carrera no han puesto en común el modelo de profesional que pretenden formar, por lo que es posible que se estén buscando diferentes modelos de profesionales en Archivística.

Acción propuesta:

El punto de partida debe ser el perfil del archivista. Debe formarse una visión integrada del profesional que se desea formar, por lo que es necesario que el cuerpo docente y la Coordinación de la carrera establezcan, a corto plazo, el modelo de profesional en Archivística que todos buscarán desarrollar en cada estudiante.

Una vez establecido este perfil, conviene que sea reflejado en el plan de estudios de la carrera, para lo cual también sería de mucho beneficio, establecer indicadores que permitan medir con una frecuencia, previamente determinada, el estado o nivel de avance de cada estudiante en cuanto a este perfil.

Oportunidad de mejora No. 8:

No se encuentran definidas las competencias gerenciales requeridas para los profesionales en Archivística.

Acción propuesta:

Resulta necesario que la carrera de Archivística defina, a corto plazo, las competencias gerenciales requeridas por los profesionales en Archivística de acuerdo con las demandas del mercado, y las incorpore como contenidos de los cursos de Administración, no como temas que solamente se mencionen o se traten superficialmente, sino en los que se profundice en forma teórica y práctica. Para esto, en este capítulo se presenta una propuesta de dichas competencias que puede ser valorada.

Además como se señaló en la oportunidad de mejora No. 1 de este apartado, la formación en estas competencias debe ser transversal en todos los cursos del currículo de la carrera.

## **1.2.2. PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA**

Oportunidad de mejora No. 1:

La carrera de Archivística cuenta con un programa de formación continua, sin embargo este es incipiente y necesita ser fortalecido.

Acción propuesta:

Es importante que la Sección de Archivística asegure la continuidad del programa que se ha iniciado. Por otra parte requiere fortalecerse de manera que facilite la actualización permanente de los egresados de la carrera, así como de los docentes y de los responsables de archivos que no tienen formación en Archivística. Para este fortalecimiento es indispensable que se le asignen recursos adicionales, tales como otro cuarto de tiempo de un docente, para que colabore con labores de coordinación del Programa y/o como facilitador en los cursos que se impartan.

Oportunidad de mejora No. 2:

En la Autoevaluación de la carrera, según se analizó en el capítulo anterior, fueron detectadas deficiencias en la temática de Administración, sin embargo en el programa de formación continua para el periodo 2011-2012, no fueron incluidas actividades sobre este campo, ya que para dicho periodo fueron considerados otros temas prioritarios en el ámbito archivístico.

Acción propuesta:

Según lo señalado en la oportunidad de mejora No. 5 del apartado anterior, es necesario que la Sección de Archivística realice, a la mayor brevedad, 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, investigación que debe ser ampliada a los egresados de la carrera. De esta manera podrá contarse con valiosa información para establecer futuros programas que incluyan contenidos relacionados con el desarrollo de competencias gerenciales, dirigidos a personal que gerencie archivos centrales, sean profesionales o no en Archivística.

Oportunidad de mejora No. 3:

La mayor parte de los docentes no poseen formación base en Administración, por lo que les puede resultar difícil procurar el desarrollo de las competencias gerenciales como eje transversal en todos los cursos del plan de estudios.

Acción propuesta:

Que la Sección de Archivística formule un plan de nivelación para los docentes 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. Las actividades de capacitación podrían ser impartidas por docentes de la Sección de Archivística cuya formación base sea en Administración. Además podría formalizarse una alianza o convenio con la Escuela de Administración, para obtener la colaboración de docentes de dicha Escuela.

Oportunidad de mejora No. 4:

Un 22% de los encuestados para esta investigación, que dijeron tener formación en Archivística, solamente poseen 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 No. 6, 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, ya que los cursos de Administración que imparte la carrera de Archivística se encuentran en el programa de estudios de Bachillerato.

Acción propuesta:

Los archivistas que solamente poseen formación en Archivística a nivel de diplomado, son uno de los grupos meta hacia los cuales el programa de formación continua de la carrera, debe dirigir un plan de actualización para el desarrollo de competencias gerenciales.

La investigación propuesta en la oportunidad de mejora No. 2 de este apartado, podría generar insumos importantes para determinar las temáticas que los egresados de la carrera, que solamente cuentan con nivel de diplomado, requieren para actualizarse y responder a las demandas de sus empleadores.

**1.2.3. ARCHIVO NACIONAL COMO ENTE RECTOR DEL SISTEMA NACIONAL DE ARCHIVOS**

Oportunidad de mejora No. 1:

Actualmente en materia de capacitación y formación no existe ningún tipo de coordinación entre la Universidad de Costa Rica y el Archivo Nacional.

Acción propuesta:

Es necesario que se establezca, a la mayor brevedad, una alianza estratégica entre estas dos instituciones, tendientes a la formación gerencial de los archivistas.

Esto puede llevarse a cabo por medio de la integración de un equipo de trabajo interinstitucional que elabore en primera instancia, un diagnóstico de las necesidades formativas en materia gerencial, por parte de los estudiantes de Archivística y de las personas responsables de archivos centrales. Posteriormente

este equipo puede elaborar un programa de trabajo que incluya tanto acciones individuales dirigidas al segmento de la población que corresponda cubrir a cada una de estas entidades, como actividades conjuntas entre las dos instituciones.

Oportunidad de mejora No.2:

En el ente rector no existe un enfoque, al menos que se encuentre claramente definido, de concebir al archivista como un gerente de archivo, lo que unido al ideal de enfoque no concretado de la carrera de Archivística, afectan negativamente la formación no solamente de los archivistas graduados de dicha carrera, sino a los que sin ser propiamente graduados, laboran en los archivos tanto de organizaciones públicas como privadas.

Acción propuesta:

Uno de los objetivos prioritarios que debe buscar la alianza estratégica que se propone entre la Universidad de Costa Rica y el Archivo Nacional, consiste en la definición del perfil de archivista como gerente de archivo, pues a partir de esta definición podrán establecerse líneas de acción coordinadas para la formación y actualización gerencial de los archivistas.

Oportunidad de mejora No.3:

Se considera escasa la capacitación sobre temas gerenciales que hasta el presente ha brindado el órgano rector del Sistema Nacional de Archivos, a las personas responsables de los archivos centrales del Sistema.

Acción propuesta:

El Archivo Nacional podría explorar otras modalidades que le permitan ampliar su oferta de capacitación gerencial, tales como convenios con universidades públicas y/o privadas, a través de sus escuelas de Administración, con las cuales incluso podría coordinarse la elaboración de un plan de actualización gerencial adaptado a las necesidades de los archivistas.

Las actividades de capacitación que planifique y desarrolle el ente rector, no deben estar dirigidas solamente a la capacitación formal por medio de cursos y talleres, sino también por medio de charlas, congresos y seminarios.

Oportunidad de mejora No. 4:

En la oferta de capacitación del Archivo Nacional, que comprende el periodo 2008-2012, se facilitó solamente un tema que incluye contenidos sobre administración de archivos centrales, el cual se denomina *Administración archivística* y forma parte del curso *Administración de archivos centrales* que se imparte anualmente. Este módulo apenas cuenta con cuatro horas para su desarrollo, un cinco por ciento del tiempo dedicado al curso que lo incluye (ochenta horas).

Acción propuesta:

Se identifica la oportunidad de que el Archivo Nacional amplíe el módulo de *Administración archivística* que forma parte del curso *Administración de Archivos Centrales* ofrecido en forma anual por esta institución. En ese módulo pueden incluirse temas relacionados con el desarrollo de competencias gerenciales en el personal que administra archivos centrales. Para esto es indispensable que se le asigne una mayor cantidad de horas. El rediseño de este módulo ofrecería una

buena oportunidad a las personas responsables de archivos centrales, de recibir formación gerencial que les permita mejorar su desempeño.

#### **1.2.4. EMPLEADORES**

##### Oportunidad de mejora No. 1:

Cuando se consultó a los encuestados que de poseer conocimientos en Administración, de qué forma los habían adquirido, solamente diez personas manifestaron haber obtenido estos conocimientos mediante la participación en cursos que realizó la institución en la cual laboran.

##### Acción propuesta:

Se considera recomendable que las personas responsables de archivos centrales realicen un mejor aprovechamiento de las actividades de capacitación que el Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) facilita al personal de las instituciones públicas que se encuentran bajo el régimen del Servicio Civil, principalmente de aquellas que tienen por objetivo el desarrollo de competencias gerenciales.

Para esto es necesario que consulten, preferiblemente al inicio de cada año, en las Unidades de Recursos Humanos sobre las ofertas de capacitación que el CECADES suministra anualmente, así como a sus respectivas jefaturas, mostrando interés en participar de estas actividades.

##### Oportunidad de mejora No. 2:

Los empleadores u organizaciones en las que laboran los archivistas, juegan un rol formador preponderante para el desarrollo de las competencias en el personal

responsable de realizar funciones gerenciales. La cultura organizacional influye inequívocamente en la formación de sus gerentes.

Acción propuesta:

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.

En este sentido se ofrece una propuesta de un programa de capacitación gerencial en el apartado No. 1.4 de este capítulo. Para el desarrollo de este programa, las organizaciones, por medio de sus áreas de capacitación y desarrollo, pueden realizar un inventario del talento humano con el que cuentan y aprovechar los conocimientos de aquellos colaboradores que podrían desarrollar estos programas, lo cual permitirá a las organizaciones, no solamente utilizar eficientemente sus recursos, sino motivar a los colaboradores que desean poner sus conocimientos al servicio de los demás. De no contar, a lo interno, con personas que puedan desarrollar estos programas, las organizaciones podrán acudir a la Dirección General del Servicio Civil o contratar estas actividades a empresas de capacitación especializadas en esta materia.

#### **1.2.5. FORMACIÓN PERSONAL**

Oportunidad de mejora No. 1:

La responsabilidad de la formación gerencial y del desarrollo de las competencias gerenciales debe ser asumida por todos los actores: instituciones formativas, ente

rector, empleadores y propiamente por las personas responsables de archivos centrales.

Acción propuesta:

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, ya sea por medio de formación reglada o no reglada, en forma dirigida o autodidacta, por participación en actividades presenciales o a distancia, por medios convencionales o e learning.

También es importante valorar la metodología de mentoring, que gerentes consolidados puedan proporcionar a gerentes en formación, pues siempre es válido aprender de las experiencias que otras personas han vivido, y más aún si este es un aprendizaje intencional y dirigido.

#### **1.2.6. NECESIDAD DE INTEGRACIÓN**

Oportunidad de mejora No. 1:

No existe una agenda común o plan conjunto entre las entidades responsables de la formación de los archivistas como gerentes de archivo.

Acción propuesta:

Es necesario que a corto plazo, las entidades responsables de la formación de los archivistas como gerentes de archivo coordinen esfuerzos para realizar un plan conjunto en el que cada entidad asuma un compromiso en la formación integral de cada responsable de archivo central como un gerente de archivo.

Resulta indispensable que la Universidad de Costa Rica, por medio de la Sección de Archivística defina un perfil de archivista que prioritariamente sea un gerente de archivo, lo cual es importante que sea evidenciado como un eje transversal en todo el plan de estudios.

Por su parte el Archivo Nacional conjuntamente con la Dirección General del Servicio Civil y el Programa de Formación Continua de la UCR, deberán velar por el reciclaje profesional y la actualización de estos profesionales de tal manera que las instituciones cuenten con personas responsables de archivos centrales que cumplan las demandas que la sociedad de la información impone.

### **1.3. PROGRAMA DE LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA<sup>44</sup>**

La Universidad de Costa Rica cuenta con un Programa de Liderazgo, que nació como un proyecto de la Escuela de Agronomía, en el año 2000. Posteriormente en el 2002 fue trasladado a la Facultad de Farmacia, donde se encuentra ubicado actualmente y en el 2008 fue nombrado como programa de interés institucional para la sede central y las sedes regionales de la Universidad.

---

<sup>44</sup> La información sobre el Programa de Liderazgo de la Universidad de Costa Rica fue facilitada por la señora Guísele Solera Mora, Corresponsable del Programa, en entrevista realizada el 27 de noviembre de 2012.

Este Programa depende de las Vicerrectorías de Acción Social y de Vida Estudiantil. Además la Decana de Facultad de Farmacia es la autoridad superior inmediata de las personas que trabajan con el Programa.

### **1.3.1 OBJETIVOS**

Los objetivos del Programa de Liderazgo son:

- Crear una red universitaria de personas e iniciativas en el campo del liderazgo de servicio, donde se refuerce y se rescate la identidad universitaria.
- Implementar espacios permanentes de capacitación en estudiantes de todas las sedes y recintos que se inscriban, sobre el desarrollo humano y el liderazgo de servicio.
- Propiciar la promoción del liderazgo de servicio en estudiantes y en la comunidad universitaria por medio de la sensibilización, el reconocimiento y la motivación.
- Promover la creación de proyectos autogestionarios de liderazgo de servicio en unidades académicas, sedes regionales, recintos y otras instancias universitarias, con proyección en escenarios universitarios y nacionales, según se considere.

### **1.3.2. POBLACIÓN META**

La población meta a la cual se encuentra dirigido el Programa es a todos los estudiantes de la Universidad de Costa Rica, de cualquier carrera y nivel. Además esta población se encuentra ampliada a los funcionarios de las facultades de

Farmacia, Microbiología, Ciencias Agroalimentarias, Ingeniería y al público en general.

### **1.3.3. SERVICIOS QUE OFRECE**

Por medio de este Programa se ofrecen servicios a estudiantes, funcionarios de las facultades mencionadas anteriormente y público en general.

#### Servicios a estudiantes:

A los estudiantes se les ofrece formación en liderazgo por medio de un proceso voluntario de cinco módulos:

- Autoliderazgo
- Liderando a otros (empatía y comunicación)
- Liderazgo y trabajo en equipo
- Trabajo en equipos de alto rendimiento
- Gestión de liderazgo sistemático

Además talleres, charlas, convivios y conversatorios.

Es recomendable que los estudiantes interesados en participar en este Programa, se inscriban desde los primeros niveles de la carrera que cursen, pues algunos de estos módulos se imparten en forma anual, por lo que si a algún estudiante no le es posible cursar algún módulo, tendrá que esperar hasta el siguiente año para hacerlo.

#### Servicios a los funcionarios:

A los funcionarios de las facultades de Farmacia, Microbiología, Ciencias Agroalimentarias e Ingeniería, el Programa ofrece talleres, charlas y conversatorios.

Público en general:

Charlas quincenales o mensuales son los servicios que ofrece el Programa al público en general.

#### **1.3.4. RESULTADOS DE FORMACIÓN A ESTUDIANTES**

Los resultados esperados en los estudiantes que reciban la formación que facilita el programa, es que al concluir todo el proceso, hayan mejorado sus habilidades humanas y profesionales. El programa brinda un certificado a los estudiantes por cada módulo concluido y un certificado de aprovechamiento al concluir todos los módulos. Esta acreditación proporciona valor agregado a los estudiantes que les favorecerá al insertarse en el mercado laboral.

#### **1.3.5. RELACIÓN DEL PROGRAMA CON LA SECCIÓN DE ARCHIVÍSTICA**

En entrevista realizada el 27 de noviembre de 2012, a la señora Guísele Solera Mora, Corresponsable del Programa (anexo No. 9), durante el tiempo de existencia de este Programa, en ninguna oportunidad ha existido coordinación con la Sección de Archivística para ofrecer sus servicios a los estudiantes de la carrera o a los egresados y personas responsables de archivos centrales.

Se le consultó a la señora Solera, si actualmente el programa se encuentra en capacidad de ofrecer sus servicios a los estudiantes de la carrera de Archivística, a lo que respondió positivamente, siempre y cuando sea cada estudiante en forma particular y voluntaria que solicite su ingreso al programa. Para ofrecer sus servicios a todos los estudiantes de la carrera o un grupo de ellos seleccionado por la Administración de la carrera (por ejemplo estudiantes de primer ingreso o de licenciatura), la Sección de Archivística debería presentar la solicitud correspondiente a la Vicerrectoría de Administración, mostrando su interés, ya que

actualmente el programa no dispone de los recursos para ampliar sus servicios a más unidades académicas.

Según señaló la señora Solera, un estudiante que solicite su ingreso al programa y sea admitido, no debe realizar ninguna inversión, pues las capacitaciones son cubiertas totalmente por el presupuesto asignado al programa.

#### Acciones propuestas

El Programa de Liderazgo de la Universidad de Costa Rica, se presenta como una gran oportunidad que conviene sea aprovechada para el desarrollo de competencias gerenciales, por parte de la Sección de Archivística, de los estudiantes de la carrera, del Programa de Formación Continua, de los egresados y los archivistas en general.

En este sentido se recomienda que la Sección de Archivística y el Programa de Formación Continua, realicen las siguientes acciones:

#### *Sección de Archivística:*

- Que plantee una solicitud formal a la Vicerrectoría de Acción Social para que el Programa de Liderazgo ofrezca una capacitación gerencial básica a los docentes que no posean formación en el campo de la Administración.
- Que en dicha solicitud se incluya una propuesta formativa en liderazgo y temas afines, ya sea para todos los estudiantes de la carrera, los de primer nivel o los de Licenciatura, según se considere conveniente.
- Que entre tanto se resuelve positivamente lo solicitado a la Vicerrectoría de Acción Social, solicite al Programa que brinde a los estudiantes de la carrera,

una presentación de sus servicios, de manera que en forma voluntaria, los que así lo deseen, se inscriban en este.

- Que divulgue y promueva entre los estudiantes, docentes, egresados y personal que labora en archivos, las actividades que dirige el Programa de Liderazgo al público en general, en forma quincenal o mensual.

*Programa de formación continua:*

- Que coordine con el Programa de Liderazgo la realización de actividades tales como charlas, conversatorios, talleres, etc., dirigidas a los docentes, egresados y personal que se encuentra laborando en archivos sea profesional o no en Archivística, con el propósito de propiciar en esta población, el desarrollo de competencias gerenciales.

#### **1.4. PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES**

**Presentación del programa:**

Además del conocimiento técnico, los gerentes requieren un conjunto de competencias (habilidades y destrezas) fundamentales para su buen desempeño.

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.

En este sentido se ofrece una propuesta de un programa de capacitación gerencial. Para el desarrollo de este programa, las organizaciones por medio de sus áreas de capacitación y desarrollo, pueden realizar un inventario del talento humano con el que cuentan y aprovechar los conocimientos de aquellos colaboradores que podrían desarrollar estos programas, lo cual permitirá a las organizaciones, no solamente utilizar eficientemente sus recursos, sino motivar a los colaboradores que desean poner sus conocimientos al servicio de los demás.

De no contar, a lo interno, con personas que puedan desarrollar estos programas, las organizaciones podrán acudir a la Dirección General del Servicio Civil o contratar estas actividades a empresas de capacitación especializadas en esta materia.

Esta propuesta también puede ser utilizada por el Archivo Nacional y la Sección de Archivística, ya sea a través del plan de estudios o del Programa de Formación Continua.

Luego de realizar un análisis de varios programas de capacitación para el desarrollo de competencias gerenciales, a continuación se presenta una propuesta de un programa de desarrollo de competencias gerenciales.

#### **1.4.1. OBJETIVOS**

##### **Objetivo General**

Desarrollar en los participantes las competencias gerenciales necesarias para que estos tengan el desempeño esperado, en sus organizaciones.

### **Objetivos Específicos**

- Administrar efectivamente el tiempo a través del uso de distintas metodologías individuales y participativas.
- Tomar conciencia de la potencialidad para ser una persona creativa, mediante el uso de instrumentos para el desarrollo de estas capacidades y su aplicación en la solución de diversos problemas.
- Aplicar la comunicación asertiva para optimizar las relaciones interpersonales, además de procurar negociaciones exitosas y una adecuada solución de conflictos.
- Realizar un análisis introspectivo acerca de la manera en que las emociones influyen a nivel organizacional, de manera que tomando conciencia de esto, desarrolle el pensamiento reflexivo que le permita en toda situación, tomar las decisiones adecuadas.
- Conformar y liderar equipos de trabajo mediante el uso efectivo de los diferentes estilos de liderazgo.
- Realizar un análisis sistemático de los problemas, que lleve a procesos de toma de decisiones, encaminados al logro de los objetivos de la organización.
- Reconocer y aceptar el cambio como mecanismo de aprendizaje que facilite la mejora y el crecimiento personal y organizacional.

#### **1.4.2. TEMAS**

- Inteligencia emocional
- Pensamiento reflexivo
- Comunicación asertiva
- Negociación
- Resolución de conflictos
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Administración del cambio
- Toma de decisiones
- Creatividad e innovación
- Administración del tiempo
- Dirección de reuniones

#### **1.4.3. MODALIDAD**

El programa puede desarrollarse en forma presencial, virtual o mixta, mediante módulos o cursos. No obstante, la modalidad que se elija, debe resultar de un estudio por parte de los organizadores del Programa, de manera que se adapte a las necesidades de los participantes.

#### **1.4.4. METODOLOGÍA**

La metodología que se aplique dependerá de la modalidad que se elija. No obstante, independientemente de la modalidad, debe procurarse que la metodología sea participativa, mediante la cual el estudiante genere conocimiento por medio de actividades prácticas, tales como resolución de casos, representación de roles, investigaciones, trabajos en equipo, etc.

### 1.4.5. CURSOS

Los cursos que componen el programa son:

- Administración del tiempo y dirección de reuniones
- Creatividad e innovación
- Comunicación asertiva y resolución de conflictos
- Inteligencia emocional, pensamiento reflexivo y toma de decisiones
- Proceso de negociación
- Liderazgo y trabajo en equipo
- Administración del cambio

### 1.4.6. DESCRIPCIÓN DE LOS CURSOS

Curso: Administración del tiempo y dirección de reuniones

En este curso se busca que el participante desarrolle la capacidad de gestionar óptimamente su tiempo, lo cual puede lograr a través de distintas metodologías individuales y participativas.

Contenidos principales:

- La Administración del tiempo como recurso.
- Principios y barreras para una adecuada utilización del tiempo.
- Relación entre tiempo y productividad.
- Aplicación de herramientas a la actividad laboral.
- Manejo del estrés.
- Dirección de reuniones.

### Curso: Creatividad e innovación

Este curso plantea una serie de herramientas que permiten al participante tomar conciencia de su potencialidad para ser creativo e innovador. Además propone instrumentos para el desarrollo de estas capacidades y su aplicación en la solución de diversos problemas.

#### Contenidos principales:

- Conceptos e importancia de la creatividad.
- El proceso creativo y el proceso innovador
- Métodos para desarrollar la creatividad e innovación.
- El enfoque individual y el enfoque grupal de la creatividad y la innovación.

### Curso: Comunicación asertiva y resolución de conflictos

Mediante este curso se facilita al participante el desarrollo de la comunicación asertiva, la cual es una de las habilidades sociales indispensables en las relaciones, tanto a nivel personal como organizacional. Al facilitar técnicas verbales para la comunicación asertiva se mejora la habilidad requerida por todo gerente, para la resolución de conflictos.

#### Contenidos principales:

- Comunicación asertiva.
- Asertividad, agresividad y pasividad.
- Desarrollo de habilidades comunicativas asertivas.
- Técnicas verbales de comunicación asertiva.
- Resolución de conflictos.

### Curso: Inteligencia emocional, pensamiento reflexivo y toma de decisiones

Este curso facilita el desarrollo del análisis introspectivo del participante acerca de la manera en que las emociones influyen a nivel organizacional, de manera que tomando conciencia de esto, desarrolle el pensamiento reflexivo que le permita en toda situación, tomar las decisiones adecuadas.

#### Contenidos principales:

- La empatía en las relaciones laborales.
- El autocontrol de las emociones e impulsos.
- Los sentimientos en la toma de decisiones y la influencia del estado de ánimo.
- La inteligencia emocional y el coeficiente intelectual.
- La necesidad de las competencias emocionales.
- Pensamiento reflexivo.
- Proceso de toma de decisiones
- Técnicas para la toma de decisiones.

### Curso: El proceso de negociación

La función gerencial implica necesaria y continuamente procesos de negociación. Un gerente siempre deberá enfrentarse a situaciones en las que se encuentre frente a posiciones diferentes a la suya, por lo que debe esforzarse por llegar a acuerdos beneficiosos tanto para sí o para el área u organización que representa, como para su contraparte. Este curso ofrece al participante principios, técnicas y estrategias de negociación que le permitan obtener resultados positivos en cada proceso de negociación que se encuentre.

Contenidos principales:

- Principios de negociación
- Estilos de negociación
- Técnicas de negociación
- Estrategias de negociación
- Negociación efectiva

Curso: Liderazgo y trabajo en equipo

Se pretende que el participante desarrolle las habilidades para gestionar y liderar adecuadamente equipos de trabajo, utilizando adecuadamente los diferentes estilos de liderazgo dependiendo de cada situación y que principalmente aspire a ejercer un liderazgo transformacional con sus colaboradores.

Contenidos principales:

- Diferencias entre gerentes y líderes.
- Enfoques del liderazgo.
- Estilos de liderazgo.
- Enfoque e importancia del trabajo en equipo.
- Relación del liderazgo y el trabajo en equipo.

Curso: Administración del cambio

Este curso permitirá al participante, reconocer y aceptar el cambio como mecanismo de aprendizaje que facilite la mejora y el crecimiento empresarial y personal. Además que conozca e identifique los factores que posibiliten la correcta gestión del cambio en su organización, así como influir y movilizar a otros para implementar cambios que ayuden al crecimiento.

### Contenidos principales:

- El rol del cambio
- Cambio versus transición
- Las resistencias al cambio
- Planificación, organización y gestión de los cambios
- La motivación para el cambio
- El papel de la cultura organizacional
- Liderar equipos en un entorno de cambios

### **1.4.7. DURACIÓN**

La duración dependerá de la cantidad de contenidos de cada módulo y la metodología utilizada en cada uno de ellos, no obstante en términos generales, se recomienda una duración de diez a quince horas por módulo.

Al finalizar cada curso puede entregarse al participante, un certificado de aprovechamiento, y si finaliza todo el programa, puede extenderse un certificado por la conclusión del programa completo.

Con la propuesta presentada en este capítulo, se espera brindar un aporte a todos los actores en el proceso formativo de los responsables de archivos centrales como gerentes de archivo, de manera que respondan efectivamente a los retos actuales y futuros del mercado laboral.

## CONCLUSIONES

Al finalizar esta investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Actualmente no se encuentran definidas las competencias gerenciales requeridas para los profesionales en Archivística por parte de la Sección de Archivística de la Universidad de Costa Rica.
2. La Sección de Archivística, incluye en el perfil de la carrera, *el gerenciar sistemas de información* como uno de los resultados que obtendrá un estudiante que complete el plan de estudios, sin embargo de acuerdo con la investigación realizada, no se ha concretado en la práctica, este aspecto del perfil.
3. Los estudiantes consideran que los cursos de Administración son más teóricos que prácticos y que no se establece una vinculación con la realidad y la práctica en los archivos.
4. Es necesario desarrollar y/o ampliar algunos contenidos en los cursos de Administración y relacionarlos con el quehacer de los archivos.
5. Algunas personas responsables de archivos tienen una visión corta de su trabajo, consideran que en las organizaciones para las que laboran no creen que el trabajo que realizan agregue valor a las organizaciones.
6. La mayor parte de los docentes de la Sección de Archivística no poseen formación base en Administración, por lo que les puede resultar difícil procurar el desarrollo de las competencias gerenciales como eje transversal en todos los cursos del plan de estudios.

7. Una cuarta parte de los encuestados para esta investigación, que dijeron tener formación en Archivística, solamente poseen nivel de diplomado, por lo que a menos que esas personas con nivel de diplomado hayan adquirido conocimientos en prácticas gerenciales por otros medios, tendrán una carencia en este campo que repercutirá negativamente en su desempeño como gerentes de archivo, ya que los cursos de Administración que imparte la carrera de Archivística se encuentran en el programa de estudios de Bachillerato.
8. La carrera de Archivística cuenta con un programa de formación continua, sin embargo este es incipiente y necesita ser fortalecido.
9. Desde que inició el programa de formación continua en el año 2010, no han sido incluidas actividades relacionadas con el campo de la Administración.
10. Se considera escasa la capacitación sobre temas gerenciales que hasta el presente ha brindado el Archivo Nacional como órgano rector del sistema nacional de archivos, a las personas responsables de los archivos centrales del Sistema.
11. En el curso *Administración de archivos centrales* que imparte anualmente el Archivo Nacional desde el 2008, con una duración de ochenta horas, solamente se facilita un módulo que incluye contenidos sobre administración de archivos centrales, al cual se le dedican cuatro horas para su desarrollo, un cinco por ciento del tiempo total del curso.
12. Una cantidad poco considerable de las personas responsables de archivos centrales que participaron en la consulta realizada para esta investigación, indicaron que los conocimientos que poseen en Administración, los habían adquirido mediante la participación en cursos que realizó la institución en la cual laboran.

13. Los empleadores u organizaciones en las que laboran los archivistas, juegan un rol muy importante en el desarrollo de las competencias del personal responsable de realizar funciones gerenciales. La cultura organizacional definitivamente influye en la formación de sus gerentes.
14. La responsabilidad de la formación gerencial y del desarrollo de las competencias gerenciales debe ser asumida por todos los actores: instituciones formativas, ente rector, empleadores y propiamente por las personas responsables de archivos centrales.
15. Existe una falta de coordinación entre los actores que participan en la formación gerencial de los archivistas, a saber Sección de Archivística de la Universidad de Costa Rica (incluido el Programa de Formación Continua), Archivo Nacional y empleadores.

## RECOMENDACIONES

1. Resulta necesario que la carrera de Archivística defina las competencias gerenciales requeridas por los profesionales en Archivística de acuerdo con las demandas del mercado. Para esto se recomienda tomar en cuenta la propuesta de competencias gerenciales presentada en esta investigación.
2. Con el propósito de que se concrete el perfil del archivista como gerente de archivo, se requiere que la Sección de Archivística de un enfoque gerencial a toda la carrera, para esto como se indicó en la recomendación anterior, deben ser definidas las competencias gerenciales deseables en un estudiante graduado de la carrera, y diseñar las estrategias para que se incorporen como contenidos de los cursos de Administración, además de que la formación en estas competencias sea transversal en todos los cursos del plan de estudios de la carrera

Para lograr lo anterior, la Sección de Archivística y los estudiantes de la carrera de Archivística, pueden aprovechar los servicios que ofrece el Programa de Liderazgo de la Universidad de Costa Rica.

3. Con el fin de que los cursos de Administración, sean más prácticos, sin que se limite la teoría básica indispensable que debe incluirse en éstos, es conveniente que se facilite la participación de expertos o de personas que hayan tenido experiencias exitosas, en el desarrollo de los diferentes contenidos de los cursos, lo cual enriquecería a los estudiantes, por el aporte que significa la interacción con personas que pueden compartirles además de conocimientos teóricos, buenas prácticas gerenciales.

Además la elaboración de proyectos o prácticas en diferentes organizaciones por parte de los estudiantes, pone a prueba los conocimientos adquiridos en los cursos, así como los investigados por su cuenta y los acumulados por su experiencia, por lo

que se considera importante el aprovechamiento de este recurso metodológico, más aún si se realizan como trabajos de campo, en organizaciones tanto públicas como privadas.

También puede valorarse la incorporación de la mentoría o coaching que puedan recibir por parte de responsables de archivos que cuentan con una trayectoria en cuanto al desarrollo de habilidades gerenciales. La simulación de casos, también es un recurso práctico que podría tomarse en cuenta.

4. En los cursos de Administración puede profundizarse en los siguientes temas: planificación, diseño y evaluación de presupuestos, administración de recursos humanos, contratación administrativa, gestión de calidad, mercadeo, nuevas tendencias de la Administración, control interno, liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, ética y valores, además de otros relacionados con las competencias gerenciales presentados en la propuesta de esta investigación.
5. Los estudiantes deben estar convencidos de que la Archivística puede generar grandes utilidades y beneficios a las organizaciones. Es conveniente que se desarrollen contenidos sobre el desarrollo de la autoestima profesional, en alguno de los cursos de Administración o en algún otro que los administradores de la Sección estimen conveniente, pues resulta prioritario que para que otros creen en el trabajo que se realiza, primero quien lo realiza crea en esto.
6. Debe formularse 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.

7. Los archivistas que solamente poseen formación en Archivística a nivel de diplomado, son uno de los grupos meta hacia los cuales el programa de formación continua debe dirigir un plan de actualización para el desarrollo de competencias gerenciales.
8. Es importante que la Sección de Archivística asegure la continuidad del Programa de Formación Continua que se ha iniciado. Por otra parte requiere fortalecerse de manera que facilite la actualización permanente de los egresados de la carrera, así como de los docentes y de los responsables de archivos que no tienen formación en Archivística. Para este fortalecimiento es indispensable que se le asignen recursos adicionales, tales como otro cuarto de tiempo de un docente.
9. 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, investigación que debe ser ampliada a los egresados de la carrera. De esta manera el Programa de Formación Continua contará con valiosa información para planificar actividades que incluyan contenidos relacionados con el desarrollo de competencias gerenciales, dirigidos a personal que gestione archivos centrales, sean profesionales o no en Archivística.
10. El Archivo Nacional podría explorar otras modalidades que le permitan ampliar su oferta de capacitación gerencial, tales como convenios con universidades, a través de sus escuelas de Administración, con las cuales incluso podría coordinarse la elaboración de un plan de actualización gerencial adaptado a las necesidades de los archivistas.

Las actividades de capacitación que planifique y desarrolle el ente rector, no deben estar dirigidas solamente a la capacitación formal por medio de cursos y talleres, sino también por medio de charlas, congresos y seminarios.

11. Es recomendable que se amplíe el módulo de *Administración archivística* que forma parte del curso *Administración de Archivos Centrales* ofrecido en forma anual por el Archivo Nacional. En ese módulo pueden incluirse temas relacionados con el desarrollo de competencias gerenciales en el personal que administra archivos centrales. Para esto es indispensable que se le asigne una mayor cantidad de horas.
12. Las personas responsables de archivos centrales deben realizar un mejor aprovechamiento de las actividades de capacitación que el Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) facilita al personal de las instituciones públicas que se encuentran bajo el régimen del Servicio Civil. Para esto es necesario que se consulte en las Unidades de Recursos Humanos sobre las ofertas de capacitación que el CECADES suministra anualmente, así como a sus respectivas jefaturas, mostrando interés en participar de estas actividades.
13. 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.

Para esto puede tomarse en cuenta la propuesta de un programa de capacitación gerencial presentada en esta investigación. Para el desarrollo de este programa, las organizaciones, por medio de sus áreas de capacitación y desarrollo, pueden realizar un inventario del talento humano con el que cuentan y aprovechar los conocimientos de aquellos colaboradores que podrían desarrollar estos programas, lo cual permitirá a las organizaciones, no solamente utilizar eficientemente sus recursos, sino motivar a los colaboradores que desean poner sus conocimientos al servicio de los demás. De no contar, a lo interno, con personas que puedan desarrollar estos programas, las organizaciones podrán acudir a la Dirección General del Servicio Civil o contratar estas actividades a empresas de capacitación especializadas en esta materia.

14. 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.

También es importante valorar la metodología de coaching o mentoría, que gerentes consolidados puedan proporcionar a gerentes en formación, pues siempre es válido aprender de las experiencias que otras personas han vivido, y más aún si este es un aprendizaje intencional y dirigido.

15. Es necesario que las entidades responsables de la formación de los archivistas, coordinen esfuerzos para realizar un plan conjunto en el que cada entidad asuma un compromiso en la formación integral de cada responsable de archivo central como un gerente de archivo.

La Universidad de Costa Rica, por medio de la Sección de Archivística puede definir un perfil de archivista que prioritariamente sea un gerente de archivo, para lo cual será necesario que se redefina el plan de estudios de los niveles de bachillerato y licenciatura.

Por su parte, conviene que el Archivo Nacional conjuntamente con la Dirección General del Servicio Civil y el Programa de Formación Continua de la UCR, velen por el reciclaje profesional y la actualización de estos profesionales de tal manera que las instituciones cuenten con personas responsables de archivos centrales que cumplan las demandas que la sociedad de la información impone.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, A. S. (2001) *Líderes para el siglo XXI*. México: Mc Graw Hill.

Barrantes Echavarría, R. (2005) *Investigación. Un camino al conocimiento*. 9ª ed. San José: UNED.

Brenes Chacón, A. (2003) *Los trabajos finales de graduación. Su elaboración y presentación en las Ciencias Sociales*. 8ª ed. San José: EUNED.

Céspedes Porras S., Portuguez Ramírez C., Somarribas Robleto K. (2007) *Propuesta teórica metodológica para el diseño de un sistema archivístico institucional en el sector público. Estudio de caso: La Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias*. Costa Rica.

Chaverri C. y Harnecker Y. (s.f.). *Propuesta para contribuir al desarrollo de las habilidades gerenciales de los estudiantes de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica*. Costa Rica.

Cruz Domínguez, I. (2007) *La sociedad de la información y el profesional de la información* [en línea]. Disponible en: <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=229> [Consultado 7 julio, 2009].

Daft R. y Marcic D. (2006) *Introducción a la Administración*. 4ª ed. Cengage Learning Editores.

Dirección General del Archivo Nacional (1998). Concepto de mercadeo, concepto de planificación estratégica. Memoria de la XI Jornada para el Desarrollo Archivístico “El papel de los archivos en la era de la información”, páginas 51 a 56.

Dirección General del Archivo Nacional (1998). Servicio al cliente. Memoria de la XI Jornada para el Desarrollo Archivístico “El papel de los archivos en la era de la información”, páginas 57 a 68.

Dirección General del Archivo Nacional (1998). Aplicación de una norma de calidad ISO al funcionamiento de un archivo central. Memoria de la XI Jornada para el Desarrollo Archivístico “El papel de los archivos en la era de la información”, páginas 83 a 102.

Dirección General del Archivo Nacional (2003). La importancia de los archivos en la rendición de cuentas y la salvaguarda de los derechos de los ciudadanos. Memoria del XV Congreso Archivístico Nacional “El archivista en el nuevo milenio”, páginas 33 a 39.

Dirección General del Archivo Nacional (2005). Archivos organizados y la transparencia administrativa. Memoria del XVII Congreso Archivístico Nacional “La administración de archivos: los archivos de la administración”, páginas 29 a 36.

Dirección General del Archivo Nacional (2005). Principios de la Administración y su aplicación en la Archivística. Memoria del XVII Congreso Archivístico Nacional “La administración de archivos: los archivos de la administración”, páginas 37 a 47.

Dirección General del Archivo Nacional (2005). Estrategias de negociación: instrumento valioso para el profesional en Archivística. Memoria del XVII Congreso Archivístico Nacional “La administración de archivos: los archivos de la administración”, páginas 49 a 57.

Dirección General del Archivo Nacional (2005). La ética y el profesional de los archivos. Memoria del XVII Congreso Archivístico Nacional “La administración de archivos: los archivos de la administración”, páginas 59 a 70.

Dirección General del Archivo Nacional (2005). Administración de archivos: su aplicación práctica. Memoria del XVII Congreso Archivístico Nacional “La administración de archivos: los archivos de la administración”, páginas 71 a 79.

Dirección General del Archivo Nacional (2005). Relaciones humanas. Memoria del XVII Congreso Archivístico Nacional “La administración de archivos: los archivos de la administración”, páginas 83 a 90.

Dirección General del Archivo Nacional (2005). Hacia el establecimiento de una política de calidad en los archivos. La implantación de sistemas ISO 9000. La normalización y la ISO 15489. Las cartas de servicio como primer instrumento de difusión. Memoria del XVII Congreso Archivístico Nacional “La administración de archivos: los archivos de la administración”, páginas 91 a 126.

Dirección General del Archivo Nacional (2005). Servicios a la administración y administrados: función social y cultural de los archivos. Memoria del XVII Congreso Archivístico Nacional “La administración de archivos: los archivos de la administración”, páginas 127 a 141.

Dirección General del Servicio Civil (2009) [en línea]. Disponible en: [http://www.sercivil.go.cr/dgscnet/mision\\_vision.aspx](http://www.sercivil.go.cr/dgscnet/mision_vision.aspx) [Consultado 26 junio, 2009].

Dirección General del Servicio Civil (2004) *Manual descriptivo de especialidades del Régimen del Servicio Civil*.

Dirección General del Servicio Civil. (2007) *Resolución DG-279-2007* publicada en La Gaceta No. 240, aviso No. 025-SC.

Garrizo Saineiro G. (2000) Las fuentes de información. En: *Manual de fuentes de información*. 2ª ed. Zaragoza: CEGAL.

Generalitat Valenciana, (s.f.) *Espacio interuniversitario de recursos para el EEES* [en línea]. Disponible en: <http://www.recursoseees.uji.es> [Consultado 22 de setiembre, 2012].

Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2006) *Metodología de la investigación*. 4ª ed. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Jaén García L. F. (2003). Los modelos teóricos de unificación de archivos. *Anales, volumen No. 6*, 121-135.

Jaén García L. F. (2011) *Informe final del proceso de autoevaluación de la Sección de Archivística*. Universidad de Costa Rica, San José.

Koonts H., Weihrich H., Cannice M. (2008) *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Kotter, J. P. (1999) *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Editorial Norma

*Ley del Sistema Nacional de Archivos, No. 7202, 1990.*

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2009) [en línea]. Disponible en: <http://www.mideplan.go.cr/content/view/48/481/> [Consultado 26 junio, 2009].

Mintzberg, H. (1987) *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.

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

Pérez Bengochea. V. (2008) *Relaciones entre las habilidades gerenciales o competencias gerenciales y el desempeño empresarial* [en línea]. Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/habilidades\\_gerenciales\\_y\\_desempeno\\_empresarial](http://www.degerencia.com/articulo/habilidades_gerenciales_y_desempeno_empresarial) [Consultado 27 junio, 2009].

Pinkstaff M. A., Pinkstaff D. (1982) *Cómo desarrollar sus habilidades gerenciales*. México: Nueva Editorial Interamericana.

Robbins S. P. y Coulter M. (2005) *Administración*. 8ª ed. México: PEARSON EDUCACION.

Rodríguez Trujillo N., (s.f.) *¿Qué son las competencias?* [en línea] Disponible en: [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sef\\_efe/i.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sef_efe/i.htm) [Consultado 30 junio, 2009].

Universidad de Costa Rica, Sección de Archivística. *Carrera de Archivística, Perfil profesional* [en línea]. Disponible en: <http://www.archivística.fcs.ucr.ac.cr> [Consultado 23 de setiembre, 2012].

Veneciana Vergés J. M. (2002) *Función Directiva*. México: Alfaomega.

Whetten D. A. y Cameron K.S. (2005) *Desarrollo de habilidades gerenciales*. México: Pearson Educación.

**ANEXOS**

## ANEXO No. 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.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Habilidades comunicacionales | <input type="checkbox"/> Habilidad para solucionar problemas                         |
| <input type="checkbox"/> Dirección de personal        | <input type="checkbox"/> Integridad y comportamiento ético                           |
| <input type="checkbox"/> Pensamiento analítico        | <input type="checkbox"/> Habilidad para ejercer su autoridad                         |
| <input type="checkbox"/> Acción estratégica           | <input type="checkbox"/> Habilidad para incentivar positivamente a sus colaboradores |

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Orientación al servicio | <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo               |
| <input type="checkbox"/> Liderazgo               | <input type="checkbox"/> 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**

## ANEXO No. 2

**GUIA DE ENTREVISTA A  
BERNAL RIVAS FERNÁNDEZ, COORDINADOR DE LA  
CARRERA DE ARCHIVÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**

1. ¿Posee la carrera de Archivística de la Universidad de Costa Rica (UCR), un programa de formación continua?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

¿Desde qué año?

2. De no poseerlo, ¿se tiene algún proyecto para desarrollar un programa de esta naturaleza?

3. De existir este proyecto, ¿se han definido los principales temas a desarrollar? ¿Cuáles serían?

4. ¿Qué metodología se utilizó para definir estos temas?

5. ¿A qué población considera que debe dirigirse un programa de formación continua en Archivística?

6. ¿Tiene conocimiento de alguna iniciativa a nivel estudiantil, para realizar un programa de formación continua?

7. ¿Qué opina de la inclusión de temas sobre formación gerencial como parte de un programa de formación continua para archivistas graduados y egresados de la carrera?

8. ¿Es un objetivo de la carrera de Archivística de la UCR, formar como gerentes a los archivistas que gradúa. De ser así, esto se da a nivel de Bachillerato o Licenciatura?

9. ¿Del proceso de autoevaluación de la carrera, se tienen resultados referentes a la necesidad de realizar cambios en los cursos o contenidos de los cursos de Administración?

## ANEXO No. 3

**GUIA DE ENTREVISTA A  
KATIA CASTRO CRUZ, PROFESORA DE CURSOS DE ADMINISTRACIÓN,  
CARRERA DE ARCHIVÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**

1. ¿Considera que con los cursos de Administración que imparte la carrera, el estudiante se encuentra en capacidad de asumir los retos laborales como un *gerente de información*?  
  
Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué?
2. ¿Qué cambios recomendaría para que el programa de estudios de la carrera cumpla con el objetivo de formar a los estudiantes como *gerentes de información*?
3. En su experiencia como docente de los cursos de Administración, ¿cuáles son las inquietudes más frecuentes de los estudiantes con respecto a las herramientas que les brinda la carrera para desarrollar competencias gerenciales?
4. ¿Cuáles considera usted que son las principales competencias gerenciales que debe poseer un archivista responsable de la gestión documental de una organización?
5. ¿Cuál es su criterio con respecto a la inclusión de cursos que busquen el desarrollo de competencias gerenciales en un programa de formación continua de la carrera?
7. ¿Qué opina de separar los temas de Administración, de los temas de sistemas de información, de los cursos de Administración I, II y III, del plan de estudios de la carrera?
8. ¿En su experiencia como docente, el tiempo asignado a cada curso de Administración, ha sido suficiente para desarrollar los objetivos y contenidos de cada uno?
9. ¿Del proceso de autoevaluación de la carrera, se tienen resultados referentes a la necesidad de realizar cambios en los cursos o contenidos de los cursos de Administración?

## ANEXO No. 4

**GUIA DE ENTREVISTA A  
MARÍA TERESA BERMÚDEZ MUÑOZ,  
COORDINADORA DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA DE LA  
CARRERA DE ARCHIVSTICA DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**

1. ¿Actualmente la carrera de Archivística cuenta con un programa de formación continua?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

2. ¿Antes de agosto del 2010, se había realizado alguna acción de formación continua en la carrera de Archivística?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

¿Cuándo y cuáles fueron esas acciones?

3. ¿Cómo considera la experiencia de las actividades realizadas conjuntamente con el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) en el periodo 2010-2011?

4. ¿Por qué medios se dio la convocatoria a esas actividades?

5. ¿Cuáles han sido las temáticas de las actividades de formación continua realizadas hasta la fecha?

6. ¿De julio 2011 a la fecha se han realizado actividades formativas ligadas a este programa?

| <b>Actividad</b> | <b>Fecha</b> | <b>Participantes</b> |
|------------------|--------------|----------------------|
|                  |              |                      |
|                  |              |                      |
|                  |              |                      |

7. ¿Cómo fueron conformados los grupos focales mencionados en la metodología para realizar el diagnóstico de las necesidades en formación archivística?
8. ¿Qué aspectos analizó cada uno de estos grupos?
9. ¿Ya fue aprobado el plan de capacitación en Archivística?
10. ¿A qué población considera que debe dirigirse un programa de formación continua en Archivística?
11. ¿Qué opina de la inclusión de temas sobre formación gerencial como parte de un programa de formación continua para archivistas graduados y egresados de la carrera?

## ANEXO No. 5

**GUIA DE ENTREVISTA A  
GRACIELA CHAVES RAMÍREZ, JEFA DEL DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO FINANCIERO DEL ARCHIVO NACIONAL**

1. ¿Posee el Archivo Nacional un programa de capacitación gerencial dirigido a los archivistas del Sistema Nacional de Archivos?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué?

2. De haberse brindado capacitación en temas gerenciales, ¿qué modalidades se han utilizado?

Charlas \_\_\_ conferencias \_\_\_ cursos \_\_\_ talleres \_\_\_ pasantías \_\_\_ congresos \_\_\_  
conversatorios \_\_\_ otros \_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles han sido los principales temas que se han tratado en este tipo de actividades?

4. ¿Estas actividades han sido gratuitas o los participantes deben realizar alguna inversión?

5. ¿Cómo se divulgan este tipo de actividades?

6. ¿Cuál ha sido el promedio de participantes en estas actividades?

7. ¿Se han invitado expositores internacionales para que desarrollen temas gerenciales dirigidos a las personas responsables de archivos centrales del sector público?

8. ¿El archivo Nacional considera como gerentes a los archivistas responsables de archivos centrales del sector público?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué?

9. ¿Existe alguna coordinación entre el Archivo Nacional y la carrera de Archivística de la Universidad de Costa Rica, respecto a la capacitación de los archivistas del sector público en temas gerenciales? De ser así ¿en qué consiste esta coordinación?

## ANEXO No. 6

**GUIA DE ENTREVISTA A  
ROCÍO RIVERA TORREALBA, ENCARGADA DE CAPACITACIÓN DEL  
ARCHIVO NACIONAL**

1. ¿Posee el Archivo Nacional un programa de capacitación gerencial dirigido a los archivistas del Sistema Nacional de Archivos?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué?

2. De haberse brindado capacitación en temas gerenciales, ¿qué modalidades se han utilizado?

Charlas \_\_\_ conferencias \_\_\_ cursos \_\_\_ talleres \_\_\_ pasantías \_\_\_ congresos \_\_\_  
conversatorios \_\_\_ otros \_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles han sido los principales temas que se han tratado en este tipo de actividades?

4. ¿Estas actividades han sido gratuitas o los participantes deben realizar alguna inversión?

5. ¿Cómo se divulgan este tipo de actividades?

6. ¿Cuál ha sido el promedio de participantes en estas actividades?

7. ¿Se han invitado expositores internacionales para que desarrollen temas gerenciales dirigidos a las personas responsables de archivos centrales del sector público?

8. ¿El archivo Nacional considera como gerentes a los archivistas responsables de archivos centrales del sector público?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué?

9. ¿Existe alguna coordinación entre el Archivo Nacional y la carrera de Archivística de la Universidad de Costa Rica, respecto a la capacitación de los archivistas del sector público en temas gerenciales? De ser así ¿en qué consiste esta coordinación?

**ANEXO No. 7****GUIA DE ENTREVISTA A  
MARÍA ADELIA LEIVA MORA, JEFA DE DESPACHO DE LA DIRECCIÓN  
GENERAL, DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL SERVICIO CIVIL**

1. ¿Cuáles puestos incluidos en el Manual de puestos de la Dirección General del Servicio Civil, tienen como requisito, el poseer estudios formales en Archivística?
2. ¿Cuáles son los requisitos académicos para optar por un puesto como Jefe, Encargado o Responsable de un Archivo Central?
3. ¿Se contemplan competencias profesionales gerenciales en los perfiles de los puestos del personal que administra archivos centrales?
4. ¿Cuáles son esas competencias?
5. ¿Cuál es el salario de un archivista responsable de un archivo central?
6. ¿Cuáles son los componentes de este salario?

## ANEXO No. 8

**GUIA DE ENTREVISTA A  
NURIA VARGAS UGALDE, COORDINADORA DE CURSOS DEL  
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LA  
DIRECCIÓN GENERAL DEL SERVICIO CIVIL**

1. ¿El Servicio Civil cuenta con un programa de capacitación gerencial dirigido a las personas responsables de archivos centrales?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_ ¿Por qué?

2. De haberse brindado capacitación en temas gerenciales, ¿qué modalidades se han utilizado?

Charlas\_\_ conferencias\_\_ cursos\_\_ talleres\_\_ pasantías\_\_ congresos\_\_  
conversatorios\_\_ otros\_\_\_\_\_

3. De no contar con un programa de este tipo, ¿han ofrecido capacitaciones sobre temas gerenciales al personal de las instituciones que cubre la Dirección General del Servicio Civil?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

4. ¿Cuáles capacitaciones de tipo gerencial ha ofrecido el Servicio Civil en los últimos cinco años? Mencione de cada actividad los siguientes aspectos:

Nombre de la actividad:

Fecha en que se impartió:

Modalidad:

Cantidad de horas:

Dirigida a:

Instituciones participantes:

Cantidad de participantes y oficinas a las que pertenecen:

5. ¿Quiénes son los responsables de elegir el personal que participa en dichas capacitaciones?

## ANEXO No. 9

**GUIA DE ENTREVISTA A  
GUISELLE SOLERA MORA, CORRESPONSABLE DEL  
PROGRAMA DE LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**

1. ¿Cuándo fue creado el Programa de Liderazgo de la Universidad de Costa Rica?
2. ¿De cuál unidad administrativa depende?
3. ¿Cuáles son sus objetivos?
4. ¿Cuál es su público o población meta?
5. ¿Cuáles son los servicios que ofrece el Programa de Liderazgo a cada población o público meta?
6. ¿En alguna ocasión ha existido algún convenio, coordinación o servicio con el Programa de Historia o la Sección de Archivística?  
  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ (pasar a pregunta No. 9)
7. ¿En qué ha consistido ese convenio, coordinación o servicio y que periodo cubrió?
8. ¿Cuáles fueron los resultados de ese convenio, coordinación o servicio?
9. ¿Qué servicios podría ofrecer el Programa de Liderazgo a los estudiantes de la carrera de Archivística, que se están formando como *gerentes de información*?
10. ¿Qué inversión requeriría por parte de la Sección de Archivística y/o de los estudiantes, estos servicios?
11. ¿Cuáles serían los resultados esperados de la facilitación de estos servicios a los estudiantes?

12. ¿Cuál es el nivel del plan de estudios en el que es conveniente que los estudiantes participen de los servicios facilitados por el Programa de Liderazgo?
  
13. ¿Qué servicios podría ofrecer el Programa de Liderazgo a las personas que actualmente laboran como responsables de archivos centrales, sean o no profesionales en Archivística?