

2019

Plan Estratégico del Archivo Nacional para el periodo 2019-2023

“Es tiempo de pensar en el futuro”.

Elaborado por:
Carmen Elena Campos Ramírez
Melina Pilar Leal Ruiz

Dirección General
Archivo Nacional de Costa Rica
10/12/2019



PRESENTACIÓN

El Archivo Nacional se ha caracterizado por realizar esfuerzos que permiten definir en el corto, mediano y largo plazo, sus prioridades a partir del análisis de su situación actual, de los retos que le imponen las nuevas demandas de la sociedad, la introducción de nuevas tecnologías y de los recursos presupuestarios disponibles. Estos esfuerzos se realizan con el respaldo de la Junta Administrativa del Archivo Nacional y con la participación de todo el personal.

A la fecha se han formulado cinco planes estratégicos, dentro del marco de la elaboración del Plan Nacional del Sector Cultura y el Plan Nacional de Desarrollo, al inicio de cada nueva Administración, en los períodos 1998-2002, 2002-2006, 2006-2010, 2010-2014 y 2014-2018.

La formulación de los dos primeros planes obedeció a la necesidad de brindar información sobre acciones estratégicas o relevantes a las nuevas autoridades, por lo general, fueron elaborados con escasos diagnósticos de la realidad institucional y con poco involucramiento del personal, dada la premura con la que se solicitaba la información y a la incipiente cultura de planificación estratégica.

Congruente con lo anterior y como antecedente, producto de los procesos de autoevaluación del Sistema de Control Interno, se establece como acción de mejora en el 2005, el siguiente enunciado: *“Definir una metodología y elaborar un Plan Estratégico (largo plazo) del Archivo Nacional”*. Es así como en el 2006 se inicia una nueva forma de formular los planes a nivel institucional, con una metodología claramente establecida y con una amplia participación del personal.

Esta primera experiencia deja como resultado el Plan Estratégico 2006-2010, que muestra resultados positivos para la mejora administrativa y la calidad de los servicios brindados por el Archivo Nacional. Igualmente se logra ejecutar con resultados positivos los planes estratégicos para los periodos 2010-2014 y 2014-2018, con más de un 80% de las metas cumplidas.

Producto de este esfuerzo visionario, de la experiencia acumulada y en cumplimiento de las orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del plan estratégico institucional (PEI) emitidas por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) en el 2018, es posible presentar el ***Plan Estratégico del Archivo Nacional para el periodo 2019-2023***, que contiene las principales metas que deben ejecutarse por año y que permitirán en su conjunto, cumplir con las ideas rectoras, los objetivos institucionales y las funciones establecidas en el marco legal que lo regula.

La estructura del plan estratégico es congruente con las funciones sustantivas establecidas en la legislación vigente y orienta la determinación de las acciones estratégicas.

Estamos seguros que haremos el mejor esfuerzo para ejecutar exitosamente este plan, porque tenemos su mayor fortaleza, un personal comprometido con la eficiencia y el servicio público, que sabrá tomar las mejores decisiones, a pesar del escenario poco halagüeño que se avecina.

I. IDEAS RECTORAS

1. Misión

“El Archivo Nacional es una institución desconcentrada del Ministerio de Cultura y Juventud, que reúne, organiza, conserva, facilita y divulga el patrimonio documental de la Nación, a todos los habitantes de Costa Rica, para acrecentar la identidad nacional; promueve el desarrollo archivístico de las instituciones para una administración pública transparente y eficiente y coadyuva en el control del ejercicio notarial”.

2. Visión

“El Archivo Nacional de Costa Rica, ejercerá plenamente su rol de rector del Sistema Nacional de Archivos y ofrecerá al habitante costarricense, nuevos y mejores servicios, acrecentando el patrimonio con nuevos fondos y colecciones, mediante el rescate, organización, conservación, facilitación y divulgación. Estos retos los asumirá mediante el mejoramiento de su infraestructura física, tecnológica, un marco legal mejorado y adaptado a las necesidades actuales y un recurso humano altamente calificado, comprometido con la eficiencia, transparencia y orientada al cliente.”

3. Políticas Institucionales para los años 2019 al 2023

De conformidad con la normativa que establece las funciones y competencias del Archivo Nacional y su Junta Administrativa, a continuación, se dictan las políticas de regirán la acción institucional, en el periodo que abarca este plan y en concordancia con cada unidad programática.

3.1. Programa 1 Patrimonio Documental de la Nación

- a) Se dará prioridad a la transferencia de documentos con valor científico cultural en función del espacio disponible en la infraestructura física y tecnológica, priorizando los que hayan cumplido los 20 años y que se encuentren en riesgo de deterioro comprobado.
- b) Se utilizará la tecnología de la información y la comunicación como una aliada para mejorar la prestación del servicio de consulta de fondos documentales, tanto en sus despachos de atención como por internet, para lo que se continuará con la depuración, normalización y digitación en las bases de datos con referencias de los documentos custodiados y la digitalización de documentos previamente seleccionados.
- c) Se promoverá el uso del sistema de información INDEX que tiene por objetivo que más notarios y cónsules generales de Costa Rica, presenten sus índices de escrituras públicas por medio de Internet.
- d) Se aplicará la norma nacional de descripción en la descripción documental que realizan las diferentes unidades administrativas de la institución.
- e) Se continuará orientando las actividades de difusión cultural al rescate y promoción de la identidad nacional, local y regional de los costarricenses frente a los cambios que enfrenta nuestra sociedad; así como para la promoción de la debida organización y servicio de los archivos y documentos de las instituciones públicas, con el fin de garantizar el acceso a la información pública y la transparencia en la administración pública.
- f) Se promoverá la edición digital de las publicaciones del Archivo Nacional, con el fin de dar una cobertura total y gratuita al público, así como una amplia difusión del patrimonio documental y del quehacer institucional.

- g) Se dará prioridad a la restauración de los documentos de conformidad con los resultados del diagnóstico de los fondos documentales, enfatizando en los que muestren mayor deterioro y los más consultados.
- h) Se promoverá la digitalización de los fondos documentales de conformidad con el plan de reproducción de documentos vigente, con fines de conservación del documento original y de facilitar su consulta en los despachos de atención del Archivo Nacional y por medio de internet.

3.2 Programa 2 Sistema Nacional de Archivos

- a) Se promoverá la óptima organización de los archivos de la administración pública, requisito indispensable para la modernización de su administración, acceso a la información, rendición de cuentas, transparencia y respeto a los derechos ciudadanos, por medio de los servicios técnicos archivísticos que se brindan.
- b) Se velará por el cumplimiento de la normativa vigente en materia archivística por parte de las instituciones del Sistema Nacional de Archivos, para lo que dará seguimiento a los resultados obtenidos en el índice de desarrollo archivístico, se realizarán inspecciones y denunciará ante las instancias correspondientes los incumplimientos. Todo lo anterior, respetando la autonomía de administración y gobierno que tienen algunas instituciones públicas
- c) Se promoverá la elaboración de normas y criterios que coadyuven con un proceso más eficiente de valoración documental, tanto para la declaratoria de valor científico cultural de los documentos como para la eliminación de aquellos que no tienen este valor, por medio de la Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos.
- d) Se aprovechará las oportunidades que brinda la cooperación internacional para mejorar el nivel de desempeño de las áreas sustantivas y administrativas, así como la adquisición de tecnología de información y apoyará las acciones emprendidas por organismos internacionales que se ocupan del desarrollo archivístico.
- e) Se promoverá la modalidad virtual en las actividades de capacitación y actualización profesional del personal que labora en los archivos de la administración pública, según las prioridades establecidas en el plan de capacitación y con el fin de aumentar su cobertura.
- f) Se promoverá el uso del Archivo Digital Nacional (ADN), como un servicio integral a la gestión de los documentos electrónicos y su preservación, en las instituciones de la administración pública.
- g) Se incentivará la elaboración y divulgación de normas para el desarrollo de los archivos de las instituciones de la administración pública.

3.3 Programa 3 Actividades Centrales

1. Se promoverá la prestación de servicios inclusivos y de calidad, considerando las diversas necesidades de las personas usuarias, especialmente de quienes presentan algún tipo de discapacidad, aprovechando las ventajas que brinda el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Todo conforme a la política específica vigente sobre servicios inclusivos.
2. Se desarrollarán actividades que fomenten la cultura de prevención de riesgos por desastres naturales o provocados, así como se mantendrá vigente sus planes de acción, con el fin de salvaguardar la integridad de las personas funcionarias y usuarias, así como del acervo documental.
3. Se llevará a cabo el proceso de autoevaluación del sistema de control interno (ASCI) y de valoración de los riesgos (SEVRI), procurando una amplia participación del personal. Los planes de mejora y de mitigación de riesgos que resulten, deberán ajustarse a la disponibilidad de los recursos, cuando

corresponda. Cuando las causas que originan los riesgos identificados y su mitigación sean exógenas, se trasladará el riesgo a quien corresponda técnica y legalmente.

4. Se fortalecerá la gestión institucional mediante la consolidación de su estructura orgánica, mejorando la coordinación y ejecución de las actividades, las que a su vez promoverán la profesionalización del personal y la promoción de la carrera administrativa, obteniendo un ambiente laboral que genere mayor bienestar para todos.
5. Se priorizará en el plan de capacitación, la atención de las necesidades que han sido identificadas en la evaluación del desempeño del personal, propiciando oportunidades de formación y capacitación.
6. Se procurará la satisfacción de las necesidades del mantenimiento y reparación de las instalaciones físicas y plataforma tecnológica, así como el equipamiento necesario para el buen desenvolvimiento institucional, en armonía con sus planes de desarrollo y sus posibilidades presupuestarias. Para este fin, velará porque se mantenga un monitoreo constante de las proyecciones de crecimiento institucional, tanto físicas como tecnológicas, con énfasis en la cantidad de documentos en cualquier soporte que se proyecten recibir en el mediano y largo plazo.
7. Se avanzará hacia una reforma de la Ley 7202 del Sistema Nacional de Archivos, con el fin de adaptarla a las condiciones tecnológicas actuales, así como al desarrollo y las nuevas tendencias de la archivística a nivel nacional e internacional.
8. Se continuará aplicando gradualmente un proceso de modernización tecnológica que le permita mejorar la eficiencia de su gestión y enfrentar los retos futuros, sobre todo en la facilitación de nuevos servicios y la preservación de la herencia digital.
9. Se afianzará una cultura institucional que promueva y garantice el cumplimiento del precepto constitucional del derecho que tiene la ciudadanía de acceder a la información pública en forma eficiente y oportuna, de acuerdo con la normativa conexas.
10. Se realizará un análisis de la realidad institucional con el fin de promover un nuevo plan estratégico para el periodo 2024-2028 que incorpore las áreas prioritarias de su desarrollo, que identifique sus potencialidades y oportunidades y genere las acciones necesarias para su cumplimiento y aplicación de normas de calidad.
11. Se continuará fomentando una cultura basada en la ética aplicada a la función pública y en los valores institucionales, como un mecanismo para evitar o enfrentar los actos indebidos en la administración y que atentan contra el cumplimiento de su misión. Con tal propósito promoverá el diseño de programas permanentes de fomento a la transparencia y la convivencia basada en valores.
12. Se continuará fomentando el trabajo respetuoso con el ambiente, por lo que a partir de instrumentos de control como el Plan de Gestión Ambiental Institucional y los planes de acción anuales, se compromete a prevenir y mitigar el impacto ambiental, gestionar correctamente los residuos, impulsar en los procesos de adquisición compras sustentables, hacer uso racional de los recursos, sensibilizar al personal con el tema de gestión ambiental y cumplir con la legislación ambiental vigente, apoyando las acciones de descarbonización del país emitidas por el Ministerio de Ambiente y Energía y autoridades de Costa Rica.
13. Se velará por el cumplimiento de la erradicación de toda forma de violencia contra las mujeres, la promoción de los derechos humanos y de cultura de paz, mediante el cumplimiento de la política promulgada al efecto.
14. Se velará por la tutela de los derechos humanos y la no discriminación de las personas LGBTI, mediante el cumplimiento de la política promulgada al efecto.

15. Se continuará trabajando en el desarrollo de prácticas que garanticen la salud ocupacional a todas las personas funcionarias mediante la aplicación de la política promulgada al efecto.
16. Se llevarán a cabo acciones dirigidas a la inclusión y la accesibilidad de las personas con discapacidad por medio de la ejecución, seguimiento y evaluación del plan de equiparación de oportunidades.

4. Valores Institucionales

En setiembre del 2019, la Comisión Institucional de Ética y Valores presentó el Código de Ética de la institución, como un mecanismo para resaltar y sistematizar los principales valores que guían las actuaciones de las personas funcionarias. Para elaborar este código se contó con la participación de todo el personal, mediante una estrategia que garantiza que las personas acepten, internalicen y tengan disposición de poner en práctica sus contenidos, al no representar una imposición vertical de normas, sino un contrato de convivencia donde cada quien aportó sus criterios y sus opiniones para robustecerlo.

Los valores y su definición a nivel institucional se detallan a continuación:

1. *Respeto*: “Atender y prestar atención a las demás personas con empatía y criterio. Tratar a los demás como me gusta que me traten. Capacidad de reconocimiento del derecho que tiene las personas de pensar y actuar diferente.”
2. *Transparencia*: “Es dejar huella documental de toda actuación en lo profesional y en lo personal. Es promover un flujo de información veraz, constante y oportuna. Su objetivo principal es crear confianza por medio de las prácticas que facilitan el acceso a la información. Tiene que ver con una actuación íntegra, coherente y responsable, apegada a la normativa que rige a las personas funcionarias públicas.”
3. *Cultura de servicio*. “Brindar el mejor trato posible a las personas usuarias, tanto internas como externas. Tener el gusto por el servicio con el fin de que la persona usuaria sienta un trato amable, respetuoso y que sus necesidades sean resueltas de la mejor manera.”
4. *Compromiso con la eficiencia*. “Asumir como parte de la disciplina personal el ejercicio del mejor desempeño. Es realizar el trabajo dignamente, con responsabilidad y calidad. Es un sentimiento de pertenencia a la institución, lo que motiva a la persona a efectuar un trabajo eficiente y de calidad.”

5. Factores claves del éxito

1. Excelencia en el servicio que se brinda a las personas usuarias.
2. Proceso constante de renovación e innovación en las áreas sustantivas y de apoyo, aprovechando las fortalezas del personal y de acuerdo con los recursos disponibles.
3. Infraestructura adecuada para el personal y ajustada a las necesidades de la mejor conservación del patrimonio documental.
4. Identificación del personal con la misión, visión y objetivos institucionales, generando un alto sentido de pertenencia y el mayor bienestar.
5. Proceso de planificación estratégica y operativa, acompañada de seguimientos y evaluaciones oportunas para realimentar la gestión pública, que permite la definición de prioridades, el mejor uso de los recursos y la mejora continua.

II. MARCO NORMATIVO

El Archivo Nacional como institución pública está obligado a cumplir un marco normativa amplio y de la más diversa naturaleza, en un esfuerzo de priorización, se señalan a continuación algunas referencias normativas básicas y directas al funcionamiento institucional:

1. Leyes

- Ley del Sistema Nacional de Archivos N° 7202 del 24 de octubre de 1990.
- Ley de Creación de la Junta Administrativa del Archivo Nacional N° 5574 del 17 de septiembre de 1974 y sus reformas.
- Ley de Creación del Timbre del Archivo Nacional N° 43 del 21 de diciembre de 1934 y sus reformas.
- Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas.
- Ley sobre Microfilmación de Documentos N° 4278 del 11 de diciembre de 1968 y sus reformas.
- Ley de Creación de la Revista de Archivo Nacional N° 64 del 12 de agosto de 1936 y sus reformas.
- Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos N° 8454 del 30 de agosto de 2005.
- Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública N° 8422 del 6 de octubre de 2004¹.
- Código Notarial Ley N° 7764 del 17 de abril de 1998 y sus reformas.
- Ley de Fortalecimiento del Control Presupuestario de los Órganos Desconcentrados del Gobierno Central N° 9524 del 22 de febrero de 2018².

2. Reglamentos

- Reglamento de Organización y Servicios del Archivo Nacional, Decreto Ejecutivo N° 40555-C publicado el 7 de septiembre de 2017.
- Reglamento Ejecutivo a la Ley del Sistema Nacional de Archivos, Decreto Ejecutivo N° 40554-C publicado el 7 de septiembre de 2017.
- Reglamento para la Presentación de Índices, Decreto Ejecutivo N° 37769-C del 10 de abril de 2013.
- Reglamento a la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, Decreto Ejecutivo N° 32333 de 12 de abril de 2005³.
- Reglamento sobre las Garantías que deben rendir los Funcionarios Públicos del Archivo Nacional, Decreto Ejecutivo N° 37937-C del 1 de agosto de 2013.

3. Decretos

¹ El artículo 25 establece que la Contraloría General de la República debe trasladar al Archivo Nacional las declaraciones juradas de bienes y sus documentos anexos).

² Los presupuestos de los órganos desconcentrados de la Administración Central serán incorporados al presupuesto nacional para discusión y aprobación de la Asamblea Legislativa, a partir del 2021.

³ El artículo 83 se refiere al traslado de las declaraciones juradas al Archivo Nacional.

- Decreto Ejecutivo N° 30201-C del 6 de febrero de 2002, creación de la Proveeduría Institucional de la Dirección General del Archivo Nacional.
- Decreto Ejecutivo N° 18099-C del 14 de abril de 1988, declara la cuarta semana de julio de cada año, la “Semana del Archivista Nacional”.
- Decreto Ejecutivo N° 25 del 23 de julio de 1881, creación del Archivo Nacional.
- Decreto Ejecutivo N° 39350-C del 29 de octubre de 2015, Premios Archivísticos Nacionales.
- Decreto Ejecutivo N° 38961-C del 15 de junio de 2015, Guía de Trámites y Requisitos de los Servicios que brinda la Dirección General del Archivo Nacional.

4. Lineamientos

- Lineamientos para el servicio de presentación de Índices de Instrumentos Públicos vía internet, emitidos por la Junta Administrativa del Archivo Nacional del 4 de mayo de 2017.

En este cuerpo normativo, también se cuenta con un conjunto de políticas, resoluciones y directrices que emiten la Dirección General y su Junta Administrativa, cada una en su campo de acción y que regulan aspectos específicos del funcionamiento institucional y de los archivos de las instituciones que integran el sistema. Igualmente, la Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos tiene a su haber un conjunto importante de resoluciones sobre normas en el campo de la valoración documental y la eliminación de documentos que no tienen valor científico y cultural. Adicionalmente, otras autoridades afines en la materia, como es el caso de la Dirección de Gobernanza Digital en el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, han emitido normativa vigente referida al ámbito de aplicación de los documentos electrónicos y otros temas de interés para el ejercicio de la función archivística.

5. Resultados del análisis del marco normativo

El Archivo Nacional mantiene integrada una comisión que lidera los procesos de reforma a la normativa que lo regula denominada “Comisión de Reformas Legales”. Es así como por medio del oficio DGAN-CRL-02-2018 del 11 de septiembre de 2018, esta comisión emite un informe ejecutivo sobre el estado actual de las reformas implementadas y los proyectos pendientes. A continuación, se presenta un resumen de lo informado:

- a) Ley del Sistema Nacional de Archivos N° 7202 del 24 de octubre de 1990: se mantiene vigente desde el 27 de noviembre de 1990, es la ley que define las competencias y funciones del Archivo Nacional y su Junta Administrativa, así como de los archivos que integran el Sistema Nacional de Archivos, incluidos los archivos privados y particulares que por voluntad se integran a él. Esta comisión presentó ante la Junta Administrativa del Archivo Nacional, tres anteproyectos de ley: 1) Ley del Instituto Nacional de Archivos (INAR); 2) Ley de Archivo General de Costa Rica y 3) Ley del Sistema Nacional de Archivos, los que se encuentran en análisis en este órgano colegiado. Se ha identificado la necesidad de presentar una reforma a esta ley para modernizar los aspectos que se ven impactados por el avance de la tecnología y los cambios en la teoría y práctica de la archivística y en las ciencias afines, tomando en cuenta que tiene casi 30 años de vigencia.
- b) Reglamentos a la Ley N° 7202 antes referenciada: se consideró estratégico promulgar dos reglamentos a esta ley, para separar lo relativo al funcionamiento del Sistema Nacional de Archivos con los asuntos propios del Archivo Nacional. Antes de la promulgación de los dos reglamentos, se contaba con uno vigente desde el 1991. Es así como desde diciembre de 2017 se cuenta con los siguientes dos reglamentos:
 - I. Reglamento Ejecutivo a la Ley del Sistema Nacional de Archivos, Decreto Ejecutivo N° 40554-C del 29 de junio de 2017, publicado el 7 de septiembre de 2017. Reglamento

exclusivo para las regulaciones del mencionado sistema, incorpora un glosario archivístico e incorpora mejoras en los siguientes aspectos: producción y conservación de documentos electrónicos, plazos para resolver los trámites de la Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos y derogó el reglamento anterior.

- II. Reglamento de Organización y Servicios del Archivo Nacional, Decreto Ejecutivo N° 40555-C del 29 de junio de 2017, publicado el 7 de septiembre de 2017. Reglamento exclusivo para el Archivo Nacional e incorpora las mejoras en los siguientes aspectos: delimitación de funciones de los departamentos y sus unidades, se ampliaron los servicios acordes con las necesidades actuales y se formalizaron las funciones de la Comisión de Descripción.

Es importante señalar que el Archivo Nacional y su Junta Administrativa no tienen competencia para emitir decretos ejecutivos, por lo que debe realizar estas propuestas de mejora a la normativa, en coordinación con las autoridades del Ministerio de Cultura y Juventud, al que está adscrito como órgano de mínima desconcentración. No obstante, esta dependencia no ha sido una limitación, sino que, por el contrario, desde el 90 cuando se emite la ley de referencia, se ha contado con el apoyo político requerido. Por otra parte, como política institucional, se mantiene una vigilancia permanente al resto de la normativa que rige su funcionamiento, con el fin de mantenerla actualizada y debidamente publicada en el sitio web institucional.

En conclusión, en el periodo de vigencia de este plan estratégico será muy importante llevar a cabo la reforma a la ley vigente, no obstante, no afectará la ejecución de las acciones propuestas.

III. ORGANIZACIÓN DEL ARCHIVO NACIONAL

1. Antecedentes de su creación

El Archivo Nacional de Costa Rica fue creado por decreto N° 25 del 23 de julio de 1881 en la Administración de don Tomás Guardia Gutiérrez, como una dependencia de la Secretaría de Hacienda, con el propósito de “*conservar en orden, seguridad y perfecto estado los voluminosos archivos de las Judicaturas*”. En sus inicios, la denominación oficial fue “Archivos Nacionales”.

Por acuerdo N° 28 del 19 de junio de 1894, los Archivos Nacionales pasan a ser una dependencia de la Secretaría de Gobernación. Posteriormente, mediante la Ley N° 3661 del Archivo Nacional del 10 de enero de 1996, cambia el nombre por “Archivo Nacional” y se ratifica su dependencia jerárquica del Ministerio de Gobernación y Policía.

En 1974 se emite la Ley N° 5574 de Creación de la Junta Administrativa del Archivo Nacional del 17 de septiembre de ese año, con funciones muy específicas.

La institución pasa a ser una dependencia del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, por medio de la Ley N° 6542 de Presupuesto Nacional de 1981 del 22 de diciembre de 1980 y mediante la Ley N° 7202 del Sistema Nacional de Archivos se convierte en un órgano desconcentrado del Ministerio de Cultura y Juventud.

2. Estructura orgánica

La estructura orgánica del Archivo Nacional está vigente desde marzo del 2015, producto de una reorganización parcial que modificó la estructura del 2008, en lo relativo a las unidades de la Dirección General y de los departamentos de Archivo Histórico, Archivo Notarial y Servicios Archivísticos Externos. Igualmente se actualizan las funciones y el nombre del Departamento de Tecnologías de la Información, entre otros cambios.

Revisado los cambios de estructura que ha tenido el Archivo Nacional a partir de 1982, se considera a la organización vigente como la quinta organización de la estructura. Anterior a esta fecha y hasta 1881, cuando se crea la institución, su estructura orgánica era muy elemental.

La estructura actual se caracteriza por una mayor complejidad, tomando en cuenta un mayor volumen de trabajo, una mayor especialización del trabajo y la consolidación de las unidades sustantivas, que permiten una mejor organización del trabajo, la prestación de mejores servicios a las personas usuarias, la profesionalización del personal y la promoción de la carrera administrativa.

La estructura actual cuenta con unidades decisorias o del nivel político y unidades ejecutoras de los procesos, según el siguiente detalle:

Nivel político:

- Despacho de la Ministra de Cultura y Juventud.
- Junta Administrativa del Archivo Nacional (cuenta con una Auditoría Interna como órgano asesor para el adecuado control interno de los recursos).
- Dirección General, con las unidades asesoras de Planificación Institucional, Asesoría Jurídica, Proyección Institucional, Contraloría de Servicios y la Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos como órgano asesor en dicha materia.

Nivel ejecutor:

- Departamento Archivo Histórico, con las unidades de Acceso y Reproducción de Documentos y Organización y Control de Documentos.

- Departamento Archivo Notarial, con las unidades de Facilitación y Despacho de Documentos y Recepción y Control de Documentos.
- Departamento Conservación.
- Departamento Servicios Archivísticos Externos, con las unidades de Servicios Técnicos Archivísticos y Archivo Intermedio.
- Departamento Tecnologías de Información.
- Departamento Administrativo Financiero, con las unidades de Proveduría Institucional, Financiero Contable, Recursos Humanos, Servicios Generales, Archivo Central y Servicios Médicos.
- Como unidad operativa dependiendo de la Dirección General, la Biblioteca Especializada en Archivística y Ciencias Afines.

3. Resultados del análisis de la estructura orgánica

Por medio del oficio DGAN-DG-P-100-2018 del 21 de agosto de 2018 de la Unidad de Planificación Institucional se presentan los resultados obtenidos del análisis de la estructura organizativa vigente, siguiendo la metodología y los instrumentos que ha establecido el Ministerio de Planificación Nacional para este tipo de estudios. Este estudio tuvo como objetivo determinar si la estructura vigente desde el 2015 se está aplicando debidamente, o bien, determinar los ajustes que fueran necesarios.

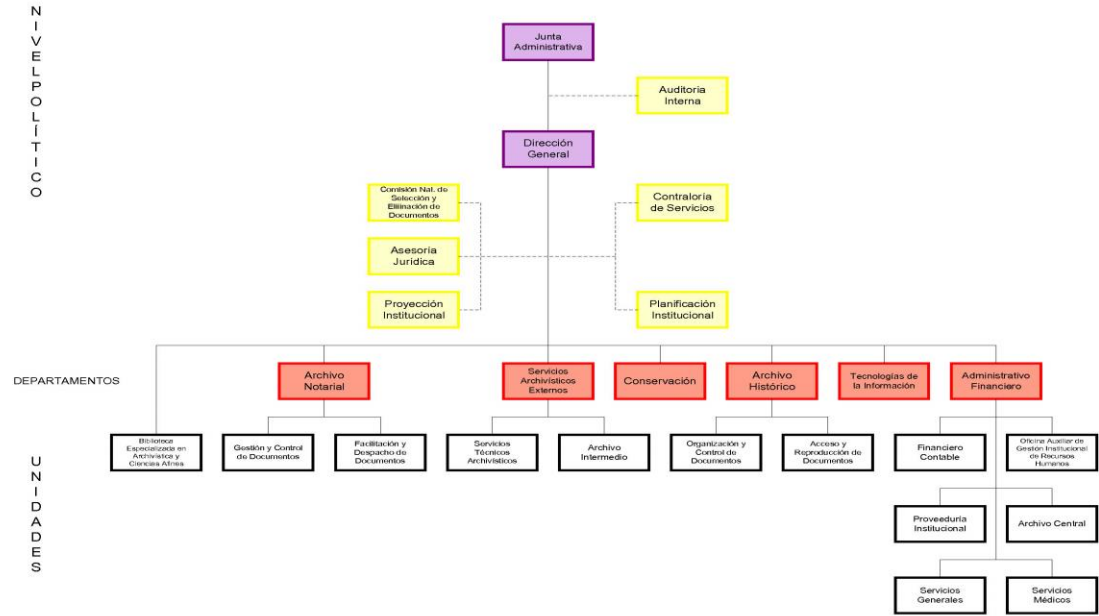
Para llevar a cabo este estudio se elaboró un cuestionario de 72 preguntas que fue cumplimentado por las personas funcionarias a cargos de las jefaturas y coordinaciones de los departamentos y unidades. Las preguntas del instrumento fueron divididas en 6 componentes: estructura, recurso humano, tecnología, infraestructura, gestión y coordinación.

En términos generales, el estudio concluye que los resultados son satisfactorios. Cinco de los seis componentes analizados obtuvieron resultados muy favorables superiores al 80%, mientras que el de recursos humanos alcanzó apenas un 43.3%. Con excepción de este último componente, los resultados en los demás son razonables y esperados, por cuanto la consolidación de una estructura orgánica requiere de tiempo para lograr su madurez, incluyendo el rol de las personas que las integran. En el caso del Archivo Nacional, justamente la reorganización parcial del 2015 que se comenta en párrafos anteriores, tuvo como objetivo formalizar unidades administrativas en tres departamentos sustantivos, que anteriormente no las tenían, aunado a que las personas a cargo son jóvenes que requieren mayor experiencia y capacitación en los asuntos administrativos y gerenciales, así como las jefaturas de dichos departamentos también requieren un proceso de adaptación a las nuevas condiciones, que se está alcanzado según estos resultados.

Desde el punto de vista estructural, el estudio concluye que la reorganización aprobada fue implementada debidamente y ha permitido mejorar la calidad y eficiencia de los servicios brindados a las personas usuarias, ha disminuido los costos operacionales externos, ha agilizado los procesos de toma de decisiones, evitando vacíos, duplicidades, indefiniciones, conflictos de interés y de competencias. Ha propiciado el establecimiento de relaciones de interdependencia y mecanismos de coordinación entre las unidades y ha mejorado la efectividad de las funciones administrativas, contribuyendo con el cumplimiento de los planes de trabajo.

Cabe destacar algunos elementos que no favorecieron un mejor resultado en la evaluación del componente de recurso humano, entre ellos: el déficit de recursos humanos para atender las funciones y competencias asignadas a cada unidad administrativa, agudizado por el aumento de las cargas de trabajo y por la emisión de directrices de la Presidencia de la República, que restringen el uso de las plazas vacantes; falta de reconocimiento al rol gerencial que desempeñan las personas que ocupan los cargos de coordinación, lo que quedó evidenciado en el rechazo por las instancias correspondientes de las solicitudes de reasignación de las plazas a puestos de jefaturas; alta rotación de personal, fuga del talento humano y estancamiento de la carrera administrativa. Es importante mencionar, que estos elementos analizados, en su mayoría, responden a factores exógenos a la institución, lo que dificulta la definición de acciones para mejorar estos resultados, recurriéndose a otras estrategias de gestión del recurso humano, a fin de mejorar el clima organizacional.

DIRECCIÓN GENERAL DE ARCHIVO NACIONAL



IV. LOS RECURSOS HUMANOS

1. Evolución y situación actual de los recursos humanos

En la siguiente tabla se resume la cantidad de plazas con las que ha contado el Archivo Nacional en el período comprendido entre 1982 al 2020.

**Cantidad de plazas del Archivo Nacional
Período 1982-2020**

Año	Total plazas	% (+,-)
1982	55	
1990	63	15%
1997	86	37%
2008	100	16%
2010	126	26%
2014	127	0,8%
2019	126	-0.7%
2020 ¹	124	-1.6%

Fuente: Elaboración OAGIRH

¹La cantidad de plazas para el 2020 contempla la eliminación de dos plazas por aplicación de la Directriz 55-H

Según estos datos, en los años del 2008 al 2010 se da el mayor crecimiento absoluto de plazas, pasando de 100 a 126 plazas, lo que representó un aumento del 26% en dos años, sin duda uno de los logros más significativos del plan estratégico del periodo 2006-2010, con la identificación y creación de estas plazas, que constituyen el 63% de las 41 plazas identificadas en ese entonces, como necesarias para completar la planilla adecuada para su funcionamiento.

En el 2014 se suma una plaza de Profesional Jefe en Informática 1 B, la que se obtiene por medio de un traslado por movilidad horizontal, proveniente del Ministerio de Salud; sin embargo, no fue posible consolidar este traslado, devolviéndose la persona funcionaria a ese ministerio y quedando nuevamente con 126 plazas la nómina institucional.

A septiembre del 2019, se tienen 115 plazas ocupadas, lo que representa un 92% del total. Las restantes 11 plazas se encontraban vacantes, de las que 8 resultaron afectadas por la aplicación de la Directriz 55-H que permite la ocupación del 50%, previa autorización de la Presidencia; la eliminación del 25% y el congelamiento del restante 25%. En apego a esta directriz, la cantidad de plazas proyectada para el 2020 es de 124, con la eliminación de 2 que corresponden al 25% de las 8 vacantes.

En cuanto a la composición de los recursos humanos por grupos ocupacionales, se tiene que a septiembre de 2019 y para los puestos ocupados, el 50% corresponde al grupo de los profesionales, un 24% en el grupo técnico, un 23% a los administrativos y un 3% al grupo gerencial.

En cuanto al estatus del nombramiento, de los 126 puestos, el 75% se encuentra en propiedad, el 17% interino y 8% de puestos vacantes. Es importante señalar que una de las metas estratégicas de los anteriores planes, fue aumentar el personal nombrado en propiedad, no obstante, a septiembre de 2019, el porcentaje de personal propietario aumenta en cuatro puntos, mientras que las personas interinas caen en dos puntos porcentuales.

Dada la relevancia de los recursos humanos y que no fue posible satisfacer el 100% de las plazas requeridas en el periodo anterior, se incorpora nuevamente esta meta en el presente plan estratégico, posterior a una revisión de la estructura actual, de los nuevos requerimientos, crecimiento de la oferta y demanda de los servicios y de la fijación de prioridades. Este es uno de los aspectos más señalados como debilidad y riesgo en el proceso de valoración de los riesgos de este año, por lo que se considera necesario dejar constancia de esta limitación.

El Archivo Nacional ha venido evolucionando sus funciones a través del tiempo. En sus inicios se le encomienda la función de custodio del patrimonio documental; a partir de 1990 con la Ley N° 7202 del Sistema Nacional de Archivos, se adicionan nuevas competencias relacionados con la rectoría de este sistema, lo que ha incidido notoriamente en la evolución del perfil de su personal, logrando en la actualidad un alto nivel de profesionalización, a pesar de las dificultades enfrentadas en cuanto a la carente demanda de profesionales en el campo archivístico y las directrices de gobierno que han limitado la ocupación de las plazas vacantes, la creación de nuevas y la imposibilidad de gestionar reasignaciones.

Actualmente la única universidad que imparte la carrera en Archivística, en grado académico de bachillerato y licenciatura es la Universidad de Costa Rica, en sede central, no dando a vasto con la oferta de trabajo. Más recientemente se ha incorporado la Universidad Técnica Nacional, brindando una oferta educativa en esta especialidad en el nivel técnico.

El Archivo Nacional es consciente de las limitaciones en la formación profesional, por lo que ha incorporado en su plan estratégico el fortalecimiento de sus ofertas de capacitación, haciendo uso de la tecnología con el diseño y desarrollo de ofertas por medios virtuales, para lo que será necesario disponer de la plataforma tecnológica necesaria o establecer alianzas con aquellas instituciones que si las tienen; así como dar continuidad a la capacitación de su personal facilitador de esta modalidad de enseñanza. En el 2019 inició un plan piloto de capacitación virtual con la plataforma del Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) de la Dirección General de Servicio Civil y la Contraloría General de la República.

Desde el punto de vista de los recursos humanos con que cuenta la institución, la propuesta del plan estratégico es modesta, por cuanto no se cuenta con recursos suficientes para atender más responsabilidades, más allá de aquellas en las que se pueda hacer uso de las tecnologías, tanto en la gestión de los procesos como en la prestación de los servicios a las personas usuarias.

2. Resultados de la opinión del personal sobre la prestación de los servicios del Archivo Nacional: una visión de futuro

Conocer la opinión de las personas funcionarias de cómo perciben los servicios que brinda la institución a la ciudadanía que los demanda, en el momento actual y en el futuro, resulta de especial importancia para detectar las oportunidades de mejora y los aspectos prioritarios en que se debe trabajar para alcanzar el máximo grado de satisfacción de sus necesidades y el mejor valor público asociado.

Para llevar a cabo este estudio se aplicó una encuesta en línea titulada “Mi opinión cuenta” a todo el personal, la que fue respondida por el 70%. Esta encuesta incorporó diecisiete preguntas, de las que siete estaban relacionadas con la caracterización del público, la relevancia y el volumen de los servicios brindados, los aspectos susceptibles de mejora, el reconocimiento esperado del público y estrategias recomendadas para atender las inconformidades y sugerencias que presenten.

A continuación se destacan los principales resultados obtenidos:

- a) Se percibe en el futuro mediano a un público muy exigente en el cumplimiento de los plazos, en servicios eficientes y con una atención de calidad total. Un público que hace un uso intensivo de la tecnología, por ende demandante de servicios en línea, mejor informados y conocedores del quehacer institucional, así como un público muy variado con predominancia de personas jóvenes.

- b) La mayoría de las personas funcionarias coincide en que los servicios seguirán siendo relevantes para la ciudadanía y aumentarán significativamente.
- c) El uso óptimo de la tecnología, la excelencia en la prestación de los servicios y la existencia de personal altamente calificado, son los tres factores claves para el éxito futuro de la institución.
- d) En cuanto a los aspectos identificados para mejorar en el futuro, se destacan la modernización tecnológica, servicios en línea, gestión eficiente y prestación de servicios de calidad.
- e) ¿Cómo queremos ser reconocidos por nuestro público?, como una institución ejemplar que brinda unos servicios de calidad, que es transparente en su gestión y que usa la tecnología para innovar.
- f) Se recomienda que el manejo de las inconformidades y sugerencias del público tengan un enfoque hacia la mejora continua, atendidas de manera rápida y oportuna y haciendo uso de la tecnología.

En conclusión, las personas funcionarias consideran que los servicios que brinda la institución seguirán siendo necesarios para la ciudadanía y que aumentarán con el tiempo. Dan mucha importancia a la prestación de servicios de calidad y con una visión de mejora continua, por ende, desean ser reconocidos por la eficiencia en la gestión y la modernización. Una institución moderna que brinda servicios en línea y con personal altamente capacitado.

3. Resultados de la opinión del personal sobre cómo mejorar las relaciones personales y su bienestar

Como complemento de la consulta que se hizo a las personas funcionarias sobre la visión futura de los servicios que brinda el Archivo Nacional, también tuvieron la oportunidad de opinar sobre los elementos que deben tomarse en cuenta para mejorar las relaciones personales y su bienestar. Para tal propósito, en la encuesta “Mi opinión cuenta”, se incorporaron preguntas que abrieron el espacio para comentar sobre diversos temas relacionados, cuyos principales resultados se enuncian a continuación:

- a) La mayoría del personal coincide en que la mejor forma de mejorar las relaciones personales entre el personal, incluyendo sus jefaturas y coordinadores, es por medio de una comunicación asertiva que favorezca el clima organizacional, seguido por la empatía y el respeto entre todos. Valga señalar que uno de los valores institucionales definido por su personal es el respeto.
- b) En cuanto a las competencias gerenciales, opinan que una estrategia de capacitación en habilidades blandas ayudaría a mejorar el liderazgo de las jefaturas y coordinadores, además vuelven a destacar el tema de la comunicación asertiva y empática.
- c) Opinan que el establecimiento de un sistema de incentivos no monetarios constituye una oportunidad para mejorar el desempeño y la motivación del personal, así como generar un ambiente en que las jefaturas y coordinadores escuchen las necesidades y planteamientos de su personal. Ofrecer un sistema de incentivos no monetarios al personal es uno de los usos de la evaluación del desempeño, contenidos en los nuevos lineamientos para la evaluación de las personas funcionarias, por lo que es necesario establecerlo como una acción en el plan.
- d) En relación con la evaluación, consideran que tiene sentido si se hace con objetividad, como un instrumento de motivación y crecimiento del personal, así como por medio de diferentes modalidades.
- e) Otro de los aspectos consultados fue sobre la efectividad de la capacitación, donde la mayoría del personal considera que para lograr sus objetivos es necesario que esté determinada por las necesidades que se identifiquen, que exista una adecuada programación de las actividades y que sean virtuales.
- f) Opinaron también sobre la innovación y la creatividad en el trabajo, coincidiendo que para lograr introducir estos valores es necesaria la participación activa de todo el personal, disponer de la tecnología y recibir capacitación.
- g) Congruente con lo anterior, una mayoría abrumadora opina que para un mayor involucramiento del personal en los asuntos estratégicos de la institución, debe haber un ambiente de inclusión para todos, un mejor clima organizacional y una comunicación constante.

- h) Fueron muchas las sugerencias para mejorar los valores que se quieren promover, pero todas tenían una constancia que es “practicar con el ejemplo”, además de aprovechar los diferentes espacios con el personal para promoverlos.

4. Resultados de la valoración de los servicios por parte de las personas usuarias: diversas mediciones, un solo interés “mejorar el valor público”

Tal como lo cita el Ministerio de Planificación Nacional (Mideplan) en el documento “Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)”, el valor público responde a la capacidad del Estado por medio de sus instituciones, para dar respuesta a los problemas relevantes de la población, ofreciendo servicios eficientes y de calidad, que satisfagan sus necesidades en igualdad de oportunidades y de manera inclusiva. Por tal razón, resulta estratégico dedicar esta apartado al análisis de la valoración que han hecho las personas usuarias de los servicios que reciben, así como recoger opinión de cuáles son sus expectativas a futuro, con el fin de identificar oportunidades de mejora y alcanzar el máximo de satisfacción.

Este análisis se encomendó a la señorita Jacqueline Ulloa Mora, Contralora de Servicios y Oficial de Acceso a la Información del Archivo Nacional, quien por medio del oficio DGAN-DG-142-2018 del 25 de octubre del 2018, presenta el informe con los resultados obtenidos.

Para llevar a cabo este estudio se realizó una sistematización, interpretación y análisis de resultados obtenidos al aplicar distintos instrumentos para recolectar la información, que a continuación se detallan:

1. Encuesta en línea titulado “Su opinión cuenta”, a un grupo de personas usuarias de los diferentes despachos de atención, previamente seleccionados por las jefaturas de los departamentos involucrados, obteniendo una respuesta del 50%.
2. Informes con resultados de evaluaciones realizadas por la Contraloría de Servicios a los estudios de usuarios y los informes de aplicación de encuestas entre los años 2015-2018, aplicados en forma sistemática por los departamentos.
3. Controles de gestiones presentadas ante la Contraloría de Servicios durante el periodo indicado.

Antes de exponer algunos resultados concretos, es importante mencionar que la medición de la percepción de las personas usuarias sobre los servicios que recibe, en los últimos años ha mostrado un alto nivel de satisfacción, el que ha sido creciente y sostenido a través del tiempo, lo que pone en evidencia la capacidad institucional para atender las demandas de la ciudadanía, como resultado de la prioridad de mejorar continuamente los servicios, a partir de las inconformidades y sugerencias que se reciben.

A continuación se exponen las principales conclusiones del estudio:

- a) Los servicios que brinda la institución continuarán vigentes en el próximo quinquenio, por cuanto su cuerpo normativo establece que es una fuente primaria de información para la investigación como custodio del patrimonio documental y como rector del Sistema Nacional de Archivos (SNA), contribuyendo también con la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública. No solo opinan que se mantendrán dichos servicios sino que aumentarán con el tiempo, coincidiendo con la opinión de las personas funcionarias.
- b) Existen algunos elementos que inciden en este aumento previsto para el futuro, entre ellos:
 - i. digitalización de documentos
 - ii. servicios en línea
 - iii. disponibilidad tecnológica
 - iv. innovación en los servicios
 - v. calidad, eficiencia, celeridad y oportunidad en la prestación de los servicios
 - vi. fortalecimiento de la función rectora del SNA

- c) Para la mejora de los servicios, además de los elementos indicados en el punto anterior, se requiere: flexibilidad de horarios, precios accesibles para la reproducción de documentos, acceso libre a internet, conexión eléctrica para equipos portátiles, más personal capacitado, mejoras en las bases de datos, mejoras al sitio web, entre otras.
- d) Opinan que sus inconformidades y sugerencias se reciban y respondan de manera electrónica, agilizando los tiempos de respuesta.
- e) Además de las recomendaciones brindadas para mejorar enunciadas en el anterior punto c), mencionan como factor de éxito para el futuro, fortalecer la comunicación entre las personas usuarias y la institución por medio de diferentes mecanismos.
- f) Por medio de la encuesta en línea se dio la oportunidad para que el público dejará comentarios adicionales, muchos de ellos reiterando respuestas anteriores, otras muy motivadores como las siguientes:
 - i. Reconocimiento a la institución por abrir este espacio de consulta.
 - ii. Reconocimiento al Archivo Nacional como una institución modelo en la administración pública.
 - iii. Reconocimiento a la función del Archivo Nacional la que consideran muy importante para el país.
 - iv. Muy complacidos con las visitas que hacen a la institución.
 - v. Reconocimiento por la calidad del personal que los atiende.

A partir de estos resultados, es posible concluir que el Archivo Nacional goza de una incuestionable reputación pública, se reconoce su importancia para el país y la calidad de los servicios que brinda, así como se da por un hecho la permanencia y crecimiento futuro de la institución. No obstante, ponen en evidencia algunos aspectos que pueden consolidar esta imagen y acelerar su crecimiento futuro, entre ellos la incorporación de la tecnología en sus procesos y servicios, destacando la digitalización del acervo documental y la prestación de servicios en línea.

Finalmente, tanto para las personas funcionarias como las usuarias destacan la importancia de que el Archivo Nacional se prepare para enfrentar de lleno la modernización tecnológica y su impacto en la gestión de la información y de los archivos.

V. GESTIÓN FINANCIERA Y PROYECCIONES

1. Estado actual

El artículo 11 de la Ley del Sistema Nacional de Archivos N° 7202, define las funciones de la Junta Administrativa del Archivo Nacional. En su inciso c) se establece la competencia del manejo presupuestario de la institución, aprobando los presupuestos, autorizando los gastos, promoviendo y aprobando las licitaciones y las contrataciones directas que se requieren para el adecuado funcionamiento institucional.

Desde el punto de los ingresos, el presupuesto de la Junta tiene dos fuentes de financiamiento, que se detallan a continuación:

- a. **Transferencia del presupuesto nacional**, incorporada en el presupuesto del Ministerio de Cultura y Juventud. Estos recursos se utilizan para el pago de las remuneraciones del personal, las cargas sociales y otros rubros relacionados con la gestión del recurso humano; y en una proporción significativamente menor, para financiar gastos menores en servicios públicos y algunos materiales. Cabe destacar que esta transferencia ha venido disminuyendo en los últimos años, debido a la crisis fiscal y presupuestaria del Gobierno, por lo que la Junta ha tenido que asumir gastos corrientes con sus ingresos propios, a tal nivel, que este presupuesto de transferencia en el 2019, alcanzó en términos absolutos un monto similar al 2014.
- b. **Ingresos propios**, provenientes de la recaudación por la venta del timbre de archivos, clasificado como un ingreso tributario, una transferencia del presupuesto nacional por derogatoria de chequeras, en compensación de un ingreso anterior originado en el uso de chequeras; así como de otras actividades como la venta de diferentes servicios, entre ellos: digitalización y encuadernación de tomos de protocolos notariales, presentación de índices notariales por medio de Index, servicios de capacitación, reproducción de documentos, restauraciones y otros servicios varios.

Hasta el 2020 el presupuesto de la Junta Administrativa ha sido dictaminado por la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda y la Contraloría General de la República, según el monto presupuestario en cada año. La Junta, por medio de las diferentes unidades especializadas del Archivo Nacional, en particular del Departamento Administrativo Financiero, se encarga de programar, ejecutar, control y evaluar la gestión presupuestaria y financiera de la institución, en apego a la normativa vigente que regula la materia, para lo que posee personería jurídica instrumental.

Con la promulgación de la Ley para el Fortalecimiento del Control Presupuestario de los Órganos Desconcentrados del Gobierno Central N° 9524 del 22 de febrero de 2018, a partir del 2021 el presupuesto de la Junta se integrará al presupuesto nacional, lo que implica que habrá un cambio significativo en el proceso presupuestario, asumiendo los procedimientos y sistemas que rigen la administración financiera y presupuestaria en el Gobierno Central. Desde el punto de vista de la estructura presupuestaria, el Archivo Nacional se convertirá en un programa del Ministerio de Cultura y Juventud, con una sola fuente de financiamiento asociada a la cuota presupuestaria que definen las autoridades hacendarias y no necesariamente articulado con los ingresos propios por la venta de los servicios antes descritos, los que se seguirán ofreciendo a la ciudadanía.

Este cambio en la gestión del presupuesto fue analizado en esta planificación estratégica, generando incertidumbre de la disponibilidad presupuestaria para el periodo que abarca, por lo que las acciones que se proponen son moderadas, sobre todo en este escenario de crisis en las finanzas públicas.

Uno de las decisiones iniciales tomadas en esta planificación fue justamente no considerar la posibilidad de que los recursos recibidos por transferencia del gobierno aumenten, por lo que las acciones que se proponen consideran las proyecciones realizadas en los ingresos propios, a pesar que como se ha dicho, siempre se presenta duda razonable sobre la disponibilidad de los recursos, porque la institución estará

sujeta a la definición de la cuota presupuestaria para cada año, a cargo de los ministerios de Hacienda y de Cultura y Juventud.

El Archivo Nacional se ha caracterizado por ser una institución con un alto nivel de desempeño, tanto en el cumplimiento de sus planes como en el uso racional y óptimo de los recursos presupuestarios y financieros. Como una muestra de este nivel de desempeño son los logros obtenidos en las últimas dos décadas en materia de infraestructura física, con la construcción de cuatro etapas de su edificio con más de 16 mil metros cuadrados, todas financiados con recursos propios de su Junta Administrativa, producto del ahorro de muchos años, de la definición de prioridades y de la buena gestión financiera.

Además de la construcción de estos edificios, también ha tenido que encargarse del equipamiento requerido donde destacan las estanterías para conservar los documentos y los sistemas automatizados para el control de la temperatura y humedad, así como espacios especializados para la conservación de documentos en otros soportes, como el electrónico de más reciente incorporación.

Lamentablemente, en el 2018 no fue posible adquirir la estantería para equipar el primer piso de la IV etapa del edificio, que formaba parte del proyecto de construcción de esa etapa del edificio, proyecto prioritario del plan estratégico anterior, debido a incumplimientos graves por parte del contratista, lo que implicó la suspensión del contrato e iniciar un procedimiento de resolución contractual por tales incumplimientos, lo que afectó significativamente el nivel de ejecución presupuestaria para el periodo y no permitió contar con el equipo requerido, proyecto que se retomó en el 2019, corriendo la misma suerte y que se asumirá en el 2020, con los recursos del superávit, que dicho sea de paso, es el último con el que contará la institución.

2. Proyección de los ingresos propios

Con el fin de establecer los recursos presupuestarios estimados para el periodo que abarca este plan, la Unidad Financiero Contable del Departamento Administrativo Financiero realizó una proyección de ingresos considerando únicamente los ingresos propios. Tal como se indicó en el punto anterior, no se consideran recursos adicionales provenientes de la transferencia del gobierno, la que tiene prioridad para el pago de los salarios del personal.

Como se detalla en el capítulo de Metodología, tres de los siete principios orientadores de este proceso relacionados con el tema de los recursos, son los siguientes:

- a. Austeridad y racionalidad en la formulación de las propuestas de desarrollo para el periodo,
- b. Optimización de los recursos disponibles, y
- c. Definición de prioridades, no podemos hacerlo todo.

Es así como en la estimación de los ingresos, se tomaron en cuenta los siguientes supuestos de cálculo:

- a. Los precios crecen en un 5% y la demanda se mantiene constante.
- b. Los servicios por capacitaciones crece a una tasa anual del 2.5%.
- c. Los ingresos por concepto de venta de timbres y servicios varios se calculan por medio del método de regresión lineal.
- d. Se mantiene constante el ingreso por derogatoria de cheques durante todo el periodo.
- e. No se consideran servicios adicionales en el periodo. No obstante, se considera la implementación del proyecto Archivo Digital Nacional (ADN), de forma gradual en las instituciones públicas que puedan asumir los costos asociados, por lo que se genera un efecto compensatorio en las proyecciones.
- f. Los gastos se incrementan a una tasa anual del 5%.
- g. No se consideran gastos adicionales extraordinarios.

A continuación se muestra un resumen de los ingresos y gastos estimados para el periodo 2019-2023:

Resumen de proyección de ingresos y gastos 2019-2023
Fuente de financiamiento: Ingresos Propios (en colones)

Detalle	Años				
	2019 ¹	2020	2021	2022	2023
Ingresos	740.260.155,00	787.654.301,30	827.037.016,00	868.388.866,80	911.808.310,00
Gastos	714.845.098,00	750.587.352,90	788.116.720,55	827.522.556,57	868.898.684,40
Disponible	25.415.057,00	37.066.948,40	38.920.295,46	40.866.310,23	42.909.625,60
+ Superávit 2019		509.410.940,72	-	-	-
Disponible ² Definitivo		546.477.889,12	38.920.295,46	40.866.310,23	42.909.625,60

¹⁾ Las cifras del 2019 son datos reales

²⁾ El superávit del 2019 y que se traslada al presupuesto del 2020 por medio de un presupuesto extraordinario, incluye la suma de ¢267,721.800,00 millones destinados a la compra de la estantería compacta de los cinco depósitos del primer piso de la IV etapa del edificio, que no se han podido ejecutar por incumplimientos del contratista y se tiene abierto un procedimiento administrativo sancionatorio. Por su parte, no se ha estimado superávit para los años siguientes tomando en cuenta que en adelante este presupuesto se incorpora en el presupuesto nacional por medio del Ministerio de Cultura y Juventud.

Al considerar la nota 2 del cuadro, se tiene que el monto real disponible en el 2020 para la ejecución de programas y proyectos del plan estratégico asciende a la cifra de ¢278.756.089,12 millones, de los que ¢37.066.948,40 millones fueron distribuidos en los proyectos que se seleccionaron en la etapa de formulación del presupuesto en setiembre del 2019; mientras que el restante será incorporado por medio de un presupuesto extraordinario en febrero del 2020, según las prioridades definidas en el plan.

Como se aprecia en el cuadro, la disponibilidad de recursos estimados por año es modesta, por lo que fue necesario ajustar el plan a esta realidad económica de la institución, un promedio de ¢40,0 millones de colones por año. Hay proyectos como la digitalización de documentos con valor científico cultural que pueden aumentar si se cuenta con recursos adicionales, por lo que con base en los resultados del seguimiento del plan y la asignación presupuestaria, se pueden tomar decisiones de aumentar las cantidades de documentos que se digitalicen, que es una tarea titánica y de largo plazo, muy importante para la conservación de los documentos originales y para facilitar la consulta de las personas usuarias, en línea.

VI. UN BALANCE DE LOS PRINCIPALES LOGROS 2014-2018

El Plan Estratégico del 2014 al 2018 fue formulado en seis áreas temáticas prioritarias del funcionamiento institucional. En el marco de estas áreas temáticas se definieron un conjunto de objetivos estratégicos, los que a su vez contenían un conjunto de metas. Para cada una de estas metas se identificaron las unidades responsables y el cronograma de ejecución.

A continuación, se indican por áreas temáticas los objetivos estratégicos, la cantidad de metas asociadas y la cantidad de las metas cumplidas, cumplidas parcialmente y no cumplidas:

Área Temática	Objetivos	Metas asociadas	Metas cumplidas	Metas cumplidas parcial	Metas no cumplidas	% Total y parcial
Rectoría del Sistema Nacional de Archivos	4	11	9	0	2	82
Valoración Documental	2	3	2	0	1	67
Protección, conservación y seguridad del patrimonio documental	5	10	5	4	1	90
Organización y facilitación de la información	6	8	5	1	2	75
Acceso a la información	3	5	3	2	0	100
Actividades Administrativas Centrales	3	5	3	0	2	60
Totales	23	42	27	7	8	81

De acuerdo con las cifras antes indicadas, se tienen los siguientes resultados:

- El plan estratégico del periodo 2014-2018 incorporó 23 objetivos estratégicos y 42 metas.
- 27 metas se cumplieron a cabalidad lo que presenta un 64%.
- 7 metas se cumplieron parcialmente lo que representa el 17%.
- 34 metas se cumplieron total y parcialmente lo que representa un 81%.
- 8 metas no se cumplieron lo que representa un 19%.

A continuación, se presenta un resumen de las metas que no se cumplieron y que resultan pertinentes, por lo que se reincorporan en este plan estratégico.

- Rectoría del Sistema Nacional de Archivos: implementación de cursos virtuales y la capacitación de las personas facilitadoras.
- Valoración documental: implementación de un sistema para la valoración documental.
- Protección, conservación y seguridad del patrimonio documental: compra e instalación de estantería de la IV etapa del edificio y el cumplimiento de los planes de reproducción y restauración de documentos.
- Organización y facilitación de la información: prestación de servicios por internet.
- Actividades administrativas: venta de nuevos servicios y la dotación de la planilla ideal.

VII. METODOLOGÍA

“Es tiempo de pensar en el futuro”

La formulación de este plan siguió rigurosamente los lineamientos establecidos por el Ministerio de Planificación Nacional, ente rector de la planificación nacional en el estado.

1. Etapa preparatoria

En esta etapa se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- a. Comunicado de la Dirección General del 31 de julio del 2018, dirigido a las jefaturas de los departamentos y la coordinación de la Unidad de Planificación Institucional, por medio del que se informa del inicio del proceso de planificación estratégica. Se hace referencia a dos aspectos fundamentales:
 - i. Compromiso institucional
 - ii. Conformación de la comisión de trabajo y las principales actividades.
- b. La comisión de trabajo define los siguientes principios orientadores, tomando en cuenta la crisis fiscal y presupuestaria del Gobierno y su afectación institucional:
 - i. Participación de todas las personas funcionarias
 - ii. Austeridad y racionalidad en las propuestas
 - iii. Excelencia en la gestión
 - iv. Optimización de los recursos existentes
 - v. Optimización de la tecnología disponible
 - vi. Propuestas innovadoras basadas en el análisis de la realidad y en las mejores prácticas
 - vii. Definición de prioridades
- c. Información y motivación del personal, por medio de cuatro cápsulas informativas que se remitieron por medio del correo electrónico y se colocaron en lugares estratégicos en las instalaciones de la institución. Además, se solicitó a las jefaturas de los departamentos que comentaran sobre la importancia de este proceso de planificación en las reuniones de personal, así como las personas funcionarias brindaron su opinión sobre los aspectos por mejorar los servicios que se brindan a las personas usuarias y participaron en el análisis situacional que se hizo en los departamentos.
- d. Se elaboraron dos encuestas en líneas y las matrices para llevar a cabo el análisis situacional en los departamentos.

2. Etapa de formulación de la estrategia

En esta etapa se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- a. Análisis del marco jurídico, cuyos resultados se presentan en el capítulo II de este plan.
- b. Análisis de los bienes y servicios que brinda la institución, así como de la opinión presente y futura que tienen las personas usuarias, sobre todo la identificación de oportunidades de mejora, cuyos resultados se presentan en el capítulo IV de este plan.
- c. Análisis de la estructura organizacional y los recursos humanos de la institución, cuyos resultados se presentan en los capítulos III y IV de este plan.

- d. Análisis de la gestión financiera y presupuestaria, para lo que se realizan proyecciones para el periodo que abarca este plan, cuyos resultados se presentan en el capítulo V.
- e. Para el análisis de los riesgos institucionales, se toman en cuenta los resultados obtenidos en el proceso de valoración de los riesgos realizado en los procesos de autoevaluación del sistema de control interno del 2018 y 2019, información que se consideró en el análisis situacional de los departamentos y en la plenaria que se comentará más adelante.
- f. Encuesta en línea al personal de la institución, con el fin de recoger la opinión sobre los servicios de la institución y sobre aspectos relacionados con el clima organizacional, cuyos resultados se presentan en el capítulo IV de este plan.
- g. Encuesta en línea aplicada a un grupo de personas usuarias identificadas en los principales despachos de atención, con el fin de recoger la opinión sobre las características de los servicios que reciben y aquellas deseadas en el futuro, cuyos resultados se presentan en el capítulo IV de este plan.
- h. Se establece el marco estratégico institucional: misión, visión, valores, factores de éxito y políticas institucionales, las que se presentan en el capítulo I de este plan.
- i. Análisis del estado de la infraestructura física, equipamiento y sistemas especializado, cuyos resultados forman parte del plan de acción, dando cabida a la definición de los proyectos de inversión que se ejecutarán en el periodo.
- j. En virtud del nivel de desempeño institucional, medido por diversos indicadores, entre ellos el Índice de Gestión Institucional, que en el 2018 y 2019 alcanzó más de un 90%, se decide aplicar como técnica de análisis situacional el FOAR, que se enfoca en las fortalezas de la institución y las oportunidades asociadas, seguido por la determinación de las aspiraciones y los resultados. Para aplicar esta técnica se elabora un instrumento que sistematiza los resultados obtenidos producto del análisis realizado en cada departamento. Un resumen de los principales resultados se presenta en el capítulo VIII de este plan.
- k. Una vez obtenidos los resultados del FOAR de los departamentos, se consolidan en una plantilla de trabajo en Excel. Las fortalezas identificadas se agrupan por áreas temáticas y por criterios de análisis, mientras que las oportunidades por los mismos criterios; seguidamente se asocian a estos dos elementos, las aspiraciones y los resultados. En esta plantilla se mantiene el departamento proponente, con el fin de facilitar el análisis. Esta información constituye el punto de partida para el trabajo que se realiza en la plenaria, cuyo producto final, es el plan de acción.
- l. Las áreas temáticas resultantes en las que se clasificaron las fortalezas, se presentan a continuación:

N°	Área Temática
1	Gestión institucional
2	Organización y facilitación de la información
3	Protección, conservación y seguridad del patrimonio
4	Rectoría del Sistema Nacional de Archivos
5	Valoración documental

- m. Los criterios resultantes en las que se clasificaron las fortalezas y las oportunidades, se presentan a continuación:

Criterios	Dimensiones recomendadas
Recursos Humanos (RH)	Suficiencia, formación, capacitación, estabilidad, motivación
Prestación de los servicios (PS)	Calidad, oportunidad, estudios de usuarios, aprovechamiento de la tecnología
Normativa (N)	Suficiencia, vigencia, cumplimiento, sanciones, impunidad
Acciones de coordinación (AC)	Oportunas, eficientes, actores involucrados, mecanismos de coordinación
Tecnología (T)	Disponibilidad, aplicación, internet, redes sociales, seguridad y almacenamiento de la información, proyectos de desarrollo y modernización
Presupuesto (P)	Disponibilidad, suficiencia, restricciones, ejecución, cooperación nacional e internacional, nuevas fuentes de ingresos
Infraestructura y equipamiento (IE)	Suficiencia y adecuación, condiciones ambientales, sistemas especializados, riesgos
Eficiencia administrativa (EA)	Planificación, procedimientos, trámites, control interno, estructura orgánica, liderazgo

n. Plenaria. Participan los miembros de la comisión de trabajo y las personas coordinadoras de las unidades administrativas, un total de 22 personas, quienes se integran en cuatro grupos de trabajo, cada uno a cargo de un área temática, con excepción de un grupo que analiza dos áreas temáticas relacionadas. Esta actividad fue de un día completo, con las siguientes actividades programadas:

- i. Balance general del cumplimiento del plan estratégico 2014-2018
- ii. Repaso de las actividades realizadas
- iii. Principales resultados del análisis del marco jurídico
- iv. Principales resultados del análisis de la estructura orgánica
- v. Principales resultados de la aplicación de la encuesta a las personas funcionarias y usuarias sobre la visión de futuro de la institución
- vi. Proyecciones financieras
- vii. Resultados del FOAR
- viii. Integración de los grupos de trabajo y metodología de trabajo
- ix. Mesas de trabajo por área temática
- x. Resumen de los principales acuerdos

Para el trabajo en grupo, se facilitó la plantilla de trabajo en Excel, con el resumen de los resultados del FOAR, organizado por área temática, con una columna de observaciones. Esta plantilla incorporó una hoja de trabajo para elaborar el plan de acción, la que iniciaba con los resultados propuestos en la matriz del FOAR.

VIII. PRINCIPALES RESULTADOS DEL FOAR

“La mejor manera de predecir el futuro es creándolo”, Peter Drucker

Como se ha mencionado en el apartado de metodología de este documento, para fundamentar este plan se decide aplicar la técnica FOAR, contenida en el documento de orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI del Mideplan. Con esta técnica, el análisis se centra en los aspectos positivos de la organización, destacando las buenas prácticas y los buenos resultados obtenidos en la medición del Índice de Gestión Institucional (IGI), en el Índice aplicado como plan piloto a las contralorías de servicios, a los resultados tan satisfactorios obtenidos en los estudios de usuarios y encuestas de satisfacción de las personas usuarias, entre otros elementos.

A continuación se presentan los principales resultados:

Área Temática 1: Gestión institucional

Criterios	Fortalezas prioritarias
RH	Personal altamente calificado y comprometido con la visión y objetivos institucionales.
RH	Las personas funcionarias cuentan con un alto grado de formación académica y profesionalismo, sumado al compromiso y responsabilidad con el que realizan las labores encomendadas.
RH	Se cuenta con un consultorio médico que atiende al personal y sus familias, que cumple con la normativa que regula este tipo de servicios.
RH	Existencia de diversas comisiones que colaboran en la gestión de proyectos específicos.
RH	Personal profesional para el desarrollo de sistemas de información de pequeña y mediana complejidad para la gestión de algunos procesos prioritarios.
T	Herramientas tecnológicas adecuadas para llevar a cabo las funciones satisfactoriamente.
T	Esfuerzo institucional por mejorar la plataforma tecnológica y las telecomunicaciones, asignando recursos que permitan brindar los servicios de internet, redes, correo electrónico, equipos de cómputo para el personal, plataforma Office 365 en la nube, entre otros.
T	Sistema tecnológico para llevar a cabo el subproceso de Administración de Bienes y Almacenamiento y distribución.
T	Esfuerzo institucional por mejorar el sitio web institucional, con el fin de brindar servicios a las personas usuarias.
PS	Prestación de múltiples servicios a las personas usuarias externas e internas con alta calidad y orientados hacia la mejora continua.
PS	Experiencia acumulada en la prestación de servicios en línea, como la consulta de base de datos y documentos, entre ellos los tomos de protocolos notariales.
PS	Constante seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos en estos estudios de usuarios y aplicación de encuestas para medir el grado de satisfacción en los servicios brindados.
IE	Infraestructura física propia y adecuada para el desarrollo de las labores institucionales y prestación de servicios, así como la conservación del patrimonio documental.
P	Uso óptimo de los recursos económicos a pesar de las limitaciones.
P	Posibilidad de vender servicios y generar ingresos para complementar los provenientes del presupuesto nacional.
N	Apego al marco jurídico que define claramente el accionar de la institución.
EA	Gestión administrativa basada en la excelencia mediante el uso de herramientas de planificación y medición de resultados.
EA	Estructura organizativa idónea que incluye unidades necesarias para llevar a cabo las funciones.
EA	Excelentes resultados obtenidos en el índice de gestión institucional que mide la Contraloría General de la República.
EA	La Institución realiza contrataciones de auditorías externas anuales a los estados financieros, auditoría del fraude, entre otros, además de contar con una auditoría interna, con resultados satisfactorios.

Criterios	Fortalezas prioritarias
EA	Se cuenta con procedimientos y políticas que garantizan los controles requeridos para cumplir con los procesos y los objetivos, así como permiten identificar posibles errores u omisiones en tiempo y forma.
EA	Cultura de autoevaluación del sistema de control interno y de valoración de los riesgos, con por lo menos una evaluación anual, generando acciones para mejorar.

Criterios	Oportunidades prioritarias
RH	Aprovechar las actualizaciones académicas, capacitaciones y cualquier medio de crecimiento profesional que esté disponible en el mercado.
RH	Oferta académica disponible a nivel nacional e internacional para la formación en licenciatura y maestrías en carreras afines a la Archivística.
RH	Existencia de amplias zonas verdes en las instalaciones de la institución, que permiten desarrollar actividades para el personal.
RH	Aprovechar la apertura de los concursos en la Dirección General del Servicio Civil para la realización de exámenes a fin de que se conforme el registro de elegibles en Archivística para las plazas que se encuentran interinas en la institución.
RH	Aprovechar los requisitos académicos, la experiencia del personal y las funciones que cumplen para promover la reasignación de sus plazas, cuando la normativa lo permita.
RH	Existencia de empresas que realizan estudios de clima organizacional.
RH	Normativa que permite la implementación del teletrabajo.
T	Existencia de amplia variedad de herramientas tecnológicas gratuitas o pagadas, aplicables a las diferentes áreas de la gestión.
T	Intensificar el uso de la tecnología para la prestación de servicios.
T	Evaluar técnica y presupuestariamente la incorporación de otros módulos disponibles para maximizar el uso del sistema BOS y las necesidades que se vayan detectando en el quehacer institucional.
T	El estado costarricense posee empresas de servicios tecnológicos de primera línea, que pueden ser aprovechables por sus instituciones, incluyendo el Archivo Nacional, para el resguardo de la plataforma tecnológica y la información.
T	El mercado tecnológico está en la posibilidad de ofrecer una plataforma tecnológica que permite la instalación de aplicaciones web que se pueden orientar a la implementación de servicios en línea.
T	Existen en el mercado empresas especializadas en red de cableado estructurados que ofrecen diagnósticos y revisiones gratuitas y precios accesibles por sus servicios.
N	Existencia de un amplio marco jurídico que regula la prestación de servicios y simplificación de trámites en las instituciones públicas.
N	Existencia de normativa conexas que complementa la labor que realiza el Archivo Nacional.
EA	Existencia de herramientas y sistemas de planificación y medición de resultados flexibles.
EA	Interés por incorporar los cambios tecnológicos o normativos que emitan los entes externos, relacionados con la mejora continua en el trabajo.
EA	Identificar los diferentes tipos de auditorías existentes en el mercado, así como diferentes empresas que brinden el servicio, con el fin de aplicar cada año distintos instrumentos y validar la información.
EA	Búsqueda continua de avances tecnológicos y capacitaciones que ayuden a las personas colaboradoras a cumplir con sus labores (mejora continua).
AC	Investigar en otras instituciones procedimientos acordes con las funciones, que se puedan tomar de ejemplo en la aplicación en la institución.
AC	Aprovechamiento de las alianzas interinstitucionales con unidades homólogas y existencia de marco normativo que lo permite.
P	Los costos de actualización de equipos en el mercado tecnológico siempre tienden a la baja, por lo que posibilita su renovación a precios razonables.

Criterios	Aspiraciones
RH	Evitar la fuga de personal, mayor estabilidad y mantener altos niveles de desempeño.
RH	Aumentar el grado de motivación de las personas funcionarias y el clima organizacional.
RH	Fortalecer las relaciones entre los departamentos y mejorar la prestación de servicios internos.
RH	Contar con personal suficiente para cumplir con las competencias y funciones que impone la normativa a la institución.
RH	Establecer convenios con el personal y universidades nacionales e internacionales para que el personal profesional de la institución realice posgrados en carreras afines a la archivística.
T	Optimizar el uso de la tecnología para mejorar los procesos e innovar en la prestación de los servicios a la ciudadanía.
T	Que la institución puede contar con una infraestructura de redes y telecomunicaciones moderna y segura, que le permita hacer gestión y servicio de información de forma ágil y oportuna a las personas usuarias, tanto internas como externas.
PS	Seguir brindando servicios de calidad a las personas usuarias, mantenimiento los niveles de satisfacción.
PS	Mejorar los plazos de atención optimizando del uso de tecnología y equipos.
IE	Contar con áreas de trabajo adecuadas para desempeñar las labores y la prestación de los servicios.
IE	Contar con los recursos necesarios para equipar los depósitos documentales de la IV etapa.
EA	Mantener el cumplimiento de los objetivos sustantivos de la institución, a pesar del entorno de austeridad total.
EA	Que todas las áreas de la institución y en especial las sustantivas, cuenten con una plataforma de trabajo colaborativo que les permita trabajar en forma conjunta y de cooperación con sus compañeros, y en donde se puedan aprovechar recursos y compartir y desarrollar actividades con la colaboración de todos.
N	Avanzar en las reformas legales que se requieren a partir de las necesidades institucionales.
P	Contar con el presupuesto suficiente para atender las necesidades y prioridades de la institución.

Área temática 2: Organización y facilitación de la información

Criterios	Fortalezas prioritarias
EA	Existencia de registros y controles para el préstamo de los documentos a las personas usuarias en los diferentes despachos de atención.
EA	Existencia de diferentes instrumentos para facilitar la localización y el acceso de los documentos a las personas usuarias.
PS	Servicios de reprografía de documentos a solicitud de las personas usuarias.
PS	Emisión de certificación de documentos a solicitud de las personas usuarias e institucionales públicas que los requieren para sus gestiones.
PS	Acceso a la base de datos referencial de los documentos.
PS	Percepción positiva de las personas usuarias respecto de los servicios que ofrece el Archivo Nacional en los diferentes despachos de atención, lo que ha quedado en evidencia en los diferentes estudios que se realizan y aplicación de encuestas para medir la satisfacción de las personas.
PS	Espacios adecuados para la atención de las personas usuarias y equipos de cómputo que permiten la consulta de base de datos y otros documentos digitalizados.
T	Existencia de dos proyectos relevantes que tienen varios años en ejecución por terceros, como lo son: Index para la presentación de índices notariales y la digitalización y consulta de imágenes de protocolos notariales por medio de internet.
T	Esfuerzos por digitalizar gradualmente documentos con valor científico y cultural para mejorar la conservación y su facilitación.

Criterios	Oportunidades prioritarias
PS	Alto nivel de satisfacción de las personas usuarias con los servicios que recibe.
PS	Avance de la tecnología aplicada a los servicios en línea.

Criterios	Oportunidades prioritarias
PS	Aumento de las necesidades de información por parte de la ciudadanía.
PS	El Archivo Nacional es único en el país.
T	Aumento en la producción de documentos electrónicos en las instituciones de la administración pública.
T	Estrategia digital establecida por el Gobierno.
T	Avance de la tecnología, en particular la aplicada a los sistemas de información y gestión de documentos electrónicos.
T	Avance de la tecnología para la reproducción de los documentos.
T	El mercado tecnológico ofrece la posibilidad de tener empresas de desarrollo de software y la programación de servicios bajo la modalidad web (web services), que permite la prestación de servicios en línea a empresas e instituciones.
EA	Credibilidad de la información y de los servicios que ofrece la institución.
N	Existencia de normativa complementaria que apoya las actividades de facilitación de la información, relacionada con el gobierno abierto, el acceso a la información y la transparencia en la gestión.

Criterios	Aspiraciones prioritarias
PS	Mejorar el acceso de los datos contenidos en los instrumentos descriptivos manuales, con el uso de medios tecnológicos, para la utilización de las personas usuarias.
PS	Realizar mejoras para obtener un instrumento ágil y eficiente, aprovechando los avances tecnológicos, con el fin de facilitar el acceso a las referencias y documentos.
PS	Mejorar el trámite y entrega de certificaciones, utilizando medios electrónicos, para el servicio de las personas usuarias.
PS	Que la institución ofrezca a las personas usuarias los servicios en línea que requieran a través de su sitio web, de tal manera que no tengan que solicitarlos personalmente en las instalaciones.
PS	Agilizar el trámite de reprografía de documentos a las personas usuarias, tomando en cuenta los recursos institucionales disponibles.
PS	Ofrecer una mayor cantidad de documentos facilitados a las personas usuarias debido al aumento del acervo documental en forma digital.
PS	Mejorar la legibilidad de las imágenes digitalizadas respecto al sello de agua.
EA	Ampliar la consulta de imágenes por Internet con la digitalización de los tomos de protocolo microfilmados.
EA	Aplicar el teletrabajo en las unidades y personas funcionarias que lo permitan.
EA	Mejorar el servicio y el control en el registro de usuarios y consultas, con un sistema automatizado que esté integrado con los distintos servicios que se brindan en la Sala de Consulta e Investigación.
EA	Que haya un único medio para la presentación de índices (en formato electrónico).

Área Temática 3: Protección, conservación y seguridad del patrimonio documental

Criterios	Fortalezas prioritarias
AC	En los últimos años se ha dado prioridad a la transferencia de documentos con valor científico y cultural de las instituciones del Sistema Nacional de Archivos y a las donaciones.
AC	Se cuenta con planes de rescate del patrimonio documental: audios, videos, afiches y fotografías, por medio de diferentes estrategias, los que se han venido ejecutando aunque en menor grado que los documentos que se transfieren de las instituciones públicas.
EA	Experiencia acumulada en la administración de proyectos externos para la reproducción de fondos documentales de gran volumen, con fines de conservación y facilitación.
EA	Infraestructura física, mobiliario, equipo, personal técnico capacitado, así como materiales, herramientas, presupuesto y procedimientos de trabajo muy bien documentados.
EA	La calidad de los servicios que brinda el área de reprografía del Departamento de Conservación.
EA	Recurso humano comprometido con la institución, deseoso de aumentar sus aprendizajes sobre bases tecnológicas renovadas que le facilite la realización de sus tareas diarias y el aumento de sus

Criterios	Fortalezas prioritarias
	rendimientos.
EA	Se cuenta con algunos diagnósticos sobre el estado de conservación de los documentos y se han elaborado planes para realizarlos y para los procesos de restauración.
EA	Conocimiento básico y elemental en el uso de ciertas sustancias químicas en sus procesos de trabajo.
EA	La protección, conservación y seguridad del patrimonio documental se somete a la valoración de riesgos en el proceso de autoevaluación del sistema de control interno.
EA	Se cuenta con procedimientos y políticas claras respecto de los procesos en los que interviene el patrimonio documental.
IE	Infraestructura suficiente para la conservación y protección del patrimonio documental para varios años de funcionamiento y la mayoría de los depósitos con las condiciones idóneas.
IE	Se da prioridad a la seguridad de las instalaciones de la institución, en especial en los depósitos documentales por medio de diferentes estrategias y dispositivos de seguridad.
RH	Experiencia acumulada en la realización de proyectos de digitalización de fondos documentales de pequeño volumen.
RH	Recurso humano capacitado y con experiencia necesaria para la realización de tareas de restauración de los documentos con valor científico cultural, aunque sean limitados.

Criterios	Oportunidades prioritarias
RH	Amplia oferta técnica y profesional en el mercado laboral interno en materia fotográfica y ciencias afines.
RH	Capacitación de los archivistas de las instituciones del Sistema Nacional de Archivos en relación con la transferencia de documentos con valor científico cultural.
RH	Concientización de la población sobre el valor de documentos históricos.
RH	Disponibilidad en el país de profesionales con titulación superior graduados en otros países en la especialidad de conservación y restauración de documentos.
RH	La probabilidad de que llegue a disminuir o desaparecer la encuadernación de tomos de protocolo, con lo que el recurso humano a cargo de esta actividad se podría destinar a labores de restauración.
T	Avance de la tecnología para la protección del patrimonio documental digital que produce el Archivo Nacional y el que recibe por medio de las transferencias y que tiene valor científico y cultural.
T	Suficientes proveedores de tecnología de punta para actualizar los equipos obsoletos que se tienen en uso en el Departamento de Conservación.
N	Cobertura legal para utilizar de manera correcta las sustancias químicas necesarias en los procesos de trabajo para la limpieza y restauración de los documentos.
AC	Cooperación nacional o internacional (donaciones) para contar con equipo, mobiliario y sistemas o aplicaciones en web (software) que apoye el cumplimiento de funciones, que mejore las condiciones de salud ocupacional de las personas funcionarias y la eficiencia en el servicio público.
P	Existencia de empresas que ofrecen servicios de digitalización de documentos, que permitan agilizar esta labor de acuerdo con la disponibilidad del presupuesto.

Criterios	Aspiraciones prioritarias
RH	Aumentar el capital humano y diversificarlo para mejorar la prestación y la calidad de los procesos de reprografía documental y el servicio de información al ciudadano.
RH	Profesionalizar el área de restauración del Departamento de Conservación con la incorporación de recursos humanos que ostente titulación superior dentro o fuera del país.
RH	Integrar a los encuadernadores al área de restauración para aumentar el programa de intervención de documentos y sin descuidar las otras tareas que también se han realizado en el área de encuadernación, como la confección de contenedores de conservación y el cosido de documentos, las que se regularían.
EA	Concientizar a la población sobre la posibilidad de donar documentos de su custodia que pueden ser de relevancia para la historia del país.
EA	Avanzar en la ejecución del plan de transferencias de documentos con valor científico cultural, dando prioridad a los que se encuentran en riesgo de deterioro o pérdida.

Criterios	Aspiraciones prioritarias
IE	Contar con un espacio adecuado para realizar el tratamiento archivístico de las transferencias que se custodian en la Unidad de Archivo Intermedio (actualmente el personal de la unidad debe utilizar una mesa de trabajo ubicada en el depósito 3 ya que el espacio físico y el mobiliario no permite realizar el tratamiento archivístico de forma adecuada y en cumplimiento de condiciones mínimas de seguridad ocupacional).
IE	Mejorar de manera significativa la salud, seguridad, calidad de vida y el bienestar físico, social y mental, de las personas que laboran en las primeras etapas de construcción de la institución, mediante la remodelación de la infraestructura existente y compra de mobiliario apropiado que cumpla con los requisitos de ergonomía.
N	Acogerse al marco legal que corresponde para justificar la compra, uso y conservación de las sustancias químicas que son necesarias en los procesos de trabajo del Departamento de Conservación.

Área Temática 4: Rectoría del Sistema Nacional de Archivos y Valoración Documental

Criterios	Fortalezas prioritarias
EA	Cultura de planificación y programación de actividades de inspección en forma anual, lo que permite optimizar los exiguos recursos existentes de la mejor manera.
EA	Se cuenta con procedimientos y metodologías para llevar a cabo las funciones asignadas al DSAE y que están relacionadas con los archivos del Sistema Nacional de Archivos.
RH	Conocimiento y experiencia de las personas facilitadoras que brindan capacitación en el sistema nacional de archivos.
RH	Se cuenta con un programa institucional de capacitación (PIC) dirigido a las personas servidoras del Archivo Nacional y a las instituciones del Sistema Nacional de Archivos.
RH	Personal calificado en las labores y funciones asignadas al DSAE con capacitación no solo en Archivística sino también en otras áreas como control interno, herramientas ofimáticas y otros cursos que imparte la institución dirigidos al Sistema Nacional de Archivos.
RH	Experiencia profesional en brindar servicios de inspección, asesorías, capacitaciones, valoración documental y atención de consultas, en las instituciones que conforman el Sector Público Costarricense así como en organizaciones privadas y particulares. Normalización de procedimientos y nueva metodología para la realización de inspecciones y asesorías.

Criterios	Oportunidades prioritarias
EA	Amplia normativa legal, administrativa y técnica de carácter general y específico que regula y orienta las actividades de diseño, formalización y actualización de manuales de cargos, emitida por diferentes instancias.
EA	Índices que evalúan otras instituciones como el Índice de Gestión Institucional de la Contraloría General de la República y el Índice de Transparencia del Sector Público de la Defensoría de los Habitantes, que podrían considerar aspectos de la administración de los archivos.
EA	Más instituciones presentan el informe de desarrollo archivístico nacional que apoya el índice de desarrollo archivístico, por ende, se dispone mayor información sobre el estado de los archivos.
AC	Aprovechamiento de la experiencia de la Escuela de Estadística de la UCR para la elaboración del índice de desarrollo archivístico, el censo de archivos y otros proyectos que benefician a las instituciones del Sistema Nacional de Archivos que puedan aprovecharse.
AC	Coordinación y asesoría del Centro de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General de Servicio Civil (CECADES), para la gestión de actividades de capacitación en forma virtual o bimodal.
RH	Detección de las carencias y dificultades que enfrentan las personas en la organización de los archivos del Sistema Nacional de Archivos.
RH	Prestigio que ha alcanzado la capacitación que brinda el Archivo Nacional en las instituciones del Sistema Nacional de Archivos.
RH	Oferta nacional e internacional en actividades de capacitación.
T	Herramientas tecnológicas gratuitas que facilitan la recolección y análisis de datos que permiten identificar el desarrollo archivístico nacional.
T	Políticas del Gobierno Central en materia de gobierno abierto y datos abiertos (OGP y RTA).

Criterios	Oportunidades prioritarias
T	El uso de la tecnología en actividades de capacitación virtuales o bimodales.

Criterios	Aspiraciones prioritarias
RH	Contribuir con el desarrollo de las capacidades para mejorar la calidad de los servicios que brindan los archivos del Sistema Nacional de Archivos.
RH	Dar una cobertura mayor a las necesidades de capacitación que presentan las personas que laboran en los archivos.
RH	Buscar capacitaciones internacionales que contribuyan con el desarrollo de competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) en el campo archivístico.
RH	Actualización y capacitación en nuevas técnicas y teorías archivística (gestión de documento electrónico; transparencia, gobierno abierto y datos abiertos; normas internacionales, experiencias de otros países por medio de foros, conferencias, cursos virtuales y presenciales) y administración pública (principalmente por la función de asesoría, inspecciones, valoración y capacitación).
RH	Participación del personal del DSAE y de otras personas de áreas sustantivas, en actividades de capacitación nacional e internacional en áreas como competencias blandas por medio de cursos, talleres, seminarios, congresos, charlas, entre otros.
T	Aprovechar las plataformas tecnológicas que ofrecen diferentes instituciones del sector público para realizar capacitaciones virtuales, incluido el CECADES.
T	Contar con hardware y software modernos que faciliten la ejecución de las funciones de la Unidad de Servicios Técnicos Archivísticos, por ejemplo: tabletas; sistemas de información estadísticos; sistemas de información específicos para inspecciones, asesorías, valoración documental, entre otros; dispositivos de firma digital y electrónica.
T	Contar con sistemas de información electrónicos que faciliten la ejecución de funciones sustantivas de la USTA (inspecciones, asesorías, capacitación, valoración documental, atención de consultas) por medio de contratación de servicios profesionales así como su mantenimiento.
EA	Emisión de mejores criterios técnicos por parte de los profesionales de la Unidad de Servicios Técnicos Archivísticos que apoyan la toma de decisiones de la CNSD, de la JAAN, los jerarcas institucionales y las personas usuarias en general.
EA	Metodología para la verificación de la información que se cumplimenta en el informe de desarrollo archivístico nacional por parte de las instituciones que presentan este informe, tanto en el sistema de información electrónico como en el sitio.
EA	Reducción de plazos para la resolución de los trámites que se reciben de las instituciones del Sistema Nacional de Archivos.
AC	Fomentar alianzas estratégicas con diferentes instancias del sector público y privado, que permitan la entrega de la capacitación en una forma más ágil y oportuna permitiendo una mayor cobertura de participantes.

IX. PLAN DE ACCIÓN

"Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad" Albert Einstein

1. Decisiones iniciales

De previo a la elaboración del plan y ratificado con las personas que participaron en la plenaria, se tomaron algunas decisiones que se detallan a continuación:

- a) No se incorporan proyectos de infraestructura física, tomando en cuenta la capacidad instalada tanto para la atención de las labores administrativas como las relacionadas con la conservación del patrimonio. Se concluye que con la construcción de la IV etapa del edificio, se atienden los requerimientos de depósitos para la conservación de los documentos con valor científico cultural en el largo plazo, según las proyecciones realizadas. Por otra parte, como se aprecia en las proyecciones de recursos para el periodo, no se cuenta con recursos capitalizados para realizar obras de esta naturaleza e inversión.
- b) No se continuará microfilmado tomos de protocolos notariales por motivo de actualización de notas marginales; en su lugar, se realizará la digitalización asumiendo el costo la administración. En la medida que los recursos lo permitan, se irán digitalizando los documentos que actualmente se encuentran en este soporte.
- c) Se dará prioridad a la transferencia de documentos con valor científico cultural que se encuentran en las instituciones del Sistema Nacional de Archivos, que tengan más de 20 años de producidos y que estén en riesgo de deterioro o pérdida comprobado.
- d) Se dará prioridad a la ejecución de diagnósticos del estado de conservación de los documentos y al proceso de restauración, dando énfasis a los que presenten los problemas más graves de conservación o deterioro.
- e) De acuerdo con los recursos humanos disponibles y el presupuesto, se continuará con la digitalización de los fondos documentales.
- f) Se dará prioridad a la capacitación virtual o bimodal de las personas que laboran en los archivos del Sistema Nacional de Archivos, con el fin de aumentar la cobertura y paliar la carencia de recursos humanos.
- g) Se dará prioridad a la implementación del Archivo Nacional Digital en el Archivo Nacional y gradualmente en las instituciones del Sistema Nacional de Archivos, que tengan los recursos para cubrir los costos.
- h) Equipamiento del primer piso de la IV etapa del edificio, con la estantería para la conservación de los documentos del Archivo Notarial, proyecto que no fue posible ejecutar en el plan estratégico anterior.
- i) Mejoramiento del sistema de control de temperatura y humedad en los depósitos de la II etapa del edificio, custodio de patrimonio documental.
- j) Se dará prioridad al mejoramiento de la plataforma tecnológica, con aseguramiento y respaldos en un data center externo de la plataforma y de la información.
- k) Se dará prioridad a la prestación de servicios en línea, incluidos los que se venden.
- l) Se dará prioridad al sistema de información que permita gestionar las bases de datos y los documentos digitalizados en los diferentes archivos que custodian documentos con valor científico cultural.
- m) Se dará prioridad al mejoramiento del clima organizacional y el bienestar de las personas funcionarias.

2. Plan de acción

Seguidamente se presenta el plan de acción para el periodo 2019-2023: