

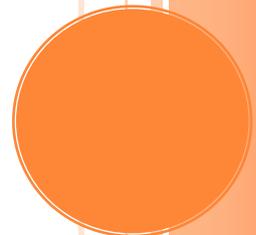
INFORME DE FIN DE GESTIÓN

Carmen Elena Campos Ramírez

El presente documento contiene el informe de fin de gestión para el cargo de Subdirectora General del Archivo Nacional, con motivo del traslado interino a otra institución, a partir del 22 de setiembre de 2014.

Carmen Elena Campos Ramírez

08/10/2014



Presentación

Con compromiso, responsabilidad y entusiasmo asumí el cargo de Subdirectora General del Archivo Nacional, a partir del 01 de noviembre de 2008, como resultado de la ejecución de un concurso interno ampliado, efectuado por el Ministerio de Cultura y Juventud, del cual resulté elegida.

Tal como lo establecen las funciones formalizadas para este cargo en el manual de cargos de la institución, me correspondió colaborar con la Directora General en el planeamiento, dirección, control, supervisión y evaluación de todas las actividades profesionales y técnicas y especialmente las administrativas del Archivo Nacional, de acuerdo con el marco jurídico vigente y los objetivos institucionales. Al amparo de estas funciones encomendadas de gerencia, me correspondió ejercer como superior administrativa de la institución.

Congruente con lo anterior y desde el punto de vista de la jerarquía administrativa, actué como jefe inmediato de las jefaturas de los seis departamentos que conforman la institución, así como del personal asignado a la Dirección General de las unidades de Proyección Institucional, Asesoría Legal, Planificación Institucional, Contraloría de Servicios y Asistente de la Dirección, excepto el personal de oficina asignado directamente a la Directora General.

Como complemento, es importante citar que durante los 5 años y 10 meses en que me desempeñé como Subdirectora General, me correspondió ocupar otros cargos por recargo de funciones sin remuneración, a saber:

- 01 de noviembre de 2008 al 16 de febrero de 2010 (1 año y 3 meses), jefe por recargo del Departamento Administrativo Financiero;
- 01 de julio de 2011 al 06 de noviembre de 2013 (2 años y 5 meses), jefe por recargo del Departamento Archivo Histórico;
- Más del 70% del tiempo ocupando simultáneamente el cargo de Subdirectora y una jefatura por recargo, sin contar las innumerables veces en que me correspondió asumir el cargo de Planificador Institucional, en virtud de la inestabilidad del personal que ha sufrido la Unidad de Planificación Institucional.
- Cito solamente el último periodo que me correspondió asumir el cargo de Planificador Institucional que fue de setiembre 2013 a

julio de 2014, casi un año asumiendo las tareas prioritarias de esta unidad. A partir de julio de 2014, se nombra a la funcionaria titular del citado cargo.

Como se puede apreciar en la cronología citada, si bien fue una coyuntura de mucho trabajo y responsabilidad, atendiendo cargos simultáneamente, la experiencia fue muy enriquecedora, de mucho aprendizaje y con resultados muy satisfactorios, así lo demuestran los informes de evaluación que se presentaron en los años indicados.

Como complemento, no puedo dejar de citar un factor que fue determinante para la consecución de los resultados obtenidos, me refiero al trabajo arduo, tesonero y comprometido de los colaboradores de las diferentes unidades que tuve a cargo durante el periodo citado. El profesionalismo, compromiso y apoyo brindado, así como el trabajo debidamente planificado y organizado, permitió sobre llevar las tareas encomendadas y los resultados obtenidos.

Congruente con lo anterior, a mi sucesor en el cargo, le dejo la sugerencia respetuosa de un trabajo en equipo, en un marco de respeto y consideración, de rigurosidad técnica, de oportunidad y calidad en el servicio.

Resultados relevantes de la gestión

Dada la particularidad antes descrita en la ocupación del cargo de Subdirectora General, es necesario realizar un abordaje que involucre aunque sea de manera general, los diferentes cargos que me correspondió desempeñar.

Como subdirectora general:

Proponer el plan de trabajo de la Dirección General, para lo cual desde el proceso de la formulación del presupuesto, se elabora una propuesta del plan del año respectivo con el aporte de los coordinadores de las unidades, el cual posteriormente y de acuerdo con los recursos finalmente autorizados, se analiza y reprograma, si fuera necesario, en los meses de enero y febrero del año siguiente. En este sentido, uno de los aportes brindados, fue la mejora continua del plan, respecto de aspectos de forma y fondo de la propuesta, así como de su programación en el año y el establecimiento de unidades de medidas pertinentes.

Tal como se ha indicado, también corresponde al ocupante de este cargo y en coordinación con la Asistente de la Dirección, formular la *propuesta del presupuesto de la Dirección General*, para revisión y aprobación de la Directora General.

Seguidamente y desde el punto de vista de la *ejecución del plan*, asigné formalmente las metas a los colaboradores de la Dirección General, mediante oficio y cronogramas adjuntos, de los cuales queda una copia en el expediente de evaluación del desempeño de cada colaborador. Es importante destacar que en esta asignación de metas para el año, se incluyen además orientaciones generales y fechas importantes para la atención del colaborador y que son los puntos de partida para la rendición de cuentas y el seguimiento periódico a cargo de la suscrita. Desde el año 2013 y en aras de consolidar las unidades administrativas adscritas a la Dirección General y por ende el rol de sus coordinadores, la asignación de metas se hace en conjunto con los coordinadores, quienes revisan una propuesta de previo a la comunicación formal de los colaboradores.

En esta asignación formal de metas, se establecen los lineamientos generales para los informes de labores mensuales y trimestrales que presentan todos los colaboradores, por lo tanto estos instrumentos se convierten en insumos indispensables para la continuidad de la labor de mi sucesor, quien con solo acceder a estos instrumentos tendrá un panorama real y actualizado de cada una de las metas a cargo de la Dirección General y específica para cada colaborador.

El cronograma de asignación de metas incorpora unas matrices estandarizadas para presentar los *informes mensuales y trimestrales*, en forma consolidada para cada una de las unidades. La consolidación de los informes trimestrales de las unidades administrativas se realiza en coordinación con la Asistente de la Dirección.

Con el fin de dar *seguimiento y controlar la ejecución de las metas*, durante mi gestión realicé reuniones periódicas con los coordinadores de las unidades tantas como fueran necesarias, dando seguimiento a proyectos específicos y atendiendo las consultas y dudas de los colaboradores. Igualmente y antes de remitir documentos con propuestas a la Directora General, esta servidora revisó cada uno de los documentos presentados, incluye las propuestas de las publicaciones realizadas.

Todos los colaboradores de la Dirección General presentan informes mensuales, así como trimestrales consolidados a nivel de las unidades.

Estos informes fueron cuidadosamente revisados por la suscrita, con el fin de valorar el grado de avance en la ejecución de las metas. En los casos en que consideré necesario, se remitieron oficios o correos electrónicos para retroalimentar la labor y tomar las medidas correctivas.

Otra novedad para mejorar el *autocontrol y el seguimiento de las metas asignadas*, fue la incorporación de las *minutas diarias*, las cuales son presentadas por todos los funcionarios de la Dirección General, excepto por las colaboradoras de oficina (secretarias) que en el 2014 no se les solicitó. Estas minutas diarias incorporan un resumen breve de las principales actividades realizadas en el día, así como destacar algún hallazgo en particular que haya afectado la labor del día. Se remiten al finalizar el día o a más tardar el día siguiente en la mañana al coordinador respectivo, con copia a la Subdirección y la Dirección General. Una vez recibidas estas minutas, se revisan y si fuera necesario se retroalimenta la labor. En el caso de las coordinadoras de área, he podido comprobar que son de gran utilidad, por cuanto mantienen dentro de la formalidad y como complemento de otras estrategias, un conocimiento diaria de la labor de sus unidades y les permiten hacer observaciones, recomendaciones o comentarios en general a sus colaboradores, sin dejar de mencionar la ayuda que brindan para elaborar los informes mensuales y trimestrales de labores.

En general, durante mi gestión me he preocupado por apoyar las labores que realizan las diferentes unidades, sobre todo en materia de *instrumentos de trabajo y el uso de la tecnología en los procesos*. Una de estas mejoras fue la generación de un registro de trámites asignados a la Asesoría Legal, el cual permite el seguimiento y control del estado actual de cada uno de estos trámites, apoyando la toma de decisiones y de información de la unidad. Otro buen ejemplo de los resultados obtenidos en este esfuerzo por mejorar la eficiencia administrativa, lo muestra la Unidad de Planificación, donde se revisaron y mejoraron las matrices de trabajo, para la formulación de los planes y su evaluación. Estas mejoras también alcanzaron el contenido del plan, tanto desde su codificación jerárquica, como la redacción de sus objetivos y metas, tratando de mantener la coherencia entre los diferentes elementos de la planificación. Otro proyecto que tendrá un impacto notorio en el sistema nacional de archivos, es la conversión del Boletín Archívese en un boletín electrónico, proyecto en el que trabajan prioritariamente los colaboradores de la Unidad de Proyección Institucional y el Departamento de Cómputo.

A partir del 2014 se remiten semanalmente, en la medida de lo posible, mensajes sobre asuntos motivacionales y de interés para todo el personal de la Dirección General, que se han titulado “*Para ser mejores cada día*”. Su enfoque es positivo y permiten desde reflexionar a partir de algunas frases célebres hasta recordar normas de comportamiento institucional.

Como Subdirectora General me correspondió *asistir a las sesiones de la Junta Administrativa del Archivo Nacional*, así establecido en las funciones del cargo y por cuanto es menester que quien ocupe este cargo, se mantenga informado de los asuntos que se tramiten en este órgano colegiado, tomando en cuenta que le corresponderá asumir el cargo de Director Ejecutivo, en ausencia de la Directora General. Quiero dejar constancia que asumí con responsabilidad esta función y brindé mi criterio técnico cuando fue solicitado o cuando consideré necesario externarlo en forma respetuosa y con profesionalismo, en pro de los asuntos analizados, guardando en todo momento la discreción requerida y prevaleciendo el interés institucional.

Conjuntamente con la Asistente de la Dirección General, me correspondió liderar el *proceso de ejecución del presupuesto*, analizando las solicitudes de las unidades administrativas y firmando las solicitudes de pedido. Igualmente se revisan los informes de saldos presupuestarios para tomar las medidas correctivas y proponer las modificaciones al presupuesto. En este sentido, quedó presentada una propuesta a la Directora General, sobre el traslado de recursos entre subpartidas, de tal forma que se optimicen los recursos y se adquieran bienes requeridos para el buen funcionamiento de las unidades, sobre todo con el objetivo de abastecer la bodega con suministros de oficina no perecederos que puedan ser utilizados en el 2015, como una medida para enfrentar el déficit presupuestaria que se producirá en ese año.

Como Subdirectora General me correspondió *coordinar la Comisión Editora de las publicaciones del Archivo Nacional*. Esta comisión se reúne una vez al año y tiene como fin conocer y aprobar los artículos o contenidos de las diferentes publicaciones, donde destacan la revista del Archivo Nacional y las publicaciones que se realizan en la colección de la serie Cuadernillos, entre ellas la memoria del congreso archivístico nacional que se realiza todos los años. La última reunión se realizó el 9 de septiembre de 2014, el acta fue preparada por la suscrita, revisada por la Directora General y en revisión por parte de sus miembros. Una vez que se revisen las observaciones de los miembros, se ajusta si fuera

necesario, se imprime y se firma por parte de la Directora General y la Subdirectora General. Seguidamente se deben comunicar los acuerdos.

Respecto del reconocimiento de la Revista del Archivo Nacional (RAN) en el *catálogo Latindex* como revista científica, recientemente se comunicó que la RAN 2013 mantendrá la calificación obtenida en la RAN 2012 de un 94%. Una vez que se publique la RAN 2014 debe remitirse a la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica para tramitar su calificación. La Unidad de Proyección Institucional mantiene un expediente con la documentación que se ha gestionado para este reconocimiento en los últimos años.

La integración de la Comisión Editora debe ser revisada el próximo año y solicitar las representaciones necesarias, por cuanto los nombramientos vencerán.

Me correspondió ejercer la presidencia de la *Comisión de Descripción del Archivo Nacional*, desde que asumí la Subdirección General. Igualmente cuando ocupé el cargo de jefe por recargo del Departamento Archivo Histórico (por casi dos años y medio), también asumí el cargo de coordinadora de dicha comisión, o bien sea dos cargos simultáneamente. En el marco de esta comisión es importante destacar el trabajo realizado para revisar y aprobar una nueva norma de descripción de documentos textuales en la institución, la cual permitió inspirar otras normas para documentos musicales y más recientemente para documentos especiales (afiches, mapas y planos, audiovisuales, fotografías, entre otros), lo que constituye grandes logros para la institución, donde es importante destacar el trabajo profesional y comprometido de los miembros de esta comisión, todos funcionarios profesionales y con mucha experiencia de la institución y con otras funciones asignadas, lo que hace aún más loables los resultados obtenidos. Igualmente en el seno de esta comisión se han revisado y aprobado gran cantidad de descripciones en el nivel de fondos y subfondos documentales, lo que ha permitido, además de normalizar la descripción, tomar medidas para reorganizar los fondos documentales y ponerlos a la disposición de los usuarios. Debo reconocer en este informe que durante el primer semestre del presente año, mi participación en esta comisión, no fue del 100%, por cuanto fue materialmente imposible asistir a todas las reuniones, por atender las metas prioritarias que además de dirigir tuve que ejecutar, como Planificadora Institucional por recargo, en ausencia de su titular.

En atención a las funciones del cargo, me correspondió realizar las siguientes *actividades de carácter administrativo*, las cuales deben ser precedidas de una revisión rigurosa de la documentación:

- Certificar fotocopias de documentos que custodian los diferentes archivos de la institución, de valor administrativo, legal e histórico.
- Certificar los años de servicio en la administración pública de ex funcionarios públicos para años anteriores a 1965. Estas certificaciones son elaboradas en el Departamento Archivo Histórico.
- Firmar las certificaciones que emita el Departamento Archivo Notarial en el cumplimiento de sus funciones y en ausencia de la jefatura del citado departamento.
- Autorizar las solicitudes de transporte institucional.
- Firmar las acciones de personal que emite la Oficina de Gestión Auxiliar de Recursos Humanos.
- Firmar los estudios de análisis ocupacional que emita la Oficina de Gestión Auxiliar de Recursos Humanos.
- Firmar las solicitudes de pedido de los bienes y servicios de la Dirección General.
- En consuno con el personal de la Dirección General y los jefes de los departamentos, programar y autorizar el plan de vacaciones. Vacaciones debidamente programadas y comunicadas a la Oficina de Gestión Auxiliar de Recursos Humanos, del 100% del personal.

En resumen y según consta en los informes anuales de evaluación de los años 2012, 2013 y el I Semestre del 2014, participé en 242, 208 y 71 *reuniones de seguimiento y coordinación* en el cumplimiento de mis funciones como Subdirectora General.

Además realicé 24 y 16 *entrevistas para realizar la evaluación del desempeño del personal* de la Dirección General, Jefaturas de departamento y funcionarios del Departamento Archivo Histórico, en el 2013 y primer semestre del 2014 respectivamente. Además realicé 19 y 4 *entrevistas para ocupar puestos en la Dirección General*, en el 2013 y primer semestre del 2014.

Me correspondió *coordinar la asamblea general de archivistas* en febrero de 2014 para integrar la terna requerida para designar representante de los archivistas en la Junta Administrativa del Archivo Nacional. Es importante señalar que esta asamblea debe realizarse cada dos años o antes si fuese necesario, a petición de ese órgano colegiado. Para llevar a cabo esta asamblea debe hacerse una publicación de la convocatoria en la Gaceta, así como el representante saliente de los Archivistas debe rendir un informe de su gestión.

Participé en dos actividades de actualización profesional fuera del país: Pasantía en *reprografía de documentos*, en el Archivo Histórico de Madrid, durante el mes de noviembre de 2009 y, en la primera semana de julio de 2013 en el *8º Seminario Internacional de Archivos de Tradición Ibérica: transparencia del Estado, gestión, preservación y acceso a los documentos públicos*. Respecto de esta última actividad, se dispuso de un día adicional para visitar casas proveedoras de estanterías para archivos, con el fin de traer información de modelos y contactos, así como indagar sobre el interés de los proveedores en vender este tipo de mobiliario en el país.

Con los jefes de los departamentos:

Al igual que con los colaboradores de la Dirección General, me corresponde *asignar formalmente las metas de los jefes de los departamentos*. De esta asignación de metas y orientaciones generales sobre la gestión en los departamentos queda una copia en el expediente de evaluación del desempeño de cada colaborador jefe. En este oficio de formalización de metas, también se le solicita a los jefes que deben *formalizar las metas de sus colaboradores* y aplicar mecanismos para el seguimiento y el control de la gestión como los cronogramas y las minutas diarias, entre otros.

En esta ocasión también se les solicita la diligencia para ejecutar el *100% del presupuesto asignado*, así como aprovechar en la medida de lo posible, la cooperación internacional mediante la presentación de proyectos, tomando en cuenta las limitaciones de presupuesto que ha venido enfrentando la institución en los últimos años.

Otros aspectos que se mencionan en este oficio son los informes: *el informe mensual ejecutivo y los informes trimestrales*, recordándoles la importancia de que en estos procesos de rendición de cuentas participe todo el personal y se brinde la información suficiente y bien fundamentada para dejar evidencia de lo realizado.

Igualmente se le solicita a los jefes de departamento realizar por lo menos una *reunión mensual con su personal*, levantando una minuta de lo tratado, la cual se remite a la Dirección y Subdirección General. Al respecto, en la actualidad todas las jefaturas realizan reuniones periódicas con su personal, ya sea generales o por áreas de trabajo, incorporando temas propios del quehacer diario como de aspectos más relacionados con el clima organizacional, la motivación del personal y el sentido de pertenencia institucional, generando actividades muy creativas e involucrando al personal en su realización, lo cual sin duda redundará en beneficios para todos los colaboradores y en consecuencia para la institución.

Se les recuerda la importancia de mantener una *comunicación adecuada* con el personal y sobre la relevancia que tienen los *procesos de capacitación* en los que deben participar, sobre todo por el esfuerzo institucional en coordinar y brindar estos servicios, así como su impacto en el mejoramiento del desempeño y motivación.

Participar activamente en las *comisiones de trabajo* que se encomienden y establecer las *coordinaciones necesarias entre los departamentos* para ejecutar las metas compartidas y otras acciones conjuntas. Aunque la coordinación es uno de los aspectos administrativos que día con día nos desafía, es relevante manifestar que los jefes de los departamentos se esfuerzan por lograrla, y especialmente durante este año se ha puesto en evidencia una gran capacidad de coordinación en la consecución de metas conjuntas.

En general, estos son algunos de los aspectos por considerar en el proceso de evaluación del desempeño de los jefes de los departamentos, los cuales se validan durante el año.

Con los jefes de los departamentos, se establecieron desde el inicio del año, las fechas para realizar las *reuniones de seguimiento y coordinación*. De estas reuniones ejecutivas que no exceden las dos horas, se levanta una minuta con lo más destacado y se remite copia a la Dirección General. Es importante acotar que la realización de estas reuniones han dado resultados muy positivos, para la atención inmediata de asuntos específicos y sobre todo para establecer una relación más cercana entre las jefaturas y la Subdirección General, por lo que recomiendo mantener una estrategia similar a mi sucesor.

Desde el punto de vista del *seguimiento y la supervisión* del trabajo realizado, se reciben los informes ejecutivos mensuales, que la suscrita recomendó oportunamente a la Directora General y que fue aceptado.

En este informe los jefes valoran los resultados obtenidos en el mes, a partir de lo programado y concluyen si se avanza satisfactoriamente o no. Si la valoración no es satisfactoria, se detallan las metas en que no se avanza según lo programado y proponen medidas correctivas. La Subdirección General da seguimiento a la ejecución de estas medidas, por diversos medios pero sobre todo en las reuniones de seguimiento y coordinación. Igualmente al concluir cada trimestre, las jefaturas presentan sus informes de evaluación con las justificaciones de lo no logrado y las medidas correctivas que emprenderán. Además de encargarse la suscrita, de revisar la información e integrar los resultados, en su cargo por recargo de Planificador Institucional, también debe analizar los resultados obtenidos, solicitar aclaraciones o ampliaciones de información a las jefaturas y solicitar la implementación de las medidas correctivas, para lo cual también brinda sus orientaciones. Las fechas para la presentación de los informes del III y IV trimestres ya se encuentran definidas y comunicadas a los departamentos. Igualmente la matriz para realizar la evaluación del III trimestre ya se remitió a los jefes de departamento, con las orientaciones técnicas requeridas.

Para mejorar la comunicación y la gestión en los departamentos la Subdirección General implementó un comunicado periódico que se remite a los jefes por medio del correo electrónico, con información importante de tener presente. De hecho el comunicado lleva como título “*Para tomar en cuenta*”, y se han tratado temas como los siguientes: comunicación de metas, seguimiento a las metas, reuniones de personal, trabajo en equipo, informes trimestrales, informes mensuales, metas ASCI y SEVRI, planeamiento estratégico, ejecución del presupuesto, gestionando el clima organizacional, entre otros. Con el fin de que sean además de útiles por el contenido, se recurre a figuras gráficas y se incorporan frases para la reflexión.

Al último día de mi gestión, no tengo asuntos presentados por parte de los jefes de departamento, pendientes de resolver.

Como jefe por recargo del Departamento Archivo Histórico:

Cuando asumí a mediados del 2011 la jefatura por recargo del Departamento Archivo Histórico, este departamento venía de una situación de cambios recurrentes en este cargo, por lo que era importante buscar estrategias tanto para retomar sus prioridades como para mejorar las relaciones con el personal, necesarias para motivar al equipo de colaboradores y obtener su apoyo y colaboración.

Por tal razón hago un recuento de algunas de las acciones realizadas:

1. Análisis del *plan de trabajo*, retomando las metas pendientes de periodos anteriores, incluyendo metas pendientes de procesos de autoevaluación del sistema de control interno y valoración del riesgo. Las propuestas de las metas por incorporar en el plan de trabajo se elaboraron con la participación del personal y fueron discutidas con la Directora General, en las reuniones de reprogramación del plan.
2. Propuesta de un plan de trabajo que diera prioridad a la *elaboración de diagnósticos* sobre el estado de los fondos documentales custodiados en el Archivo Histórico. Estos diagnósticos además de verificar los documentos en los depósitos, incluída el análisis de la situación a nivel de los instrumentos descriptivos tanto manuales como automatizados.
3. Congruente con lo anterior y después de tener los resultados de los primeros diagnósticos, entre ellos los del Fondo Gobernación, se vio la necesidad de programar la *implementación de sus recomendaciones*, los cuales dado las situaciones diagnosticadas y la cantidad de unidades documentales que contienen, requirieron y requieren de un tiempo considerable para su ejecución. En muchos casos, se requiere un trabajo de descripción de documentos para completar el fondo documental y lo que es destacable, la revisión de los registros en la base de datos Winisis.
4. Producto de la implementación de las recomendaciones de los diagnósticos y de la prioridad institucional de publicar las bases de datos descriptivas en Internet, otra prioridad determinada fue la *depuración y normalización de los registros* de los fondos documentales seleccionados, labor que todavía hoy demanda de un gran esfuerzo institucional y de recurso humano, dada la cantidad considerable de registros en base de datos.
5. Igualmente se incorpora como acción prioritaria y aprovechando la aprobación de la norma de descripción de documentos textuales, la *descripción en el nivel de fondo y subfondo de algunos fondos documentales*, seleccionados por su importancia y por el nivel de consulta que tienen los documentos.
6. Sin duda una labor central de este departamento es propiamente el tratamiento archivístico de los documentos, sobre todo los recibidos años atrás. Congruente con esta función sustantiva, se

da prioridad al *tratamiento archivístico de las fotografías*, tanto a un grupo importante que se había recibido en el Departamento Servicios Archivísticos Externos y que se habían mantenido por varios años en el Archivo Intermedio, como aquellas que estaban en el propio Archivo Histórico, en algunos casos descritos pero sin digitalización y en otros casos, del todo sin tratamiento archivístico. Durante el periodo que me correspondió asumir este departamento, se avanzó significativamente en el tratamiento archivístico de las fotografías y sobre todo de acuerdo con la norma de descripción recientemente aprobada. Igualmente se mejoró la base de datos, ajustada a la plantilla recomendada con la norma de descripción, permitiendo que uno o más colaboradores pudieran trabajar simultáneamente en ella, imposibilidad que había sido una limitación en el trabajo con fotografías en este departamento.

7. Otra meta prioritaria de la administración a cargo de este departamento que se pudo concluir fue el *informe definitivo del inventario de faltantes de documentos iniciado en el 2007*. Al finalizar mi gestión, el departamento contaba con un registro actualizado de faltantes en un archivo formato Excel, el cual se mantenía actualizado según los hallazgos que se presentaran.
8. Al igual que con la Dirección General, se incorporan en la *organización y seguimiento de las metas del departamento, nuevos mecanismos como son la asignación formal de las metas* a todos los colaboradores, con las orientaciones generales y las fechas importantes. Se incorporan las minutas diarias y se continúa con la presentación de los informes mensuales por parte de todo el personal.
9. Como jefe por recargo de este departamento, me correspondió formar parte de la *Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos*, asistiendo a todas las reuniones convocadas, por lo menos una vez a la semana. Como miembro de esta comisión ocupé el cargo de Vicepresidente, sustituyendo en sus ausencias al Presidente. Considero haber aportado en la gestión de esta importante comisión, con recomendaciones técnicas y administrativas pertinentes que apoyaron las decisiones adoptadas en la declaratoria de documentos con valor científico y cultural, sobre todo producidos por unidades administrativas clásicas de la Administración. Igualmente hice aportes en materia

estadística, recomendando criterios para la definición del tamaño de las muestras y la selección de los documentos.

10. Como complemento de lo indicado en acápite anterior, me correspondió coordinar la *Comisión de Descripción* del Archivo Nacional, además de la presidencia como Subdirectora General. Los principales logros se enuncian en el apartado anterior.

Como conclusión final de la labor realizada en este departamento y como complemento al comentario hecho al inicio de este informe, debo reconocer, destacar y agradecer el trabajo realizado por su personal. Considero que logramos como equipo recobrar el sentido de cohesión de grupo, trabajo en equipo y sobre todo un ambiente laboral propicio para la importante labor encomendada a este departamento. Al finalizar mi gestión en noviembre de 2013, fueron abundantes y generosas las demostraciones de respeto y aprecio por la labor realizada.

Como Planificadora Institucional por recargo:

Como lo indicara con antelación, son innumerables las veces en las que tuve que asumir funciones en la Unidad de Planificación, sobre todo para cumplir con informes que requieren instancias externas o para sobre llevar procesos internos prioritarios como los procesos de autoevaluación del sistema de control interno y de valoración del riesgo o de planeamiento estratégico para citar dos ejemplos; por lo que considero apropiado hacer un resumen de las actividades realizadas por lo menos en el último periodo a cargo de esta unidad (septiembre de 2013 a septiembre de 2014):

- Elaboración del *informe de evaluación anual del plan operativo institucional 2013 en formato Anexo 9*. Es válido destacar el trabajo que requiere la integración de las evaluaciones realizadas por cada departamento, tarea muy laboriosa y por tanto consumidora de muchos horas, dada la cantidad de metas que contiene el plan y las hojas electrónicas que se utilizan para realizar este trabajo.
- Posterior a la elaboración del informe anual de labores 2013 se procedió a elaborar el *informe de evaluación anual física y financiera del plan operativo* que acompaña el presupuesto del mismo año. Los principales resultados obtenidos para los indicadores de este informe se presentan a la Junta Administrativa del Archivo Nacional y se aprueba el informe, con el fin de enviarlo a la Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial del Ministerio de Cultura y Juventud el pasado 31 de enero de 2014.

- Preparé la *reformulación del plan operativo institucional 2014* que acompaña el presupuesto del mismo año, adicionando un indicador de calidad en el programa 1 Patrimonio documental de la Nación, a solicitud de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP) del Ministerio de Hacienda. En consuno con la jefatura del Departamento Archivo Notarial se propone la inclusión de un indicador relacionado con el grado de satisfacción de los servicios recibidos por los usuarios del Archivo Notarial. La Junta Administrativa del Archivo Nacional aprueba el indicador y se incorpora a la programación, haciéndola llegar a la STAP.
- Elaboración, integración e impresión del *plan operativo institucional 2014, en formato Anexo 9*. Se remite el documento global a la Unidad de Planificación y a los jefes de departamento. Seguidamente se prepara una separata por departamento y se remite a cada uno de ellos.
- Igualmente me encargué del *informe de evaluación del I Semestre 2014 en formato Anexo 9*, desde preparar las hojas de trabajo hasta recibir e integrar los informes de los departamentos, analizar la información, pedir aclaraciones y ampliaciones de información, como dar seguimiento a las metas pendientes por medio de la tramitación de aproximadamente 70 correos electrónicos, prestando atención a las medidas correctivas que indicaron las jefaturas. Igualmente este trabajo consumió muchas horas de trabajo. Considero que este producto y los anteriores son productos elaborados con técnica y calidad.
- Posterior a la elaboración del informe de evaluación del I Semestre 2014 se procedió a elaborar el *informe de seguimiento semestral física y financiera del plan operativo* que acompaña el presupuesto del mismo año. Los principales resultados obtenidos para los indicadores de este informe se presentan a la Junta Administrativa del Archivo Nacional y se aprueba el informe, con el fin de enviarlo a la Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial del Ministerio de Cultura y Juventud el pasado 31 de julio de 2014. En virtud de la necesidad de preparar este informe y ante la imposibilidad del personal del Departamento Archivo Notarial de tabular los resultados de las 269 encuestas aplicadas a los usuarios en el primer semestre de 2014 para medir el nuevo indicador, esta servidora se encargó personalmente de esta tarea.

- Respecto del *informe de evaluación del III trimestre en formato Anexo 9*, preparé las hojas de trabajo, generé las separatas por departamento y mediante correos electrónicos del 27 de agosto de 2014 se remitieron a los jefes de departamentos, indicándoles como fecha de presentación del informe el 13 de octubre.
- Elaboración de la propuesta de *políticas institucionales* para los años 2014 y 2015, para revisión y aprobación de la Junta Administrativa del Archivo Nacional. Las políticas fueron debidamente aprobadas por este órgano colegiado.
- Me encargué del llenado de los instrumentos y los documentos de respaldo del *Índice de Gestión Institucional (IGI)* de la Contraloría General de la República, para el componente de Planificación.
- *Reorganización parcial de la estructura orgánica de la institución:* Concluí la elaboración del documento con la propuesta de reorganización parcial de la estructura orgánica. Realicé la presentación en la Junta Administrativa del Archivo Nacional, obteniendo el aval respectivo. Seguidamente realizo el seguimiento en el Ministerio de Planificación (Mideplan), incluyendo una sesión de trabajo con los funcionarios de la Dirección de Modernización del Estado, coordiné la visita de una funcionaria de Mideplan a la institución, analicé el informe con las observaciones del Mideplan y brindé las observaciones puntuales a la Planificadora Institucional para que prepare el documento con las aclaraciones requeridas y la información adicional. Este documento debe remitirse a Mideplan a la brevedad y una vez que se reciba la aprobación final, se recomienda realizar una presentación al personal de la institución, para explicar los alcances de la nueva estructura orgánica. Con la nueva estructura orgánica aprobada se recomienda proceder de inmediato con los estudios de los puestos, en particular con aquellos ocupados por los coordinadores de área, que en su momento, serán coordinadores de unidades administrativas, debidamente formalizadas en la estructura y visibles en el organigrama.
- *Actualización de la Guía de Trámites del Archivo Nacional:* He coordinado la revisión de la guía de trámites desde que se inició con la Unidad de Planificación y de Asesoría Legal, con la participación decidida de los jefes de los departamentos. Incluye asistir a una reunión con personeros del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Programa de Mejora Regulatoria, para recibir orientaciones generales para mejorar esta guía y poder realizar la

publicación requerida. Con el oficio SD-320-2014 del 9 de septiembre, se remite la propuesta revisada a la Directora General. Una vez avalada por la Directora General debe procederse con la coordinación requerida para su publicación por medio de la figura de decreto ejecutivo y con el Ministerio de Cultura y Juventud.

- *Análisis Foda y Plan Estratégico 2014-2018:* Respecto de este proceso debo manifestar mi complacencia de haber contribuido con la institución, definiendo una metodología de trabajo y el diseño de los instrumentos de trabajo, los cuales se incorporaron en un boletín titulado “*Es tiempo de pensar en el futuro*”, con el objetivo de brindar el marco conceptual del proceso y las orientaciones prácticas y metodológicas requeridas. Con el oficio SD-327-2014 del 19 de septiembre, se remite el Informe FODA y propuesta del Plan Estratégico 2014-2018 a la Directora General. Es importante destacar el trabajo realizado por los equipos de trabajo que se designaron por función sustantiva, para realizar el FODA y generar propuestas de acciones estratégicas, quienes se esforzaron por brindar sus mejores aportes, de acuerdo con la realidad institucional y su comprensión de ella. Integrar estas visiones y resultados, no ha sido una tarea fácil, sin embargo y en virtud que conté con la colaboración en algunas etapas del proceso, con el personal de la Unidad de Planificación y de la Asistente de la Dirección, ha sido posible concluir la tarea.
- *Proyectos de inversión pública:* Esta es una de las tareas de la Unidad de Planificación que más se me dificultó atender, dada la carga de trabajo y la especificidad imperante en la formulación de proyectos. Tal como lo manifesté en varias oportunidades a la Directora General, se debe tener un funcionario experto en este tema, quien por estructura preferiblemente debe ser de la Unidad de Planificación. Esta imposibilidad material de encargarme de los proyectos de inversión lo hice saber desde el mes de enero 2014 por medio de correo electrónico, incluso sugerí recomendar esta tarea a otra funcionaria que había recibido capacitación en este tema. Actualmente la Profesional en Planificación se encuentra capacitada para encargarse de este tipo de proyectos y de hecho está participando activamente en la formulación del perfil del proyecto de construcción de la IV Etapa del edificio. Con este objetivo, recomendé y participé en una reunión con el señor Antuam Alvarado, funcionario de Mideplan, quien brindó más orientaciones sobre la formulación del proyecto de construcción. Sobre los resultados de esta visita se

remite el oficio SD-313-2014 del 01 de septiembre. Igualmente a la propuesta de proyecto elaborado por la Profesional en Planificación en el curso que recibió, le hice una serie de observaciones, las cuales fueron aplicadas al proyecto.

- Me encargué de la elaboración de *informes específicos* solicitados por la Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial del Ministerio de Cultura y Juventud, relacionados con actividades realizadas y programadas en cada una de las provincias del país, actividades para la niñez y personas adultas.
- Asumí la coordinación de la charla de rendición de cuentas de los resultados obtenidos en el 2013, así como la charla de rendición de cuentas de los resultados del I Semestre 2014.
- Impartí las charlas a cargo de la Unidad de Planificación en el programa de inducción al nuevo funcionario, entre otras actividades.
- Impartí la charla de inducción a la formulación del plan presupuesto 2014 y 2015.

Estado de la autoevaluación del sistema de control interno de la unidad

La Subdirección General ha coordinado la ejecución de las metas que se han acordado en los procesos de autoevaluación del sistema de control interno, con un alto nivel de cumplimiento en las diferentes unidades de la Dirección General. Es necesario dar seguimiento a las metas incorporadas en el POI 2014 y que corresponden al proceso de autoevaluación realizado en el 2013, las cuales por razones de la programación del año se encuentran en proceso de ejecución.

De periodos anteriores quedan dos metas pendientes, las cuales se encuentran incorporadas en el plan de trabajo del presente año de la Unidad de Planificación, a saber: la actualización de la guía de trámites y la revisión y actualización del Manual de Procesos. Respecto de la guía de trámites se remitió a la Directora General para su aprobación final y trámite de publicación (SD-320-2014 del 9 de septiembre); mientras que el manual de procesos, se revisó y recomendaron los ajustes a la propuesta metodológica para realizar esta actualización, remitidas a la Unidad de Planificación Institucional con el oficio SD-299-2014 del 22 de agosto.

Igualmente hay un grupo de metas pendientes de periodos anteriores de los diferentes departamentos, relacionados con la redacción de nuevos procedimientos o su actualización, los cuales no se han podido concluir por la situación de inestabilidad del personal en la Unidad de Planificación Institucional. Como medida para sobre llevar esta situación, se ha dispuesto que la Profesional en Planificación que ingresó en febrero de este año, se dedique en forma prioritaria al trabajo con los procedimientos, dedicando la mayor parte de su tiempo a esta actividad. De acuerdo con el procedimiento establecido, corresponde a la Subdirección General revisar las propuestas presentadas por la Unidad de Planificación, hacer sus observaciones si las tuviera y remitir a la Directora General para su revisión y tramite subsiguiente.

Congruente con lo anterior, es menester señalar que al último día de mi gestión, no tengo procedimientos pendientes de revisar, todos los recibidos de la Unidad de Planificación se tramitaron oportunamente; con la única excepción del procedimiento de Seguridad y Vigilancia, el cual fue devuelto nuevamente a la Unidad de Planificación para revisión, por cuanto no cumple con las características de un procedimiento y más bien responde a la descripción de un proceso.

Actividades relacionadas con la autoevaluación del sistema de control interno

En virtud de la reitera mención en este informe de la inestabilidad del personal de la Unidad de Planificación Institucional, cuyo titular es el coordinador de la *Comisión de Control Interno*, esta servidora ha participado activamente en el proceso de autoevaluación del sistema de control interno y de valoración del riesgo institucional, con la colaboración de los demás miembros de la comisión, en los últimos años.

En virtud de los resultados favorables obtenidos en los últimos procesos de autoevaluación del sistema de control interno, esta servidora propone hacer una variación, recomendando aplicar en el 2012 la metodología recomendada por la Contraloría General de la República para medir el nivel de madurez del sistema, mientras que en lo relativo a la valoración de riesgos, se decide aplicar la valoración a los riesgos que en el proceso anterior, fueron valorados como “riesgos importantes”.

Por su parte, en el proceso de autoevaluación realizado en el 2013, me correspondió elaborar la propuesta metodológica, revisar y actualizar los instrumentos, así como impartir la charla de inducción del proceso. En este proceso también se realizó la valoración del riesgo institucional.

Además en consuno con los demás miembros de la comisión, se elaboró el informe con los resultados obtenidos, así como los planes de mejora del sistema de control interno y de mitigación de los riesgos institucionales.

Sugerencias para la buena marcha de la institución

Continuar con la *mejora continua del plan operativo institucional*, de tal forma que se convierta en una herramienta gerencial indispensable para la gestión eficiente y no en un fin en sí mismo. Debe mejorarse en cuanto a la calidad de las metas como en su cantidad. Para propiciar la mejora en el plan, es importante contar con información histórica sobre el rendimiento de las unidades administrativas y la determinación de las prioridades de la institución, de tal forma que se garantice el equilibrio entre las metas propuestas y los recursos disponibles, destacando el recurso más importante, a saber el *recurso humano*. Una mejora colateral a esta idea de mejora del plan, podría estar relacionada con la conveniencia de analizar la *estructura programática del presupuesto*, de tal forma que se ajuste a las necesidades actuales y a las competencias otorgadas por ley a la institución.

Congruente con lo anterior, es una necesidad apremiante contar con un *sistema de información* que permita elaborar el plan, pero también permitir la elaboración de informes de diverso tipo, incluyendo los informes trimestrales requeridos. Si bien el Excel es una herramienta poderosa en la gestión administrativa, sigue siendo poco flexible para los propósitos de la planificación y su uso, requiere duplicar esfuerzos para concretar productos de calidad. Igualmente en este esfuerzo por contar con un sistema de información que apoye la planificación y la gestión, es importante considerar la vinculación efectiva del plan presupuesto, tal como lo establece la normativa vigente.

En términos generales, considero que los procesos y procedimientos institucionales deben apoyarse más en los *sistemas de información automatizados*, aprovechando las oportunidades que nos brindan las tecnologías de la información y la comunicación, a partir de la capacidad instalada institucional, la cual ha mejorado notoriamente y sobre todo tomando en cuenta la insuficiencia del recurso humano. Un buen indicador de esta oportunidad de mejora, lo reflejan los resultados obtenidos en el proceso de autoevaluación del sistema de control interno del 2013, donde se obtuvo como resultado destacable en el análisis de los controles existentes, que la mayoría de estos controles son manuales.

Dada el nivel de madurez del *sistema de control interno* de la institución y de los resultados obtenidos en periodos anteriores, recomiendo replantear la metodología de autoevaluación y profundizar en el análisis de procesos estratégicos. Por ejemplo, en un año determinado se podría autoevaluar el sistema de contratación administrativa y los riesgos asociados; el sistema de administración financiera, la facilitación documental, la conservación, el acceso a la información, entre otros aspectos sustantivos. Este tipo de ejercicio no requeriría la participación de todas las unidades. Con el resto del personal, podría aprovecharse el proceso para concientizar sobre la importancia y conveniencia de fortalecer el control interno desde sus propios puestos de trabajo e incluso brindar algunas charlas al respecto.

Continuar con las acciones tendentes al *mejoramiento del clima organizacional*, de tal forma que los resultados obtenidos en el 2012, en términos de debilidades y oportunidades de mejora sean superados. En este sentido, debo reconocer los esfuerzos realizados por los jefes de los departamentos, quienes con un análisis serio, consciente y de mucha madurez profesional, han abordado los resultados y han implementado acciones concretas y concertadas con el personal, las cuales sin duda producirán en forma gradual, los resultados esperados. Es importante señalar que esta prioridad y obligación moral por mejorar el clima organizacional no puede ser un esfuerzo aislado de los jefes en sus departamentos ni de su personal, sino un esfuerzo conjunto e integral, que involucre decididamente a los jefes de la institución.

Consciente de la difícil situación presupuestaria por la que atraviesan las instituciones públicas, producto del inmanejable déficit fiscal, es menester encontrar formas de negociar más estratégicamente el *presupuesto institucional* con las autoridades del Ministerio de Cultura y Juventud, de tal forma que se garantice con racionalidad pero con seguridad, los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas estratégicas. En este contexto, es relevante contar con los canales de comunicación abiertos y estratégicos, así como con planes de trabajo también estratégicos, que permitan una negociación justa entre las partes.

Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que hubiese girado la Contraloría General de la República

Al último día de mi gestión, no tengo disposiciones pendientes que haya formulado el órgano contralor de la República.

Estado actual del cumplimiento de las recomendaciones que hubiese formulado la Auditoría Interna

Al último día de mi gestión, no tengo recomendaciones pendientes que haya formulado la Auditoría Interna.

A manera de conclusión

El personal del Archivo Nacional es ejemplar. La disciplina y mística con la que se trabaja en esta institución es encomiable y merece reconocimiento y gratitud. Sin duda, son una manifestación viva del funcionario público al servicio de los ciudadanos.

En virtud de lo anterior, ha sido un privilegio poder servir al país desde esta institución.

Carmen Elena Campos Ramírez

Cédula 7-0078-0501

8 de octubre de 2014

Señora
Virginia Chacón Arias
Directora General

Estimada señora:

En cumplimiento del artículo 12 de la Ley General de Control Interno, me permito hacer llegar un ejemplar del *Informe de Fin de Gestión* de la suscrita, en virtud del traslado temporal a otra institución.

Como complemento, le informo que estoy dejando una copia del informe en la Unidad de Gestión Auxiliar de Recursos Humanos, con el fin de que sea entregado a mi sucesor, así como he remitido el archivo electrónico de este informe firmado digitalmente para que sea publicado en el sitio web.

Cordialmente la saluda,

Carmen Elena Campos Ramírez

Cc: Sra. Elizabeth Fonseca Corrales, Ministra de Cultura y Juventud
Sr. Adolfo Morales Loria, Coordinador Unidad Gestión Auxiliar Recursos Humanos

