



PLAN ESTRATÉGICO

DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL

ARCHIVO NACIONAL DE COSTA RICA

2025-2030



INNOVACIÓN



SEGURIDAD



SERVICIO



SOSTENIBILIDAD

esencial
COSTA RICA



MINISTERIO DE
CULTURA Y JUVENTUD

GOBIERNO
DE COSTA RICA

ARCHIVO NACIONAL
DE COSTA RICA

CONTENIDO

- I. PRESENTACIÓN 3
- II. IDEAS RECTORAS 5
- III. MARCO NORMATIVO..... 7
- IV. ORGANIZACIÓN DEL ARCHIVO NACIONAL..... 11
- V. LOS RECURSOS HUMANOS..... 15
- VI. GESTIÓN FINANCIERA Y PROYECCIONES 23
- VII. UN BALANCE DE LOS PRINCIPALES LOGROS 2019-2023..... 25
- VIII. METODOLOGÍA 28
- IX. PRINCIPALES RESULTADOS DEL FODA..... 32
- X. PLAN DE ACCIÓN 42
- XI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN 44
- XII. CONCLUSIONES 45

I. PRESENTACIÓN

El **Plan Estratégico Institucional 2024–2030 del Archivo Nacional de Costa Rica** constituye el principal instrumento de planificación de mediano y largo plazo de la institución, orientado a dirigir de manera articulada, coherente y prospectiva las políticas, acciones, proyectos y decisiones estratégicas que guiarán su gestión durante el período de vigencia. Este Plan se concibe como una herramienta esencial para asegurar el cumplimiento de la misión institucional y el fortalecimiento de su rol como **ente rector del Sistema Nacional de Archivos**, garante de la conservación, organización, acceso y difusión del patrimonio documental de la Nación.

La formulación del presente Plan Estratégico responde a la necesidad de **consolidar y fortalecer la gestión archivística a nivel nacional**, en un contexto marcado por crecientes demandas de la ciudadanía, las instituciones públicas y los distintos actores del Sistema Nacional de Archivos. Asimismo, busca reforzar la **protección del patrimonio documental**, tanto en soportes tradicionales como digitales, promover la **modernización, innovación y mejora continua de los servicios archivísticos y notariales**, y fortalecer una gestión institucional basada en principios de eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y valor público.

El desarrollo de este Plan se enmarca estrictamente en el cumplimiento de la **Ley N.º 7202 del Sistema Nacional de Archivos**, su normativa reglamentaria y conexas, así como en los lineamientos y políticas públicas emitidas por el **Ministerio de Cultura y Juventud**, el **Sistema Nacional de Planificación** y demás instancias rectoras del Estado costarricense. En este sentido, el Plan Estratégico se alinea con los instrumentos nacionales de planificación y desarrollo, garantizando la coherencia entre los objetivos institucionales del Archivo Nacional de Costa Rica y las prioridades estratégicas del país, particularmente en materia de gestión documental, transparencia administrativa, acceso a la información pública y preservación de la memoria histórica nacional.

Si bien el Archivo Nacional de Costa Rica ha enfrentado a lo largo de su trayectoria histórica importantes desafíos en el cumplimiento de sus funciones sustantivas, el contexto actual plantea **retos de mayor complejidad y alcance**, derivados de un entorno caracterizado por acelerados cambios tecnológicos, normativos, organizacionales y sociales. La creciente producción documental en entornos digitales, la necesidad de garantizar la preservación digital a largo plazo, el fortalecimiento de la gestión documental electrónica en las instituciones públicas, así como las exigencias de acceso oportuno y seguro a la información, demandan una visión estratégica renovada y sustentada en enfoques prospectivos.

Ante este escenario, el presente Plan Estratégico Institucional adopta una **visión de futuro**, fundamentada en el análisis de tendencias, escenarios y riesgos, que permite anticipar los cambios esperados y diseñar respuestas institucionales oportunas. La planificación estratégica se concibe, así, como un proceso dinámico y continuo, orientado no solo a reducir los niveles de incertidumbre, sino también a **provocar cambios deseados** que fortalezcan la capacidad institucional, aseguren la sostenibilidad de los servicios y consoliden al Archivo Nacional de Costa Rica como una institución moderna, innovadora y referente regional en materia archivística.

La ejecución del Plan Estratégico se inició en el año **2024**; sin embargo, como resultado de un proceso de revisión, ajuste y armonización de los distintos instrumentos de planificación existentes, es en el **año 2025** cuando se consolida en un **documento único, integral y actualizado**, que abarca el período comprendido entre **2024 y 2030**. Esta consolidación permite contar con un marco estratégico claro y coherente, que orienta la gestión institucional en todos sus niveles: estratégico, táctico y operativo.

La elaboración de este Plan ha implicado un **proceso de análisis profundo, sistemático y participativo**, en el que han intervenido el personal de las diferentes áreas del Archivo Nacional de Costa Rica, las autoridades jerárquicas, así como los públicos de interés vinculados a la gestión archivística y notarial. Este enfoque participativo ha permitido identificar de manera integral las necesidades, fortalezas, oportunidades y desafíos institucionales, asegurando que los objetivos estratégicos definidos respondan de forma efectiva a la realidad institucional y a las expectativas de la sociedad costarricense.

La revisión y actualización del Plan Estratégico abarca todas las dimensiones del quehacer institucional. En este proceso se han analizado y redefinido los **servicios que el Archivo Nacional de Costa Rica brinda a la ciudadanía, a las instituciones del Estado y a los usuarios especializados**, los **procesos sustantivos y de apoyo que sustentan la prestación de dichos servicios**, los **procedimientos internos y marcos normativos**, las **capacidades, competencias y necesidades del recurso humano**, así como el estado y proyección de los **sistemas de información, plataformas tecnológicas y mecanismos de gestión documental y preservación digital**.

De igual forma, el Plan contempla la revisión y fortalecimiento de la **estructura estratégica y programática institucional**, estableciendo objetivos, ejes estratégicos, líneas de acción e indicadores que permitan dar seguimiento y evaluar el desempeño institucional de manera sistemática. Todo ello se orienta a garantizar una gestión basada en resultados, con un enfoque de mejora continua y con el menor grado posible de incertidumbre, que facilite la toma de decisiones informadas y oportunas.

En síntesis, el **Plan Estratégico Institucional 2025–2030 del Archivo Nacional de Costa Rica** se erige como una hoja de ruta integral que orienta el desarrollo institucional, fortalece la rectoría archivística nacional y contribuye al cumplimiento del mandato legal de la institución. Su implementación permitirá **mejorar la calidad, cobertura y oportunidad de los servicios archivísticos y notariales**, fortalecer la preservación del patrimonio documental y generar un mayor valor público, en beneficio de la ciudadanía y del Estado costarricense.

II. IDEAS RECTORAS

1. Misión

“El Archivo Nacional de Costa Rica es una institución desconcentrada del Ministerio de Cultura y Juventud, que reúne, organiza, conserva, facilita y divulga el patrimonio documental del país, impulsa el desarrollo documental de las instituciones y contribuye en el control del ejercicio Notarial para extender la identidad nacional y propiciar una administración transparente y eficiente.”

2. Visión

“El Archivo Nacional ejercerá plenamente su rol rector del Sistema Nacional de Archivos y ofrecerá a la población nacional e internacional, nuevos y mejores servicios, acrecentando el patrimonio con nuevos fondos y colecciones por medio del rescate, organización, conservación, facilitación y divulgación tanto en sitio como por medios digitales. A través del mejoramiento de su infraestructura física, aprovechamiento de la tecnología, un marco legal actualizado y adaptado a las demandas actuales y la potencialización de un recurso humano altamente calificado, comprometido con la eficiencia, transparencia, seguridad de la información y orientada a las personas usuarias.”

3. Valores Institucionales

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.”

4. 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.

5. Resultados del análisis de las ideas rectoras

Se procedió a la modificación de la misión y visión de la institución como una decisión estratégica de gran relevancia con el fin de que se ajuste a las transformaciones institucionales y se alinea con los objetivos que se quieren alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

A lo largo de su trayectoria, el Archivo Nacional de Costa Rica ha orientado su planificación estratégica hacia el fortalecimiento institucional, la modernización de sus procesos y la preservación del patrimonio documental de la Nación.

Los objetivos estratégicos han evolucionado desde un enfoque centrado en la organización archivística y la gestión operativa, hacia una visión integral basada en la innovación, la transformación digital, la transparencia y el servicio al ciudadano.

En este nuevo período, el Plan Estratégico 2025–2030 consolida esa evolución mediante ejes orientados a la eficiencia institucional, la digitalización y preservación documental, la mejora continua de los servicios, y el fortalecimiento de la gestión pública cultural.

De esta forma, el Archivo Nacional reafirma su compromiso con la mejora continua, la sostenibilidad y el acceso equitativo a la información, contribuyendo al desarrollo democrático y cultural de Costa Rica.

En cuanto a los valores institucionales y los factores claves del éxito, los mismos se mantienen vigentes porque continúan reflejando la cultura y el quehacer institucional.

III. 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 de 24 de octubre de 1990.
- Ley de Creación del Timbre de Archivos N° 43 de 21 de diciembre de 1934.
- Ley N° 64 Ley de creación de la Revista del Archivo Nacional de 12 de agosto de 1936.
- Ley que Autoriza Utilización Sistema Microfilmación Archivos N° 4278 del 11 de diciembre de 1968.
- Ley de Creación de la Junta Administrativa del Archivo Nacional N° 5574 de 17 de setiembre de 1974.
- Ley N° 7764 de 22 de noviembre de 1998, Código Notarial.
- Ley de Voluntades Anticipadas N°10231 del 26 de abril del 2022.
- Ley para promover la transparencia en el suministro de información en el sector público, N° 10.240 del 11 de julio del 2024
- Ley Marco de Acceso a la Información Pública, N° 10.554 del 23 de octubre del 2024.

2. Reglamentos

- Reglamento para el uso, control y mantenimiento de vehículos en el Ministerio de Cultura y Juventud y sus órganos desconcentrados. Decreto N° 28250 del 20 de octubre de 1999.
- Reglamento para las coproducciones del Ministerio de Cultura y Juventud, sus programas y sus órganos desconcentrados. Decreto N°30451-C de 9 de abril de 2002.
- Reglamento Autónomo de Servicio del Ministerio de Cultura y Juventud y sus reformas. Decreto N° 33270-C del 02 de junio de 2006.
- Reglamento para la autorización, reconocimiento y pago de tiempo extraordinario en el Ministerio de Cultura y Juventud. Decreto N° 34720-C del 18 de junio del 2008.
- Reglamento para la presentación de índices. Decreto ejecutivo N° 37769-C de 10 de abril de 2013.
- Reglamento sobre las Garantías que deben rendir los funcionarios públicos del Archivo Nacional. Decreto N° 37937-C de 01 de agosto de 2013.
- Reglamento del Sistema Institucional de Emergencias del Ministerio de Cultura y Juventud y sus Órganos Desconcentrados. Decreto N° 39035-C de 05 de junio del 2015.
- Reglamento para el control, uso y préstamo interinstitucional del mobiliario, equipo de oficina, equipo especializado y vehículos oficiales del Ministerio de Cultura y Juventud, Programas y Órganos Desconcentrados. Decreto N° 39755-C del 12 de mayo del 2016.
- Reglamento interno para el funcionamiento de la Contraloría de Servicios del Archivo Nacional. Decreto N° 40231-C del 22 de diciembre de 2016.
- Reglamento Ejecutivo a la Ley del Sistema Nacional de Archivos. Decreto N° 40554-C de 29 de junio de 2017.

- Reglamento de Organización y Servicios del Archivo Nacional. Decreto N°40555-C de 29 de junio de 2017.
- Reglamento de Colaboradores del Ministerio de Cultura y Juventud y sus Órganos Desconcentrados para el Desarrollo de las Artes y el Fortalecimiento de la Cultura. Decreto N° 41049-C de 9 de marzo de 2018.
- Reglamento Institucional de operación del fondo fijo- caja chica del Ministerio de Cultura y Juventud, sus programas, subprogramas y sus órganos desconcentrados.
- Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de la Dirección General del Archivo Nacional. Publicado en el alcance N°102 de La Gaceta N°236 del 12 de agosto de 2025.
- Reglamento de teletrabajo del Ministerio de Cultura y Juventud y sus órganos desconcentrados. Decreto N° 44664-C del 29 de octubre del 2024.
- Reglamento a la Ley de Voluntades Anticipadas, Ley N° 10231. Decreto 44733-S-C de 01 de octubre de 2024.
- Reglamento sobre el pago de viáticos y gastos de transporte por excepción para personas funcionarias del Ministerio de Cultura y Juventud y sus órganos desconcentrados. Decreto N° 44778-C de 20 de noviembre de 2024.
- Reglamento de Concurso Público para la Selección y Nombramiento del Auditor y Subauditor Interno. Decreto N° 32124 de 29 de noviembre de 2004.

3. Decretos

- Decreto N° 25 de 23 de julio de 1881. Creación del Archivo Nacional.
- Decreto N° 11693 de 18 de julio de 1980. Crea El Sector Público No Financiero.
- Decreto N° 18099-C de 14 de abril de 1988. Declara cuarta semana de julio “Semana del Archivista Nacional”.
- Decreto N° 30201-C de 06 de febrero de 2002. Crea la Proveduría Institucional de la Dirección General del Archivo Nacional.
- Decreto N° 36799-C de 12 de mayo de 2011. Manual para la atención de denuncias planteadas ante el Ministerio de Cultura y Juventud.
- Decreto N° 38994-MP-PLAN-MICITT de 29 de abril de 2015. Fomento del Gobierno Abierto en la Administración Pública y creación de la Comisión Nacional para un Gobierno Abierto.
- Decreto N° 39350-C de 29 de octubre de 2015. Premios Archivísticos Nacionales.
- Decreto Ejecutivo N° 38961-C. Guía de Trámites y Requisitos de los servicios que brinda la Dirección General del Archivo Nacional, publicada en Diario Oficial La Gaceta del 15 de junio de 2015.
- Decreto N°40200-MP-MEIC-MC de 27 de abril de 2017. Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Decreto N° 38831-C de 16 de diciembre de 2014. Reglamento para el Trámite de Declaratorias de Interés Cultural del Ministerios de Cultura y Juventud.
- Decreto N° 44939-C de 04 de marzo del 2025. Creación de la Comisión Interinstitucional para el Estudio del Fraude con Documentos Inscribibles.

4. Lineamientos

- Lineamientos para el Ministerio de Cultura y Juventud y sus órganos desconcentrados, para el trabajo conjunto con fundaciones y asociaciones, Directriz N°004 del 16 de diciembre de 2008.
- Lineamientos para el servicio de Presentación de Índices de Instrumentos Públicos vía Internet, emitidos por la Junta Administrativa del Archivo Nacional, La Gaceta N° 83 del 4 de mayo de 2017.
- Lineamientos institucionales para la implementación de protocolo de salud subsectorial versión 1 del 6 de julio de 2020.
- Circular DGAN-DAF-MED-001-2025 Comunicación de Lineamientos del Consultorio de Medicina de Empresa, Unidad de Servicios Médicos. 05 de marzo de 2025.
- Lineamientos del Consultorio de Medicina de Empresa, emitidos por la Unidad de Servicios Médicos versión 1 del 5 de marzo de 2025.
- Lineamientos para el control de acceso al Centro de Datos Institucional del Archivo Nacional de Costa Rica.

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

Se depuró el marco jurídico del sitio web y solo se dejaron las leyes, reglamentos y demás normas que son de carácter institucional o inciden directamente en el quehacer del Archivo Nacional. todas las normas generales se eliminaron porque por su carácter general no solo aplican a la institución sino a todo el sector público y se encuentran actualizadas en el SINALEVI, ya que constantemente muchas de ellas se estaban reformando y resultaba en un retrabajo.

Dentro del análisis realizado se determinó lo siguiente:

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. 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.

En el mismo sentido se ha detectado la necesidad de dar seguimiento a dos proyectos de ley relacionados con el quehacer notarial como lo son la presentación de índices de manera electrónica y la implementación del protocolo digital ambos significarían un aprovechamiento de la tecnología para hacer más eficientes las labores relacionadas con el ejercicio del quehacer de la función notarial, pero a la vez significan retos económicos, administrativos y de recurso humano en el caso de que fuesen aprobados.

Cabe mencionar 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.

IV. 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.

A lo largo de su trayectoria, el Archivo ha fortalecido su papel técnico y normativo en la gestión documental y el patrimonio archivístico del país. Su labor contribuye a la transparencia administrativa, la protección de los derechos ciudadanos y la preservación del acervo histórico de la Nación.

Actualmente, el Archivo Nacional se proyecta como un ente moderno y referente en gestión documental acceso a la información, resguardo del patrimonio histórico y funciones sobre control del ejercicio del notariado, en concordancia con los principios de gobierno abierto y transformación digital del sector público costarricense.

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 Proveeduría 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

El organigrama institucional vigente, aprobado por MIDEPLAN en 2015, estructura la institución en nivel político y ejecutor. Si bien esta estructura ha permitido el cumplimiento de las funciones básicas, presenta limitaciones frente a las nuevas exigencias tecnológicas, la gestión documental electrónica y la coordinación interinstitucional.

Esta estructura presenta una organización funcional orientada a la atención de procesos archivísticos, administrativos y de servicio al público. Sin embargo, el análisis institucional evidencia la necesidad de modernizar su esquema organizativo para optimizar la coordinación interdepartamental, fortalecer la gestión documental digital y reforzar la supervisión técnica y normativa sobre los archivos institucionales del país.

El análisis realizado permite concluir que la estructura actual del Archivo Nacional requiere ajustes organizativos que le permitan responder adecuadamente a las nuevas demandas de gestión documental y tecnológica, con lo que se busca promover que la institución sea

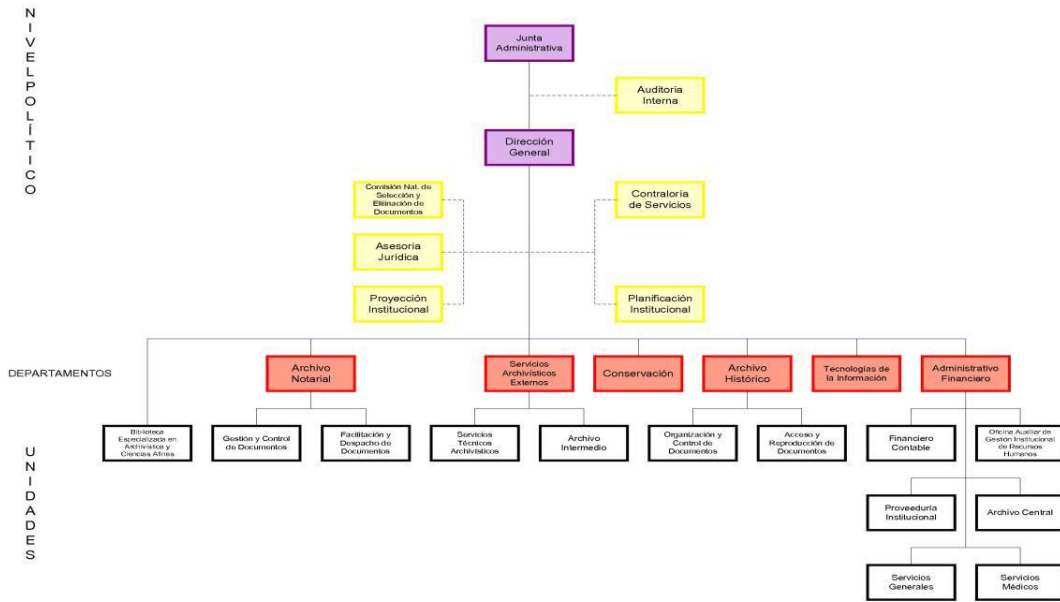
moderna, eficiente y articulada, que fortalezca su rol como ente rector en materia archivística nacional.

Sin embargo, es importante mencionar que el margen de acción para los ajustes que requiere la estructura orgánica es muy limitado, debido a que desde el año 2018 se establecieron una serie de restricciones que no han cambiado, en caso de que la actualización a la estructura orgánica que se sea realizar consista en crear o suprimir una unidad organizacional, se deberá estar seguros de que no contraviene lo dispuesto en el decreto 41162-H.

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.

Como propuesta de mejora se plantea una estructura orgánica más integrada, flexible y alineada con los objetivos estratégicos del Ministerio de Cultura y Juventud. Se propone una reorganización de las áreas sustantivas en torno a ejes funcionales que favorezcan la eficiencia operativa, la coordinación técnica y la innovación institucional.

DIRECCIÓN GENERAL DE ARCHIVO NACIONAL



V. 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 1982-2025
Cuadro No. 1**

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	124	-1.6%
2021	119	-4%
2022	119	0%
2023	119	0%
2024	119	0%
2025	119	0%

De acuerdo con los datos anteriores, en los años del 2008 al 2014 se da el mayor crecimiento absoluto de plazas, pasando de 100 a 127 plazas, lo que representó un aumento del 27% en cuatro años, sin duda uno de los logros más significativos del plan estratégico del periodo 2010-2014, con la identificación y creación de estas plazas, que constituyen el 64% de las 41 plazas identificadas en ese entonces, como necesarias para completar la planilla adecuada para su funcionamiento.

Durante los años 2020-2025, la cantidad de puestos autorizados por la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP) y movimientos de personal gestionados, se detalla a continuación:

**Movimientos de Personal
Años 2020-2025
Cuadro No. 2**

DETALLE / AÑO	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
MOVIMIENTOS DE PERSONAL	3	16	11	10	15	10	65
% ROTACIÓN PERSONAL	2	13	8	8	13	8	
CANTIDAD PLAZAS AUTORIZADAS	124	119	119	119	119	119	

Durante este período se tramitaron un total de 65 movimientos de personal para la ocupación de puestos vacantes por motivo de: ascensos, traslados, permisos sin goce de salario, renunciaciones, ceses, jubilaciones y fallecimiento.

Tipos de Movimientos de Personal
Años 2020-2025
Cuadro No. 3

DETALLE / AÑO	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
ASCENSOS	1	9	2	3	9	4	28
TRASLADOS	1	0	0	0	1	0	2
CESES	0	0	0	0	1	1	2
PERSONAS JUBILADAS	1	0	6	6	3	1	17
RENUNCIAS	0	4	2	0	1	4	11
PERMISOS SIN GOCE DE SALARIO	0	2	1	1	0	0	4
FALLECIMIENTO	0	1	0	0	0	0	1
TOTALES	3	16	11	10	15	10	65

Ahora bien, para el período 2025-2030 se realizaron las siguientes proyecciones:

Proyecciones de Movimientos de Personal
Años 2025-2030
Cuadro No. 4

PROYECTADO / AÑOS	2025-2030
TOTAL DE MOVIMIENTOS DE PERSONAL POR AÑO	9 a 11
TOTAL DE PERSONAS JUBILADAS	9

Considerando los resultados del Cuadro No.1 en cuanto al porcentaje de rotación sobre los movimientos de personal que se presentaron a partir del año 2020 y hasta el mes de agosto del año 2025, se estima que durante los años del 2025 al 2030 se podrían generar de 9 a 11 movimientos de personal derivados de la ocupación de puestos vacantes.

A su vez considerando la planilla actual de personas servidoras del Archivo Nacional durante este rango de tiempo se identificaron a 9 personas que se estarían acogiendo a la jubilación.

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.

Es importante establecer los lineamientos institucionales para la definición, análisis y proyección del Recurso Humano y la Planilla Ideal, en concordancia con la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales, con el propósito de orientar la gestión del talento humano hacia un modelo eficiente, sostenible y alineado con las necesidades presentes y futuras de la institución.

Se debe entender por planilla ideal la composición cualitativa y cuantitativa del personal que la institución requiere para cumplir sus funciones sustantivas y de apoyo, bajo criterios de eficiencia, especialización, equilibrio organizacional y apego al ordenamiento jurídico vigente. Además, corresponde a la estructura óptima de puestos y plazas necesarias para el adecuado funcionamiento institucional, basándose en criterios de racionalidad administrativa, eficiencia operativa y cumplimiento de funciones misionales, incluyendo tanto puestos existentes como aquellos que deben ser creados o ajustados.

El Archivo Nacional de Costa Rica, como ente rector del Sistema Nacional de Archivos y custodio del patrimonio documental de la Nación, requiere una estructura de recurso humano robusta, especializada y estratégicamente diseñada para garantizar el cumplimiento de su misión, visión y objetivos institucionales.

Los elementos por tomar en cuenta deben ser:

- **Especialización archivística:** presencia obligatoria de archivistas en áreas misionales.
- **Competencias técnicas avanzadas:** preservación digital, conservación física, restauración, metadatos, tecnologías de información.
- **Dotación suficiente para áreas críticas** (Archivo Histórico, Intermedio, Archivo Notarial y Conservación).
- **Desarrollo profesional continuo**, considerando estándares internacionales
- **Distribución equitativa del personal** según volumen de transferencias, consultas, digitalización y procesos administrativos.
- **Ambiente laboral estable y orientado a resultados.**

La Planilla Ideal del Archivo Nacional de Costa Rica constituye un instrumento estratégico para garantizar la continuidad operativa, la preservación de la memoria colectiva del país y el cumplimiento de la función archivística del Estado. Dado el carácter dinámico de los procesos documentales y tecnológicos, deben realizarse revisiones periódicas, integrando nuevas necesidades, estándares y realidades institucionales.

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

La opinión del personal del Archivo Nacional constituye un insumo esencial para comprender la calidad de los servicios institucionales, identificar áreas de mejora y proyectar una visión sólida hacia el futuro. La experiencia acumulada por las personas funcionarias, su conocimiento técnico y su contacto directo con los procesos permiten contar con una perspectiva integral sobre los retos y oportunidades que enfrenta la institución.

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 71%. 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:

Las personas funcionarias del Archivo Nacional de Costa Rica perciben que, en el mediano plazo, la institución atenderá a un público cada vez más exigente en el cumplimiento de los plazos establecidos, en la eficiencia de los servicios y en la calidad integral de la atención. Se visualiza una ciudadanía que hará un uso intensivo de la tecnología, lo que implicará una mayor demanda de servicios en línea, usuarios mejor informados y con un conocimiento más amplio del quehacer institucional. Asimismo, se prevé un público diverso, con una creciente participación de personas jóvenes.

La mayoría de las personas funcionarias coincide en que los servicios que brinda el Archivo Nacional continuarán siendo altamente relevantes para la ciudadanía y que su demanda aumentará de manera significativa en el futuro, en concordancia con el fortalecimiento de la gestión archivística y la preservación del patrimonio documental del país.

En este contexto, se identifican como factores clave para el éxito futuro de la institución el uso óptimo de la tecnología, la excelencia en la prestación de los servicios y la disponibilidad de personal altamente calificado, comprometido con los principios archivísticos y con la mejora continua.

Entre los principales aspectos señalados para fortalecer a futuro destacan la modernización tecnológica, la ampliación y optimización de los servicios en línea, una gestión institucional más eficiente y la prestación de servicios con altos estándares de calidad, orientados a satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

En cuanto a la imagen institucional, las personas funcionarias manifiestan que el Archivo Nacional de Costa Rica aspira a ser reconocido por su público como una institución ejemplar, que brinda servicios de calidad, actúa con transparencia en su gestión y utiliza la tecnología como una herramienta para la innovación y el fortalecimiento de sus procesos.

Finalmente, se recomienda que la atención de las inconformidades, quejas y sugerencias de las personas usuarias se gestione bajo un enfoque de mejora continua, garantizando

respuestas ágiles, oportunas y apoyadas en el uso de herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación y el seguimiento.

En conclusión, las personas funcionarias consideran que los servicios que ofrece el Archivo Nacional de Costa Rica seguirán siendo indispensables para la ciudadanía y que su relevancia se incrementará con el tiempo. Se otorga especial importancia a la prestación de servicios de calidad, con una visión orientada a la eficiencia, la modernización tecnológica y el fortalecimiento permanente de las capacidades del personal, con el objetivo de consolidar una institución moderna, accesible y comprometida con el servicio público.

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

Como complemento a la consulta realizada a las personas funcionarias sobre la visión futura de los servicios que brinda el Archivo Nacional de Costa Rica, se les brindó la oportunidad de expresar su criterio respecto a los elementos que deben considerarse para fortalecer las relaciones interpersonales y el bienestar laboral. Para este propósito, en la encuesta denominada “*Mi opinión cuenta*” se incorporaron preguntas orientadas a recoger opiniones sobre diversos temas relacionados con el clima organizacional, el liderazgo y el desarrollo del talento humano. Los principales resultados se detallan a continuación:

La mayoría del personal coincide en que la comunicación asertiva constituye el principal mecanismo para mejorar las relaciones interpersonales entre las personas funcionarias, incluidas las jefaturas y coordinaciones, al favorecer un clima organizacional positivo. A este aspecto se suman la empatía y el respeto mutuo, destacándose este último como uno de los valores institucionales definidos por el propio personal del Archivo Nacional de Costa Rica.

En relación con las competencias gerenciales, se considera que la implementación de una estrategia sistemática de capacitación en habilidades blandas contribuiría significativamente al fortalecimiento del liderazgo de las jefaturas y coordinaciones. En este ámbito, se reitera la importancia de promover una comunicación asertiva, empática y orientada al acompañamiento del personal.

Asimismo, el personal opina que el establecimiento de un sistema de incentivos no monetarios representa una oportunidad para mejorar el desempeño, la motivación y el compromiso institucional, así como para propiciar espacios en los que las jefaturas y coordinaciones escuchen de manera activa las necesidades y planteamientos de sus equipos de trabajo. Este tipo de incentivos se contempla como uno de los usos de la evaluación del desempeño, de conformidad con los lineamientos vigentes para la evaluación de las personas funcionarias, por lo que se considera pertinente su incorporación como una acción estratégica en la planificación institucional.

En cuanto al proceso de evaluación del desempeño, se manifiesta que este resulta pertinente en la medida en que se aplique con objetividad y se conciba como un instrumento para la motivación, el desarrollo profesional y el crecimiento del personal, pudiendo implementarse mediante diversas modalidades que se ajusten a las características de la institución.

Otro aspecto abordado corresponde a la efectividad de la capacitación. Al respecto, la mayoría del personal considera que, para alcanzar los objetivos propuestos, esta debe responder a las necesidades reales identificadas, contar con una adecuada programación de las actividades y priorizar modalidades virtuales que faciliten la participación y el acceso.

En materia de innovación y creatividad en el trabajo, las personas funcionarias coinciden en que la incorporación de estos valores requiere la participación activa de todo el personal, el acceso a herramientas tecnológicas adecuadas y la capacitación continua que fortalezca las capacidades institucionales.

Finalmente, de manera congruente con los aspectos señalados, una amplia mayoría del personal considera que, para promover un mayor involucramiento en los asuntos estratégicos del Archivo Nacional de Costa Rica, es indispensable fomentar un ambiente inclusivo, fortalecer el clima organizacional y mantener una comunicación constante, transparente y bidireccional.

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

De conformidad con lo señalado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) en el documento *“Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)”*, el concepto de valor público se refiere a la capacidad del Estado, a través de sus instituciones, para dar respuesta efectiva a los problemas y necesidades relevantes de la población, mediante la prestación de servicios eficientes, oportunos y de calidad, garantizando la igualdad de oportunidades, la inclusión y el acceso equitativo.

En este marco conceptual, resulta estratégico dedicar el presente apartado al análisis de la valoración que realizan las personas usuarias de los servicios que brinda el Archivo Nacional de Costa Rica, así como a la identificación de sus expectativas a futuro, con el propósito de detectar oportunidades de mejora orientadas al fortalecimiento de la satisfacción ciudadana y a la generación de mayor valor público.

Para el desarrollo de este estudio se llevó a cabo un proceso de sistematización, interpretación y análisis de la información recopilada mediante la aplicación de diversos instrumentos de medición, entre los cuales se destacan:

1. Encuesta en línea denominada “Su opinión cuenta”, aplicada a un grupo de personas usuarias de los distintos despachos de atención, previamente seleccionadas por las jefaturas de los departamentos involucrados, la cual obtuvo una tasa de respuesta del 50%.
2. Informes de resultados de las evaluaciones efectuadas por la Contraloría de Servicios, correspondientes a estudios de personas usuarias y a la aplicación sistemática de encuestas realizadas por los departamentos de la institución.
3. Registros y controles de las gestiones, quejas, inconformidades y sugerencias presentadas ante la Contraloría de Servicios durante el período indicado.

Previo a la presentación de los resultados específicos, es relevante señalar que la medición de la percepción de las personas usuarias sobre los servicios recibidos ha evidenciado, en los últimos años, un alto nivel de satisfacción, el cual ha sido creciente y sostenido en el tiempo. Este comportamiento refleja la capacidad institucional del Archivo Nacional de Costa Rica para responder a las demandas de la ciudadanía y pone de manifiesto la prioridad otorgada a la mejora continua de los servicios, a partir del análisis sistemático de las inconformidades y sugerencias recibidas.

A partir del análisis realizado, se desprenden las siguientes conclusiones principales:

- a) Las personas usuarias consideran que los servicios que brinda el Archivo Nacional de Costa Rica continuarán siendo vigentes y relevantes durante el próximo quinquenio, en virtud de su marco normativo, que lo define como custodio del patrimonio documental de la Nación, fuente primaria de información para la investigación, y ente rector del Sistema Nacional de Archivos (SNA). Asimismo, se reconoce su contribución a la transparencia y a la rendición de cuentas en la gestión pública. No solo se prevé la continuidad de estos servicios, sino también un aumento en su demanda a lo largo del tiempo, en concordancia con la percepción expresada por las personas funcionarias.
- b) Se identifican diversos factores que incidirán en el crecimiento esperado de la demanda de servicios en el futuro, entre los cuales destacan:
 - la digitalización de documentos;
 - la ampliación y fortalecimiento de los servicios en línea;
 - la disponibilidad y actualización de la infraestructura tecnológica;
 - la innovación permanente en la prestación de los servicios;
 - la calidad, eficiencia, celeridad y oportunidad en la atención a las personas usuarias; y
 - el fortalecimiento de la función rectora del Sistema Nacional de Archivos.

Para la mejora continua de los servicios que brinda el Archivo Nacional de Costa Rica, además de los elementos señalados en el punto anterior, las personas usuarias consideran necesario incorporar una mayor flexibilidad en los horarios de atención, establecer precios accesibles para los servicios de reproducción de documentos, facilitar el acceso libre a internet dentro de las instalaciones, disponer de conexiones eléctricas para el uso de equipos portátiles, contar con mayor cantidad de personal debidamente capacitado, así como realizar mejoras sustantivas en las bases de datos institucionales y en el sitio web, entre otros aspectos orientados a fortalecer la experiencia de las personas usuarias.

Asimismo, las personas usuarias manifiestan que las inconformidades, quejas y sugerencias deberían recibirse y atenderse prioritariamente por medios electrónicos, con el fin de agilizar los tiempos de respuesta, mejorar la trazabilidad de las gestiones y fortalecer la eficiencia y la transparencia en la atención.

Adicionalmente, además de las recomendaciones previamente señaladas para la mejora de los servicios, se identifica como un factor clave para el éxito futuro de la institución el fortalecimiento de la comunicación entre las personas usuarias y el Archivo Nacional de Costa

Rica, mediante el uso de diversos mecanismos y canales que faciliten un diálogo permanente, oportuno y bidireccional.

Por medio de la encuesta en línea, se brindó a las personas usuarias la oportunidad de aportar comentarios adicionales, muchos de los cuales reiteran las valoraciones positivas ya expuestas, así como otros de carácter altamente motivador para la institución. Entre estos destacan el reconocimiento al Archivo Nacional de Costa Rica por abrir espacios de consulta y participación ciudadana; su identificación como una institución modelo dentro de la administración pública; el reconocimiento de la relevancia de su función para el país; la satisfacción manifestada por las visitas realizadas a la institución; y el reconocimiento a la calidad, el compromiso y la atención brindada por el personal que labora en el Archivo Nacional.

A partir de los resultados obtenidos, es posible concluir que el Archivo Nacional de Costa Rica goza de una sólida y positiva reputación pública, siendo ampliamente reconocida su importancia para el país, así como la calidad de los servicios que brinda. De igual forma, se evidencia una percepción generalizada sobre la permanencia y el crecimiento futuro de la institución. No obstante, los resultados también ponen de manifiesto áreas de oportunidad que permitirán consolidar esta imagen y potenciar su desarrollo, particularmente mediante la incorporación estratégica de la tecnología en los procesos y servicios, con especial énfasis en la digitalización del acervo documental y en la ampliación de los servicios en línea.

Finalmente, tanto las personas funcionarias como las personas usuarias coinciden en la importancia de que el Archivo Nacional de Costa Rica se prepare de manera integral para enfrentar los retos asociados a la modernización tecnológica y su impacto en la gestión de la información y de los archivos, como un elemento fundamental para fortalecer el valor público y responder de forma efectiva a las demandas presentes y futuras de la ciudadanía.

VI. GESTIÓN FINANCIERA Y PROYECCIONES

A continuación, se presenta el cuadro con las estimaciones realizadas para la una proyección de ingresos y gastos del período de 2025 al 2030:

Proyección de ingresos y gastos 2025-2030 (monto en colones)							
Código de Ing Rubro de Ingreso		AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029	AÑO 2030
1.1.9.0.00.00. Ingresos Tributarios							
1.1.9.1.00.00.	Impuesto de Timbres	<u>57,159,146.18</u>	<u>57,282,734.82</u>	<u>58,492,971.33</u>	<u>60,041,532.99</u>	<u>59,500,030.80</u>	<u>59,572,220.58</u>
1.3.0.0.00.00. Ingresos no Tributarios							
1.3.1.2.09.09.	Venta de Otros Servicios	823,059,195.99	831,035,862.62	846,288,587.97	861,540,336.95	874,513,533.28	886,510,349.14
1.3.1.2.09.09.	Venta de Servicios Varios	50,129,195.99	49,285,862.62	52,538,587.97	59,140,336.95	63,463,533.28	66,810,349.14
1.3.1.2.09.09.	Encuadernación de Protocolos	20,000,000.00	20,400,000.00	20,800,000.00	21,000,000.00	21,200,000.00	21,400,000.00
1.3.1.2.09.09.	Digitalización de Protocolos	299,250,000.00	305,550,000.00	311,850,000.00	315,000,000.00	318,150,000.00	321,300,000.00
1.3.1.2.09.09.	Servicio de entrega de índices notariales	453,680,000.00	455,800,000.00	461,100,000.00	466,400,000.00	471,700,000.00	477,000,000.00
1.4.3.0.00.00.0.0.000 TRANSFERENCIAS CORRIENTES		8,161,050.00	10,881,400.00	9,000,000.00	9,000,000.00	9,000,000.00	9,000,000.00
1.4.3.1.00.00.	Transferencias de Organismos Internacionales	8,161,050.00	10,881,400.00	9,000,000.00	9,000,000.00	9,000,000.00	9,000,000.00
	Transferencias corrientes del Gobierno Central	2,805,348,286.83	2,803,559,386.56	2,715,451,897.19	2,828,536,057.93	2,950,984,312.75	3,078,998,990.94
TOTAL INGRESOS		3,693,727,679.00	3,702,759,384.00	3,629,233,456.50	3,759,117,927.87	3,893,997,876.84	4,034,081,560.67
Partida Gastos							
0	Remuneraciones	2,151,624,741.00	2,154,816,759.00	2,219,461,261.77	2,286,045,099.62	2,354,626,452.61	2,425,265,246.19
1	Servicios	817,497,306.00	951,186,882.00	998,746,226.10	1,048,683,537.41	1,101,117,714.28	1,156,173,599.99
2	Materiales	22,925,954.00	25,045,000.00	27,048,600.00	29,212,488.00	31,549,487.04	34,073,446.00
5	Bienes Duraderos	652,200,000.00	509,293,798.00	320,000,000.00	329,600,000.00	339,488,000.00	349,672,640.00
6	Transferencias	49,479,678.00	62,416,945.00	63,977,368.63	65,576,802.84	67,216,222.91	68,896,628.48
TOTAL GASTOS		3,693,727,679.00	3,702,759,384.00	3,629,233,456.50	3,759,117,927.87	3,893,997,876.84	4,034,081,560.67

La proyección de ingresos y egresos para el período 2025-2030 evidencia un **escenario de equilibrio presupuestario anual**, en el que los recursos proyectados permiten cubrir la totalidad de los gastos estimados, en concordancia con los principios de sostenibilidad fiscal y planificación responsable que rigen la gestión pública.

El presupuesto institucional muestra una **tendencia de crecimiento moderada**, al pasar de ₡3.693,7 millones en 2025 a ₡4.034,1 millones en 2030. Este comportamiento refleja un ajuste gradual de los recursos disponibles, orientado a garantizar la continuidad de las funciones sustantivas del Archivo Nacional de Costa Rica.

En cuanto a los **ingresos**, la estructura financiera mantiene una **alta dependencia de las transferencias corrientes del Gobierno Central**, las cuales constituyen la principal fuente de financiamiento institucional. De manera complementaria, los **ingresos no tributarios derivados de la prestación de servicios archivísticos y notariales** presentan una tendencia

creciente, lo que evidencia una demanda sostenida por los servicios institucionales y una oportunidad para fortalecer, de forma gradual, la generación de ingresos propios.

Respecto a los **egresos**, el mayor peso corresponde al rubro de **remuneraciones**, seguido por los **servicios**, lo cual es consistente con la naturaleza operativa y técnica de la institución. Asimismo, se contempla la inversión en **bienes duraderos**, incorporando a partir de los años intermedios del período necesidades previamente postergadas por restricciones presupuestarias, tales como equipamiento, mobiliario, sistemas especializados y activos para el fortalecimiento de la gestión archivística.

En términos estratégicos, la proyección financiera resulta **coherente con los objetivos del Plan Estratégico Institucional 2025-2030**, al asegurar la viabilidad financiera de las acciones planteadas, visibilizar las limitaciones presupuestarias existentes y priorizar el uso eficiente de los recursos. En este sentido, la sostenibilidad del Plan se sustenta en una gestión prudente del gasto, el aprovechamiento de los ingresos propios y el respaldo continuo del financiamiento estatal, como base para el cumplimiento de la misión institucional y la conservación del patrimonio documental del país.

VII. UN BALANCE DE LOS PRINCIPALES LOGROS 2019-2023

El Plan fue formulado en cinco áreas temáticas prioritarias en el funcionamiento institucional. En el marco de estas áreas temáticas se definieron un conjunto de objetivos estratégicos, los que a su vez contenían igualmente un conjunto de metas. Para cada una de estas metas se identificaron las unidades responsables.

La distribución porcentual por áreas temáticas y metas es la siguiente: Gestión institucional 45% (24 metas), Organización y facilitación de la información 9% (5 metas), Protección, conservación y seguridad del patrimonio 29% (16 metas), Rectoría del Sistema Nacional de Archivos y Valoración documental 17% (9 metas).

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:

Objetivos Estratégicos	Metas asociadas	Metas cumplidas	Metas cumplidas parcial	Metas no cumplidas
Área Temática: Gestión institucional	24	18	0	6
- Contribuir con el bienestar de las personas funcionarias mediante la dotación de mejores condiciones físicas y ambientales, que permitan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos institucionales.	10	10	0	0
- Mejorar la eficiencia administrativa y el financiamiento institucional, por medio de la implementación de diversos proyectos y la capacitación del personal.	4	1	0	3
- Priorizar y ejecutar los proyectos de infraestructura física y tecnológica que den mayor valor a las condiciones para la protección y seguridad de las personas, así como de la conservación del patrimonio documental en soporte papel y electrónico.	10	7	0	3
Área Temática: Organización y facilitación de la información	5	5	0	0
- Mejorar las condiciones tecnológicas y de sistemas de información que apoyan la prestación de servicios a las personas usuarias.	1	1	0	0
- Aumentar el valor público de los servicios que se ofrecen a la ciudadanía, modernizando la forma de brindarlos, por medio del uso óptimo de la tecnología disponible.	4	4	0	0

Objetivos Estratégicos	Metas asociadas	Metas cumplidas	Metas cumplidas parcial	Metas no cumplidas
Área Temática: Protección, conservación y seguridad del patrimonio	16	8	2	6
- Salvaguardar el patrimonio documental de la Nación, por medio de las transferencias de documentos con valor científico cultural de las instituciones públicas, con énfasis en los documentos más antiguos y que estén en riesgo de deterioro comprobado.	3	2	0	1
- Proveer las condiciones óptimas y prioritarias para la conservación del patrimonio documental de la Nación.	4	2	0	2
- Dar prioridad a las tareas de restauración de los documentos que presenten mayor deterioro según los diagnósticos realizados y los recursos disponibles.	6	2	2	2
- Ampliar las oportunidades de acceso al patrimonio documental de la Nación, así como contribuir con su conservación, por medio de su digitalización.	3	2	0	1
Área Temática: Rectoría del Sistema Nacional de Archivos y Valoración documental	9	5	1	3
- Modernizar la oferta de capacitación que ofrece el Archivo Nacional a las personas que laboran en los archivos de las instituciones públicas, mediante la pertinencia de sus contenidos y el uso de la tecnología en alianza con algunas instituciones públicas.	3	3	0	0
- Apoyar la gestión de los documentos electrónicos, en las instituciones públicas del SNA, mediante la prestación de un servicio integral de Archivo Digital Nacional (ADN).	2	0	1	1
- Mejorar la eficiencia en los servicios que brinda el Archivo Nacional a las instituciones del SNA, como órgano rector, mediante el uso de sistemas de información que faciliten y agilicen los diversos procesos involucrados, tanto en la institución como en las instituciones del sistema.	1	0	0	1
- Fortalecer la función rectora del Archivo Nacional, mediante un mejor conocimiento y comprensión de las condiciones en las que se desempeñan los archivos del SNA, con el fin de fundamentar las decisiones para su desarrollo y evaluación.	3	2	0	1
13 objetivos estratégicos	54	36	3	15

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

- El plan estratégico evaluado consta de 13 objetivos estratégicos y 54 metas.
- De las 54 metas programadas, 36 se cumplieron a cabalidad, lo que presenta un 67% de cumplimiento total.
- 3 metas se cumplieron parcialmente, lo que representa el 6% del total de las metas.
- El porcentaje de cumplimiento total y parcial de las metas propuestas asciende a un 71%, lo que representa una cantidad de 39 metas.
- Un total de 15 metas de las 54 programadas no se cumplió, lo que representa un porcentaje del 28%.

El Plan Estratégico Institucional cuenta con un cumplimiento global para el período 2019-2023 del 71% al considerar los logros registrados en las 54 metas evaluadas, distribuidas en las seis áreas temáticas.

Porcentaje de avance estratégico por área temática	
Área temática evaluada	Porcentaje de avance (%)
Gestión institucional	47
Organización y facilitación de la información	9
Protección, conservación y seguridad del patrimonio	29
Rectoría del Sistema Nacional de Archivos y Valoración documental	17

El porcentaje de avance se calcula como el promedio de los porcentajes de logro de cada una de las áreas temáticas evaluadas; entre las cuales, el área temática: Gestión institucional presenta un cumplimiento del 45% con 24 metas cumplidas de las 36 que lo componen, Organización y facilitación de la información 9% (5 metas), Protección, conservación y seguridad del patrimonio 29% (16 metas), Rectoría del Sistema Nacional de Archivos y Valoración documental 17% (9 metas).

VIII. METODOLOGÍA

“El éxito del futuro se construye trabajando en el presente”

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:

Comunicado de la Unidad de Planificación, dirigido a las jefaturas de los departamentos, por medio del que se informa del inicio del proceso de planificación estratégica. Se hace referencia a dos aspectos fundamentales:

- a) Compromiso institucional
- b) Conformación de la comisión de trabajo y las principales actividades.

La comisión de trabajo define los siguientes principios orientadores, tomando en cuenta la crisis fiscal y presupuestaria del Gobierno y su afectación institucional:

- a) Participación de todas las personas funcionarias
- b) Austeridad y racionalidad en las propuestas
- c) Excelencia en la gestión
- d) Optimización de los recursos existentes
- e) Optimización de la tecnología disponible
- f) Propuestas innovadoras basadas en el análisis de la realidad y en las mejores prácticas
- g) Definición de prioridades

Información y motivación del personal, por medio de cuatro cápsulas informativas que se remitieron por medio del correo electrónico.

Además, 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) 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.
- f) 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.
- g) 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.
- h) 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.
- i) En virtud del nivel de desempeño institucional, medido por diversos indicadores, se decide aplicar como técnica de análisis situacional el FODA, que se enfoca en las fortalezas de la institución y las oportunidades asociadas, seguido por la determinación de las debilidades y amenazas. 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.
- j) Una vez obtenidos los resultados del FODA 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 debilidades y amenazas. 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.
- k) Las áreas temáticas resultantes en las que se clasificaron las fortalezas se presentan a continuación:

Nº	Área Temática
1	Gestión institucional
2	Valoración documental
3	Protección, conservación y seguridad del patrimonio
4	Organización y facilitación de la información
5	Rectoría del Sistema Nacional de Archivos

- l) Los criterios resultantes en las que se clasificaron las fortalezas y las oportunidades se presentan a continuación:

Nº	Aspectos
1	Asesorías, inspecciones, capacitaciones, políticas, directrices, relaciones con el sistema, mecanismos de comunicación, actores del sistema, incentivos, alianzas con otras instituciones

N°	Aspectos
2	Tramitología, estudios de valoración, capacitación, políticas y directrices, funcionamiento de la CNSED y de los CISED
3	Documentos en soporte tradicional y electrónico, papel de las comisiones relacionadas y sus planes de acción, programas de conservación de documentos, control de documentos, seguridad en depósitos y despachos de atención
4	Transferencias de documentos, normalización, instrumentos descriptivos, estudios de usuarios, sistemas manuales o automatizados para la facilitación de los documentos, tiempos de respuesta, reproducción de documentos, programas de difusión
5	Normativa, cultura organizacional, usuarios internos y externos, organización de los archivos, sistemas manuales o automatizados para la facilitación de documentos, tiempos de respuesta, atención a las inconformidades de los usuarios

Igualmente hay un elemento transversal al análisis: **documentos en cualquier soporte**, incluido el electrónico.

Estas funciones sustantivas serán abordadas utilizando por lo menos los siguientes criterios de análisis, según corresponda a la naturaleza de cada una de ellas, además de aquellos criterios que defina el equipo de trabajo:

Criterios	Dimensiones recomendadas
Recursos Humanos	Suficiencia, formación, capacitación, estabilidad, motivación
Prestación de los servicios	Calidad, oportunidad, estudios de usuarios, aprovechamiento de la tecnología
Normativa	Suficiencia, vigencia, cumplimiento, sanciones, impunidad
Acciones de coordinación	Oportunas, eficientes, actores involucrados, mecanismos de coordinación
Tecnología	Disponibilidad, aplicación, internet, redes sociales, seguridad y almacenamiento de la información, proyectos de desarrollo y modernización
Presupuesto	Disponibilidad, suficiencia, restricciones, ejecución, cooperación nacional e internacional, nuevas fuentes de ingresos
Infraestructura y equipamiento	Suficiencia y adecuación, condiciones ambientales, sistemas especializados, riesgos
Eficiencia administrativa	Planificación, procedimientos, trámites, control interno, estructura orgánica, liderazgo
Ética	Manual de ética, cultura organizacional, principios éticos de la función pública, estudios de usuarios, transparencia, rendición de cuentas

m) 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 2019-2023
- 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 FODA
- 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 FODA, 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 FODA.

IX. PRINCIPALES RESULTADOS DEL FODA

Como se ha mencionado en el apartado de metodología de este documento, para fundamentar este plan se decide aplicar la técnica FODA, 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 en los diferentes índices de gestión, 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: Rectoría del Sistema Nacional de Archivos

Criterio	FORTALEZAS PRIORITARIAS
EA	Cultura de planificación y programación de actividades de inspección, asesorías y transferencias de documentos 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 al DAH, están relacionadas con los archivos del 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 y al DAH 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.
PS	Se cuenta con una plataforma de capacitación dirigida a personas internas y externas en materia archivística.
N	Existencia de un marco jurídico para las funciones sustantivas de la rectoría del Sistema Nacional de Archivos.
AC	El órgano rector cuenta con un registro de entidades el cual contempla el nombre del encargado de Archivo, la existencia de Comité Institucional de Selección y Eliminación de Documentos.
PS	Se cuenta con una página web institucional que ofrece información general sobre el quehacer del proceso de Rectoría.
AC	El Sistema Valoración del Riesgo Institucional ha identificado riesgos en el proceso de rectoría del SNA lo cual ha permitido mitigar su impacto.
AC	El órgano rector se ha preocupado por diagnosticar la situación archivística del Sistema Nacional de Archivos con el fin de guiar las acciones a emprender de cara a éste.

Criterio	OPORTUNIDADES PRIORITARIAS
N	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.

Criterio	OPORTUNIDADES PRIORITARIAS
EA	Más instituciones presentan el informe de desarrollo archivístico nacional que apoya el índice de desarrollo archivístico, por ende, se dispone de más información sobre el estado de los archivos.
AC	Coordinación y asesoría externa para la gestión de actividades de capacitación en forma virtual o bimodal. Implementación de mejoras a la plataforma.
RH	Detección de las carencias y dificultades que enfrentan las personas en la organización de los archivos del Sistema Nacional de Archivos.
T	Herramientas tecnológicas gratuitas que facilitan la recolección y análisis de datos que permiten identificar el desarrollo archivístico nacional.
T	El uso de la tecnología en actividades de capacitación virtuales o bimodales
AC	Aprovechamiento de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para el desarrollo de proyectos para la rectoría del sistema.
AC	Aprovechamiento de la cooperación internacional y financiamiento externo.
N	Realizar una reforma a la Ley 7202 del Sistema Nacional de Archivos
AC	Aprovechamiento de la experiencia del INEC y de la Escuela de Estadística de la UCR del censo de archivos y otros proyectos que benefician a las instituciones del Sistema Nacional de Archivos que puedan aprovecharse.

Criterio	DEBILIDADES
RH	Insuficiente personal para aumentar la cobertura de los servicios
T	Uso limitado de la tecnología en la prestación de los servicios a las instituciones del sistema.
PS	Capacidad limitada en la prestación de los servicios
RH	Pérdida de personal capacitados y calificados por traslado a otras entidades que ofrecen mayores ventajas e incentivos salariales, que incide en la pérdida de experiencia acumulada y de tiempo en entrenamiento de los nuevos funcionarios.
T	Falta de un sistemas (gestor de documentos, repositorio final de conservación, valoración, control y fiscalización) que permita brindar un mejor servicio al sistema nacional de archivos.
N	Falta de emisión de normativa en materia de preservación de documentos electrónicos.
RH	Estrés laboral y desmotivación de las personas funcionarias ya que tienen una carga excesiva de trabajo, lo cual afecta negativamente el desempeño y salud.
RH	Dificultad para llenar plazas vacantes ya sea por la especialidad del puesto, por incumplimiento de requisitos o por rotación del personal a lo interno de la institución o hacia otras instituciones, lo que ocasiona problemas para la prestación de servicios.
RH	Carencia de personal en el Departamento de Tecnologías de la Información para atender las necesidades tecnológicas que la institución requiere para ejercer la Rectoría del Sistema Nacional de Archivos.
PS	Inexistencia de áreas con las condiciones adecuadas para la atención de usuarios internos y externos que realizan consultas e investigaciones en los archivos de gestión del DSAE y la CNSD.

Criterio	AMENAZAS
RH	Políticas restrictivas para la creación de plazas nuevas para profesionales en archivística, por lo cual algunas entidades no dan cumplimiento al mandato legal en este aspecto, o deben contratar personal técnico, empírico u otra especialidad.
N	Desconocimiento e incumplimiento del marco jurídico por parte de las altas jerarquías, asesorías legales, auditorías y algunos encargados de archivos centrales del SNA
EA	Riesgo de pérdida o deterioro de documentos que forman parte de la memoria y el patrimonio de la nación.
EA	Desinterés institucional y político por la gestión de documentos.
T	Vulnerabilidad en los sistemas de información ante ataques cibernéticos.
N	Desactualización de la Ley 7202 del Sistema Nacional de Archivos.
N	Incumplimiento por parte de las instituciones que componen el SNA, de los lineamientos establecidos por el MIDEPLAN, para la ubicación de los archivos centrales en sus estructuras orgánicas.
N	El Archivo Nacional interpone denuncias por transgresión a la Ley del Sistema Nacional de Archivos y normativa conexas ante el Ministerio Público, las auditorías internas y la Contraloría General de la República a las que no se les da el trámite esperado, lo cual genera impunidad
RH	Restricciones presupuestarias aplicadas a las entidades del sistema, lo que incide en algunos casos en falta de recursos y dificultad para cumplir la Ley del Sistema Nacional de Archivos y su reglamento
I	Falta de infraestructura y equipamiento en los archivos centrales y de gestión que afecta la ejecución de las recomendaciones y disposiciones de acatamiento obligatorio que emite el órgano rector.

Área Temática 2: Valoración documental

Criterio	FORTALEZAS PRIORITARIAS
N	Se cuenta con un órgano colegiado, creado por la Ley No. 7202 especializado en valoración documental: la Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos (CNSED), la cual cuenta con funciones definidas, con más de 35 años de experiencia en la declaratoria de documentos con valor científico cultural.
N	El proceso de valoración documental está regulado legal y reglamentariamente.
N	Emisión de normas por parte de la CNSED, relacionadas con la valoración documental con el fin de normalizar el trabajo de los Cised de las instituciones que conforman el SNA.
RH	Se cuenta con personal comprometido con la institución, sus competencias y usuarios y altamente calificado para ejecutar la valoración documental.

Criterio	OPORTUNIDADES PRIORITARIAS
RH	Existencia de la carrera de Archivística en la Universidad de Costa Rica a nivel de profesional (bachillerato y licenciatura). Y un técnico medio por parte del MEP en Gestión de la información organizacional.
RH	Inclusión en el plan de estudios de la carrera de Archivística que imparte la UCR de dos cursos sobre el tema de valoración documental.
N	Se cuenta con legislación archivística vigente que promueve la transparencia y la rendición de cuentas.
AC	Posibilidad de que los jefes políticos negocien el préstamo en reciprocidad de personal MCJ, para apoyar las funciones CNSD.

Criterio	DEBILIDADES
N	La conformación de la CNSD es atípica ya que no se ajusta a lo indicado en la Ley de Administración Pública en lo correspondiente a los miembros ya que la CNSD tiene un miembro variable (archivista de cada institución) pudiendo ser un invitado a la sesión.
RH	Falta de plazas que no permite atender en forma oportuna la demanda en el servicio de valoración documental.
T	Se carece de un sistema de gestión documental electrónico, integrado y con control de flujos para la ejecución de las funciones de la CNSD y así poder optimizarlas.
T	Se carece de un herramienta tecnológica para la recepción y automatización de los datos de los instrumentos de valoración que aportan las instituciones del SNA.

Criterio	AMENAZAS
RH	Políticas restrictivas a nivel presupuestario y de creación de plazas, impuestas por el gobierno, lo que impide contar con recurso humano para atender las tareas que demandan los servicios que se brindan en materia de valoración documental y reasignar el actual recurso humano.
RH	No se cuenta con una oficina institucional de recursos humanos, sino con una unidad auxiliar que depende del Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura y Juventud.
RH	La oferta de personal archivístico en el mercado laboral es inferior a la demanda, por lo cual algunas entidades no cumplen el mandato legal de contratar profesionales en esta especialidad, o deben contratar personal técnico, empírico u otra especialidad, lo que provoca una baja calidad en la elaboración de tablas de plazos y valoraciones parciales
IE	Problemas de conservación de documentos declarados con valor científico cultural por falta de infraestructura física y tecnológica y equipamiento en los archivos centrales y de gestión de las instituciones del SNA.

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

Criterio	FORTALEZAS PRIORITARIAS
AC	Planes de digitalización y restauración de documentos patrimoniales.
AC	Normativa, actividades de capacitación, asesorías e inspecciones que contribuyen a la transferencia de documentos con valor científico y cultural de las instituciones del Sistema Nacional de Archivos.
AC	Existencia de planes de rescate del patrimonio documental y atención de donaciones.
EA	Contar con un manual procedimientos de trabajo.
IE	Infraestructura física especializada en conservación del patrimonio documental.
IE	Seguridad del patrimonio documental por medio de controles y acceso restringido.
RH	Personal especializado en materia de conservación.
T	Equipo informático suficiente y adecuado para las tareas de los funcionarios institución.
T	Plataforma tecnológica suficiente y adecuado para las tareas institucionales.
T	Implementación de elementos de ciberseguridad para asegurar la protección en la plataforma digital

Criterio	OPORTUNIDADES PRIORITARIAS
EA	Único Archivo Histórico público existente en el país.
EA	Alianzas de cooperación internacional.
EA	Inclusión en la agenda nacional de temas de gobierno electrónico.
N	Normativa y buenas prácticas internacionales en materia de conservación de documentos.
N	Actualización o elaboración de normativa acorde a las necesidades actuales.
P	Existencia en el mercado de servicios de digitalización de documentos.
RH	Existencia de personal con capacidad técnica a cargo de los archivos del sistema.
RH	Concientización de la población sobre el valor de documentos históricos.
T	Avance de la tecnología para brindar servicios y proteger el patrimonio documental.

Criterio	DEBILIDADES
AC	Falta de procesos de fumigación preventiva en los depósitos documentales.
IE	Falta de acondicionamiento en algunos de sus depósitos documentales.
N	Desafíos en la Gestión de Documentos Electrónicos.
N	Falta de especialización o capacitación de los funcionarios del Archivo Nacional en temas de gestión documental.

Criterio	DEBILIDADES
N	Falta de un política archivística a nivel país.
P	Insuficiente asignación de recursos económicos por parte del gobierno.
RH	Déficit de personal especializado en conservación de documentos diferentes al soporte papel.
RH	Falta de especialistas en temas de ciberseguridad del DTI.
T	Falta de repositorio documental para la conservación a largo plazo de los documentos patrimoniales.
T	Falta de procesos de migración que contrarresten la obsolescencia de soportes y equipos analógicos.

Criterio	AMENAZAS
EA	Poco apoyo político a los archivos del sistema.
IE	Eventos naturales y condiciones geográficas del país.
N	Incumplimiento de la normativa archivística vigente en las instituciones del Sistema Nacional de Archivos.
P	Recursos financieros insuficientes.
PS	Pérdida o deterioro de los documentos en los archivos del sistema.
RH	Recursos humanos insuficientes.
T	Vulnerabilidad a los ataques tecnológicos.

Área Temática 4: Organización y Facilitación de la Información

Criterio	FORTALEZAS PRIORITARIAS
N	El Archivo Nacional es el rector del sistema nacional de archivos, líder en el resguardo, custodia y conservación de documentos con valor científico cultural, documentos notariales, documentos históricos en distintos soportes y formatos.
E	Cuenta con un marco normativo específico que tiene como objetivo principal regular y amparar el funcionamiento de los archivos de los poderes Legislativo, Judicial y Ejecutivo, así como de otros entes públicos y archivos privados que deseen adherirse a estas regulaciones.
EA	Cuenta con recurso humano calificado y especializado en la organización y facilitación de la información
RH	Cuenta con documentos declarados con valor científico - cultural para su facilitación y reproducción por parte del público en general.
PS	Capacidad para la organización de actividades que promueven la visibilización del patrimonio documental que se resguarda en el Archivo Nacional, mediante exposiciones, catálogos, campañas de información, publicaciones en la página web, redes sociales afines y difusión en diferentes medios de comunicación para la organización y facilitación de documentos
EA	Procedimientos claros que indican como realizar las diferentes tareas asignadas

Criterio	FORTALEZAS PRIORITARIAS
N	Se cuenta con un marco normativo que permite buscar nuevas fuentes de financiamiento como la venta de servicios y publicaciones de carácter cultural y educativo que patrocina. (art 20, Ley7202.)
EA	Cuenta con parte del acervo documental digitalizado para su acceso en línea por parte de las personas usuarias en general.
N	Cuenta con un Código de ética y conducta, donde se establecen valores prescindibles como respeto, transparencia, cultura de servicio, compromiso con la eficiencia que permiten mantener el flujo de información veraz, constante y oportuna, creando confianza por su actuación íntegra, coherente y responsable apegada a la normativa que abarca a los funcionarios públicos.

Criterio	OPORTUNIDADES (+)
E	La institución tiene la posibilidad de que a través de la visibilización del patrimonio documental que se resguarda en el Archivo Nacional, pueda incentivar la participación de gobierno central, instituciones internacionales y de la empresa privada a través de convenios marco y/o donaciones para que permitan la innovación en las formas actuales de conservación, custodia y facilitación de la documentación patrimonial que resguarda el Archivo Nacional
N	Nuevas políticas de empleo público que permitan la contratación de personal profesional y técnico destacado en áreas específicas de necesidad en la institución.
E	Incorporar en los programas de Inducción institucional un compendio normativo por temas o procesos institucionales, información de fundamentos de ciberseguridad y seguridad digital y migrarlo a la plataforma de capacitación institucional
N	Implementación de nuevas tecnologías para agilizar y potenciar la organización y facilitación de la información.

Criterio	DEBILIDADES
P	A diferencia de otros organismos, el Archivo Nacional no genera ingresos propios a través de venta de productos o servicios, ni depende de donaciones o fondos de instituciones externas, sino que su financiamiento proviene del presupuesto nacional.
RH	Falta de capacitación para los miembros de la Comisión institucional y /o los funcionarios en general
P	Falta de recursos presupuestarios para modernizar la infraestructura física, tecnológica y de servicios que procure la conservación y preservación adecuada de todo el patrimonio documental que resguarda el Archivo Nacional.
RH	A pesar de contar con recurso humano calificado y especializado en el campo profesional y técnico, no existen incentivos salariales para la retención del personal, hay baja calificación de las plazas existentes y no se ha proyectado un estudio organizacional para adecuar la estructura organizacional a los requerimientos actuales y elevar esos niveles profesionales que permita retener personal valioso para asegurar la organización y facilitación de los documentos

Criterio	DEBILIDADES
PS	No cuenta con la totalidad de los documentos digitalizados.
PS	La falta de aprovechamiento de las actividades de difusión existentes representa una limitación para incentivar la participación tanto de instituciones gubernamentales, como de la empresa privada a través de convenios marco y/o donaciones que permitan la innovación en las formas actuales de conservación, custodia, facilitación de la documentación patrimonial que resguarda el Archivo Nacional

Criterio	AMENAZAS
AC	Poco apoyo gubernamental a oportunidades de captación de recursos, por falta de una planificación estratégica dirigida a ese objetivo específico.
RH	Fuga de recurso humano por desigualdad de condiciones de la ley marco de empleo público
PS	Perdida de patrimonio documental por caso fortuito o fuerza mayor.
N	Promulgación del Decreto N°10586. Simplificación de impuestos para levantar la eficiencia y la competitividad (FASE I) artículo 8 deroga 13 artículos del Cod. Fiscal que recaudaban impuestos que iban a la caja única del Estado.
T	Riesgos y amenazas humanas y de ciberseguridad para la protección del patrimonio documental que se custodia.

Área Temática 5: Acceso a la Información

Criterio	FORTALEZAS PRIORITARIAS
N	Se cuenta con una ley y su reglamento (Ley 7202) que contienen disposiciones sobre la debida diligencia en la gestión, conservación y facilitación de los documentos que gestiona todo el SNA; así como suficiente normativa de rango constitucional, legal y reglamentaria para garantizar el acceso a la información.
RH	Se cuenta con personal comprometido y capacitado con el servicio, garantizando el acceso a la información para los usuarios.
IE	Edificio propio con el equipo y mobiliario suficiente para brindar los servicios que presta la institución con aplicación de lo establecido en la Ley 7600, con su respectivo plan de mantenimiento.
T	Acceso a la información vía remota (programas de digitalización y creación de bases de datos del acervo custodiado)
PS	Existencia de una Contraloría de Servicios y Oficialía de Acceso a la Información
EA	Eficiencia en la ejecución presupuestaria (97% o más)
EA	Estructura orgánica suficiente y adecuada para facilitar a los usuarios el acceso a la información
E	Existencia de una página electrónica institucional en donde está un apartado de Transparencia y otro de Integridad Pública al cual el usuario puede acceder.
PS	Realización constante de estudios de usuarios e informes de encuestas para determinar la calidad de los servicios prestados.
RH	Actividades de capacitación para las personas servidoras que atienden al usuario tanto externo como interno

Criterio	OPORTUNIDADES PRIORITARIAS
N	Amplia normativa, que contiene disposiciones sobre la debida diligencia en la gestión, conservación y facilitación de los documentos que gestiona todo el SNA.
N	Ser el órgano rector del Sistema Nacional de Archivos, lo cual permite establecer políticas y girar directrices orientadas al acceso a la información dentro de todo el sistema.
N	Existencia de un convenio marco de cooperación entre el MCJ y sus órganos desconcentrados para la realización de proyectos conjuntos que permitan facilitar el acceso a acervo documental de la DGAN
AC	Ser parte del Consejo Superior Notarial de la DNN, lo que permite el apoyo de instituciones relacionadas con las obligaciones sustantivas de la DGAN
TI	Existencia de soluciones tecnológicas que permitan brindar acceso a la información de manera eficiente (Inteligencia Artificial).
TI	Apostar por las redes sociales como un instrumento para brindar acceso a la información de manera proactiva
AC	Existencia de convenios con universidades y colegios técnicos con los cuales se complementa la prestación de servicios, a través de la realización de Trabajo Comunal Universitario, pasantías y prácticas profesionales.
AC	La DGAN es parte de la Red de Transparencia y Acceso a la Información de la Defensoría de los Habitantes de la República
AC	La DGAN integra el grupo de acceso a la información de la Asociación Latinoamericana de Archivos

Criterio	DEBILIDADES
AC	Carencia de un protocolo para facilitar documentos en caso de un incidente tecnológico que pueda afectar el acceso al acervo documental, así como una estrategia comunicativa para informar el suceso tanto a usuarios internos como externos.
RH	No contar con la planilla ideal para atender los requerimientos de los usuarios, así como el establecimiento de políticas salariales que motivan la fuga de personal.
IE	Que se agote el espacio tanto físico (depósitos y estanterías), como tecnológico para el almacenamiento del acervo documental.
TI	No contar con una plataforma que permita la autogestión de todos los servicios en línea.
RH	No se cuenta con personal suficiente para realizar una digitalización masiva del acervo documental
PS	No contar con herramientas suficientes para garantizar el acceso a todo el acervo documental a las personas con discapacidad.
TI	No contar con todo el patrimonio documental digitalizado
AC	Falta de campañas de divulgación acerca de los servicios remotos que ofrece la DGAN.
RH	Personal poco capacitado en habilidades blandas de cara al servicio al usuario.

Criterio	DEBILIDADES
AC	Carencia de instrumentos y/o programas de capacitación al personal de seguridad (interna y externa), que le permita manejar un conocimiento básico de los servicios que la institución presta.

Criterio	AMENAZAS
P	La no asignación o restricción del presupuesto para el cumplimiento de los fines de la institución, tanto desde el punto de vista de recursos humanos, como desarrollo de infraestructura física y tecnológica.
P	No contar con regulaciones suficientes, presupuesto y disposición política para generar y realizar proyectos de avanzada o necesarios para la correcta accesibilidad a la información.
T	Exposición a incidentes tecnológicos que puedan limitar el acceso a la información.
PS	Cambio del perfil de las personas usuarias en términos de exigencia a menores plazos de entrega, utilización de tecnología y atención remota.
N	La no aprobación del proyecto de ley de reforma del artículo 27 del Código Notarial que obligaría a los notarios a presentar índices de instrumentos públicos de manera electrónica.
RH	Personal desactualizado que no permite satisfacer la demanda cambiante para la accesibilidad a la información.
IE	Restricción de acceso a la información por causa de plagas dentro de los depósitos

X. PLAN DE ACCIÓN

1. Decisiones iniciales

De previo a la elaboración del plan y ratificado con las personas que participaron en la plenaria, se mantienen las decisiones que se tomaron en el Plan Estratégico 2019-2023, las cuales 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 las transferencias 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, custodia 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

El Plan de Acción del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025–2030 del Archivo Nacional de Costa Rica constituye el instrumento operativo que orienta la ejecución de los objetivos estratégicos definidos para el período, mediante la articulación de acciones concretas, responsables, plazos e indicadores de seguimiento. Su finalidad es asegurar la implementación efectiva de la estrategia institucional, en concordancia con el marco normativo vigente, las políticas públicas nacionales y los lineamientos del Ministerio de Cultura y Juventud.

Este Plan de Acción se estructura a partir de los ejes estratégicos del PEI y traduce dichos lineamientos en iniciativas y actividades orientadas al fortalecimiento de la gestión archivística nacional, la conservación y protección del patrimonio documental, la modernización de los servicios archivísticos, el fortalecimiento del capital humano y el mejoramiento continuo de la gestión institucional.

Las acciones definidas priorizan el uso eficiente y transparente de los recursos disponibles, la incorporación progresiva de tecnologías de la información, la mejora de los procesos internos y la atención oportuna de las necesidades de las personas usuarias y de las instituciones integrantes del Sistema Nacional de Archivos. Asimismo, promueven la coordinación interinstitucional, la participación activa del personal y la adopción de buenas prácticas archivísticas a nivel nacional e internacional.

El Plan de Acción contempla mecanismos de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas que permiten medir el grado de avance en el cumplimiento de las metas establecidas, identificar riesgos y oportunidades de mejora, y realizar los ajustes necesarios para garantizar la consecución de los resultados esperados. En este sentido, se establece un enfoque de gestión orientado a resultados, con indicadores claros y verificables que facilitan la toma de decisiones y fortalecen la transparencia institucional.

De esta manera, el Plan de Acción del PEI 2025–2030 se consolida como una herramienta fundamental para guiar el quehacer del Archivo Nacional de Costa Rica en los próximos años, asegurando el cumplimiento de su misión institucional y contribuyendo al resguardo de la memoria documental del país, al servicio del Estado y de la ciudadanía

Se adjunta el plan de acción para el periodo 2019-2023 como un anexo de este documento.

XI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El cumplimiento del Plan Estratégico será monitoreado mediante informes metas que se incorporan en el Plan de Trabajo Institucional y se reportan de manera trimestral su avance.

El seguimiento a la implementación de la Estrategia Institucional del Archivo Nacional de Costa Rica constituye un proceso fundamental para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el fortalecimiento del Sistema Nacional de Archivos, en concordancia con la normativa archivística vigente y los lineamientos del Ministerio de Cultura y Juventud.

Este proceso permitirá verificar el grado de avance de las acciones estratégicas orientadas a la conservación, organización, descripción, acceso y difusión del patrimonio documental de la Nación, así como a la modernización de los servicios archivísticos y el fortalecimiento de la gestión institucional. Para ello, se establecerán mecanismos sistemáticos de monitoreo y evaluación, sustentados en indicadores de desempeño, metas verificables y cronogramas definidos.

Los departamentos y sus respectivas unidades responsables deberán elaborar informes periódicos de avance que faciliten el análisis del cumplimiento de las acciones programadas, la identificación de riesgos y la aplicación oportuna de medidas correctivas. Estos informes servirán como insumo para la toma de decisiones estratégicas, la rendición de cuentas y la mejora continua de los procesos institucionales.

Asimismo, el seguimiento de la Estrategia Institucional contribuirá a garantizar el uso eficiente de los recursos públicos, la transparencia en la gestión y la alineación de los planes operativos anuales con los objetivos estratégicos institucionales, asegurando una respuesta efectiva a las necesidades de las personas usuarias y de las instituciones integrantes del Sistema Nacional de Archivos.

XII. CONCLUSIONES

El **Plan Estratégico 2025–2030** del Archivo Nacional de Costa Rica es un compromiso institucional con la eficiencia, la transparencia y la preservación de la memoria documental de Costa Rica. Su implementación permitirá fortalecer la rectoría técnica del Archivo Nacional y proyectar una institución moderna, accesible y sostenible para las generaciones futuras.

Dicho plan representa un instrumento fundamental para orientar el quehacer institucional en el mediano plazo, en respuesta a los desafíos actuales y futuros de la gestión archivística nacional y a las crecientes demandas de acceso, preservación y uso del patrimonio documental del país.

El proceso de formulación del PEI permitió identificar con claridad las principales necesidades institucionales, las expectativas de las personas usuarias y los retos asociados a la transformación digital, la conservación documental, la modernización de los servicios y el fortalecimiento del Sistema Nacional de Archivos. En este contexto, el Plan define objetivos estratégicos alineados con el marco normativo vigente, las políticas públicas nacionales y los lineamientos del Ministerio de Cultura y Juventud, garantizando su coherencia y pertinencia institucional.

Las estrategias y acciones planteadas en el PEI 2025–2030 priorizan la mejora continua de la gestión institucional, el uso eficiente y transparente de los recursos, el fortalecimiento del capital humano y la incorporación progresiva de tecnologías de la información, como elementos clave para asegurar la sostenibilidad de los servicios archivísticos y la adecuada conservación del patrimonio documental.

Asimismo, el Plan reafirma el compromiso del Archivo Nacional de Costa Rica con la transparencia, la rendición de cuentas y la atención oportuna de las necesidades de las instituciones públicas y de la ciudadanía, mediante la definición de mecanismos de seguimiento y evaluación que permiten medir el cumplimiento de las metas, valorar los resultados obtenidos y realizar los ajustes necesarios para la toma de decisiones estratégicas.

En conclusión, el PEI 2025–2030 constituye una hoja de ruta integral que fortalece el rol del Archivo Nacional de Costa Rica como ente rector de la función archivística del Estado y como garante de la memoria documental del país, contribuyendo al desarrollo institucional, a la mejora de los servicios públicos y al acceso democrático a la información, en beneficio de la sociedad costarricense.