

Plan Estratégico 2010 – 2013

DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION



Junio de 2010

INDICE

I. Presentación.....	3
II. Antecedentes.....	4
2.1. <i>Evolución histórica</i>	4
2.2. Base Legal de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.....	8
III. Alineamiento Estratégico	10
3.1 Constitución del Ecuador.....	11
3.2 Plan Nacional del Buen Vivir	12
3.3 Plan de Modernización	14
IV. Análisis Interno y Externo.....	19
4.1. Diagnóstico estratégico	19
4.1.1. Interpretación del Primer Árbol de Diagnóstico.	22
4.1.2. Interpretación del Segundo Árbol de Diagnóstico.	37
4.2. Prospectiva Estratégica	45
4.3. Análisis Externo.	48
4.3.1. Situación de los registros civiles en América Latina y el Caribe.	48
4.4. CAMINO A LA MODERNIZACION.....	52
4.4.1. El Antes del Registro Civil.....	52
4.4.2. Modernización	56
4.5. Análisis de Institucionalidad.....	62
4.6. Análisis FODA	67
V. DEFINICION DE LA ESTRATEGIA	69
5.1. MISION DE LA DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION	71
5.2. VISION DE LA DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION	72
5.3. Políticas	73
5.4. Nuestro Modo de Ser.....	74
5.5. Objetivos y Metas	75
5.5.1. Objetivo General	75
5.5.2. Objetivos Específicos.....	75
5.5.3. Metas	76
5.6. Estrategias y acciones específicas.....	77
5.6.1. Primera Estrategia: <i>Gestión integral del Talento Humano y Fortalecimiento de la Gestión Institucional</i>	78
5.6.2. Segunda Estrategia: <i>Dotación de Infraestructura Civil y Tecnológica</i>	79
5.6.3. Tercera Estrategia: <i>Impulsar las Relaciones Interinstitucionales</i>	80
VI. Anexos	83

Producto 2: Plan Estratégico como marco referencial teórico al cual se alineará el Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Inversiones.

I. Presentación.

La Planificación Estratégica es una herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.

El actual Gobierno, consciente de la necesidad de contar con una adecuada planificación, ha dado a los planes estratégicos un rol protagónico como ejes conductores de Desarrollo del País. En este sentido, la planificación estratégica alineada al Plan Nacional del Buen Vivir es mandataria para todas las organizaciones del sector público.

Junto a lo anterior es importante considerar algunos objetivos del Gobierno Nacional, a las cuales la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación se debe alinear mediante un adecuado proceso de planificación, estos son:

- Mejorar la calidad de vida de su población, a través del diseño de políticas de estado que apunten a lograr un equilibrio en la distribución de la riqueza entre sus habitantes, dando énfasis y focalizando su accionar hacia aquellos estratos sociales más vulnerables de la sociedad.
- Disponer de información referente a los hechos y actos relativos al estado civil de los ecuatorianos y de los extranjeros residentes en el Ecuador que garantice su identidad e identificación oportuna y de calidad.
- Impulsar el desarrollo económico y social del Ecuador, a través de focalizar las condiciones de vida de la población en la medida que permita sustentar mejor el diseño y la formulación de las políticas públicas; fortalecer el sistema democrático del país para tener una sociedad mejor identificada e informada; propiciar la creación de riqueza nacional al posibilitar mejores decisiones económicas; contribuir al desarrollo de la sociedad de la información; facilitar la investigación socio-económica; permitir evidenciar el impacto de las políticas en el bienestar de los hogares y tomar en cuenta el resultado de las políticas gubernamentales a través de la identificación integral de las personas.

Bajo esta perspectiva, los directivos de la institución han visto la necesidad de elaborar el Plan Estratégico Institucional 2010- 2013 con la finalidad de contar con un instrumento que oriente su accionar y que posibilite que sus actividades respondan a las necesidades de identificación

del país con calidad y oportunidad, además, con un espíritu de servicio al usuario y a la sociedad en general.

Lo anterior con el fin de generar un nuevo Modelo de Gestión, cuyos pilares están estructurados sobre la base de la cobertura, calidad y seguridad en el servicio, a través de estrategias que ayuden a fortalecer el manejo integral del recurso humano; crear una nueva y moderna infraestructura tanto física como de conocimientos; instalar una moderna plataforma informática dotada de tecnología de punta; fortalecer las relaciones interinstitucionales con los diversos actores a nivel nacional e internacional; combatir frontalmente a la corrupción; generar sostenibilidad financiera; y, generar un adecuado fortalecimiento institucional que ayude a superar los retos relativos a la comunicación, marco legal, desconcentración, procesos y sistemas de gestión y control.

El presente Plan Estratégico Institucional 2010-2013, es el resultado de un proceso de planificación participativo realizado a nivel nacional con diversos funcionarios de todos los niveles y regiones al interior de la institución, con el fin de generar legitimidad y compromiso en los funcionarios, quienes son los encargados de hacer que lo expresado en el presente plan se convierta en realidad.

II. Antecedentes.

En esta sección se muestra de forma breve la historia y evolución de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, junto a su proceso de creación, y se presenta la base legal que enmarca su accionar.

2.1. Evolución histórica¹

La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, fue creada mediante Ley del Congreso Nacional de la República del Ecuador, de 29 de Octubre de 1900, y se encuentra circunscrita en el proceso de cambios profundos efectuados por el General Eloy Alfaro Delgado, que marcó un hito de importancia suprema en la vida del país.

Son entre sus principales funciones; organizar, ejecutar y vigilar las inscripciones de los hechos y actos relativos al estado civil de las personas, otorgar cédulas de ciudadanía y gestionar la identidad para el ejercicio de los derechos constitucionales, con base en un servicio eficiente y moderno.

¹ Tomado del último documento de Planificación de la Institución (2009).

La Revolución Liberal de 1895 marcó un hito en la historia ecuatoriana; se implantó el laicismo como antítesis del conservadorismo dominador. De esta forma, el liberalismo, cuyo líder fue el General Eloy Alfaro, generó para el Ecuador cambios radicales y profundos, que trajeron una verdadera transformación del aparato administrativo estatal, y por primera vez se ejecutó un proyecto de Modernización del Estado.

En este contexto, se elabora el primer proyecto de Ley de Registro Civil, Identificación y Cedulación, presentado para conocimiento del Congreso Nacional, el 5 de enero de 1897, sin embargo, se promulga la Ley de Registro Civil, Identificación y Cedulación, el 25 de octubre de 1900, la misma que fue publicada en el Registro Oficial N° 1252, del 29 del mismo mes y año.

A través de esta Ley se formaliza la creación de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación. Del texto de la Ley, se advierte que la Institución como tal iniciaría sus labores a partir del 1° de enero de 1901.

El Registro Civil, Identificación y Cedulación inició su funcionamiento como dependencia de la Oficina Central de Estadísticas, asumiendo competencias y responsabilidades con ámbito nacional, en 400 oficinas responsables; inicialmente registro los nacimientos y matrimonios, distribuidos en todo el País.

Fue el General Eloy Alfaro, Presidente Constitucional de la República, quien entregó la responsabilidad de la administración de ésta naciente institución a ecuatorianos ilustres, como Manuel J. Calle, quien ejerció la dirección; Carlos Andrade, como secretario; Leopoldo de la Torre, como oficial mayor, entre otros. Todos, coidearios del "Viejo Luchador", respondieron a la política de permitir que el Estado tenga control sobre la información demográfica nacional, la que antes estaba bajo la responsabilidad del clero.

Desde inicios de la Conquista Española, los sacerdotes eran responsables de la administración de los votos del bautismo y matrimonio; además, emitían certificados de defunción de los fieles católicos, religión mayoritaria, casi única en nuestro País a inicios del pasado siglo, constituyéndose así el primer registro eclesiástico.

Al inicio de la gestión hubo resistencia por parte del clero, organización que influyó en la población para catalogar a la innovación liberal como un atentado en contra de la religión. Ante esto, el Gobierno Nacional apela a la autoridad eclesial para que disponga a los miembros del clero que no procedan a realizar más bautismos, matrimonios y sepelios, si previamente no se realiza la debida inscripción de tales hechos en las oficinas del Registro Civil, Identificación y Cedulación.

La resistencia generada hacia la revolución liberal por los líderes conservadores fue tan grande que, según algunos autores, concluyó con el linchamiento y asesinato del General Eloy Alfaro en 1905 y la prisión de sus dirigentes.

Años más tarde, en 1912, mediante reforma legal, se establece la disolución del vínculo matrimonial, frente a lo que se genera una nueva reacción airada de los representantes de la Iglesia y de sectores de la sociedad que consideran al divorcio como un grave atentado en contra de la estabilidad del núcleo familiar.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 126 del 11 de diciembre de 1925, se establece la expedición de cédulas como mecanismo para introducir una forma más segura de identificación de los ecuatorianos y, a su vez, garantizar la transparencia de los procesos electorales.

El Registro Civil, Identificación y Cedulación dependió, para su funcionamiento, del Ministerio de Hacienda, luego del Ministerio de Fomento, de la Dirección General de Estadísticas, del Tribunal Supremo Electoral, asignándole también nuevas responsabilidades: elaborar los padrones electorales y asumir la Dirección Nacional de Seguridad, mientras que en Guayaquil se creó la oficina de dactiloscopia, en razón de que se estableció un nuevo procedimiento para las investigaciones de delitos, expedición de pasaportes y el control de inmigración. El 3 de febrero de 1936, se creó la oficina de dactiloscopia en Quito.

La situación de la Institución fue incierta hasta 1959, año en el cual definitivamente comienza a funcionar como Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, dependiente del Ministerio de Gobierno. Mediante Decreto Supremo N° 3020, del 5 de enero de 1965, publicado en el Registro Oficial N° 408, se crea la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, y se amplía su ámbito de acción.

El 14 de noviembre de 1966, mediante Decreto Supremo de la Junta Militar de Gobierno, presidida por el Capitán de Navío Ramón Castro Jijón, se realiza la codificación de la Ley de Registro Civil, Identificación y Cedulación y lo adscribe al Tribunal Supremo Electoral, la que tuvo una vigencia de 10 años.

Para la década de los setenta, era una entidad pionera en Latinoamérica, modelo para el desarrollo de procesos como el que Chile implementó.

Es importante destacar el hecho de que en 1975 se pone en marcha el sistema de procesamiento electrónico de datos, el cual, en principio, sirvió de apoyo para la emisión de cédulas.

Mediante Decreto Supremo N° 278, publicado en el Registro Oficial N° 70 del 21 de abril de 1976, se realiza una reforma a la Ley de Registro Civil, Identificación y Cedulación, con el propósito de armonizar esta Ley, con las innovaciones introducidas en el derecho civil ecuatoriano y facilitar la prestación de servicios a la comunidad.

A partir de entonces, dicho cuerpo legal ha sido modificado parcialmente, a través de decretos ejecutivos, lo cual no necesariamente ha favorecido su aplicación. Ante la inexistencia de un reglamento a la Ley de Registro Civil, Identificación y Cedulación, se ha procedido a viabilizar su aplicación mediante la emisión de instructivos, que se fundamentan en las decisiones políticas, los criterios de los directivos y en las necesidades coyunturales. El 7 de diciembre de 2004, mediante Decreto Ejecutivo No. 2283, se dispone que el Consejo de Modernización del Estado (CONAM), emprenda inmediatamente la reforma y modernización de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, con el fin de que preste un servicio eficaz y libre de corrupción a los ecuatorianos.

Posteriormente, el 15 de julio de 2005, por Decreto Ejecutivo No. 331, se crea el Sistema Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulación, con el carácter de único y con el fin de garantizar el derecho a la identidad de los ciudadanos ecuatorianos y de los extranjeros residentes en el territorio nacional para el ejercicio de sus derechos constitucionales.

Mediante Decreto Ejecutivo, publicado en el Registro Oficial No. 26 del 22 de febrero de 2007, Art. 7, "Las Competencias.- atribuciones, funciones, derechos y obligaciones, constantes en convenios, contratos u otros instrumentos jurídicos, nacionales o internacionales, que el Consejo Nacional de Modernización CONAM - ejercía con relación a la reforma y modernización de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, pasan a ser ejercidas a partir de esta fecha por la Vicepresidencia de la República."

El Registro Civil, inicio un proceso de fortalecimiento institucional que se sustenta en el dictamen de la nueva Constitución de la República del Ecuador, del 2008, la cual establece en el Artículo 261 como competencia exclusiva del Estado numeral 1: "El Registro de personas, nacionalización de extranjeros y control migratorio".

Mediante Decreto Ejecutivo N° 8, el 13 de agosto se crea el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la información, y se adscribe a esta cartera de estado la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación la cual será la encargada de supervisar su inmediata reforma y modernización.

Por su parte, el Plan Nacional de Desarrollo, ahora el del Buen Vivir, articula la promoción del desarrollo humano integral, incluyendo los ejercicios universales de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales, como un objetivo del País.

El Gobierno del Ecuador ha priorizado la modernización de la Dirección General del Registro Civil, Identificación y Cedulación de la República del Ecuador como el eje fundamental y herramienta de planificación del Estado, lo que permitirá distribuir de una manera equitativa la riqueza e impulsar el desarrollo integral de la nación, a la vez que se genere una identidad única. El registro del nacimiento es el primer acto jurídico reconocido por el Estado, el cual otorga a la persona su nacionalidad, identidad, derechos, garantías y responsabilidades.

Como un inicio para lograr ese cambio institucional, el Gobierno del Ecuador ha nombrado nuevas autoridades y ha asignado los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Mediante Decreto Ejecutivo No. 818 del 21 de diciembre de 2007, el Gobierno del Ecuador presupuestó la suma de US\$91.123.615 para el financiamiento del proyecto de Modernización y Sustentabilidad del Sistema Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

El Plan de Modernización propone la introducción de cambios progresivos en todos los aspectos de la organización, partiendo por la transformación e innovación tecnológica, el mejoramiento de la infraestructura civil, la reforma del marco legal vigente, desarrollo del Recurso Humano y el Fortalecimiento de Relaciones Interinstitucionales.

2.2. Base Legal de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación

A continuación se menciona los aspectos generales más relevantes que contiene la actual Ley de Registro Civil. Es importante anotar que durante los talleres realizados a nivel nacional, se manifestó constantemente la necesidad de realizar una actualización a la Ley vigente con el fin de diseñar un marco legal actualizado acorde a la realidad que vive el país y que permita enfrentar los retos actuales del registro e identificación de personas.

A pesar de lo anterior, la actual Ley de Registro Civil se encuentra vigente y marca los límites de acción dentro de los cuales la institución debe encaminar su accionar. Es por este motivo que se la menciona brevemente en el presente documento.

Ley de Registro Civil.²

Art. 1.- Funciones de la Dirección General.- La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación funcionará como dependencia del Ministerio de Gobierno, en la Capital de la República. Corresponde a esta Dirección la celebración de matrimonios, la inscripción de los hechos y actos relativos al estado civil de las personas residentes en el territorio de la República y de los ecuatorianos residentes en el exterior, y su identificación y cedulación. Tiene por finalidad específica organizar dichas inscripciones, otorgar las cédulas de identidad y ciudadanía.

Artículo 2.- Del Director General.- La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación estará representada administrativamente por el Director General. El Director General tendrá competencia nacional y le corresponderá organizar, ejecutar, vigilar y, en general, administrar todos los asuntos concernientes a la Dirección de Registro Civil, Identificación y Cedulación, así como las demás atribuciones y deberes señalados en la ley. Será de libre nombramiento y remoción del Ministerio de Gobierno.

Artículo 3.- Organismos.- La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación tendrá los siguientes organismos: Departamento de Registro Civil; Departamento de Cedulación; Departamento Técnico Administrativo; Departamento Jurídico; y, Jefaturas de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Artículo 4.- Personal de servidores.- La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación funcionará con el personal determinado en el Presupuesto General del Estado. El personal será nombrado y removido por el Director General, con sujeción a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

La Ley presenta de manera puntual los principales roles que la institución debe ejercer, y se aprecia la existencia de dos unidades generadoras de valor claramente definidas:

- Departamento de Registro Civil
- Departamento de Cedulación

Esta información fue incorporada como parte de los insumos a tomar en cuenta para la definición de la misión institucional.

Adicionalmente, es necesario presentar el **Decreto Ejecutivo N 8 del 13 de agosto de 2009**, el mismo que menciona:

² Ley de Registro Civil vigente

- **Art 1.-** Créase el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, como el órgano rector del desarrollo de las Tecnología de la Información y Comunicación, que incluye las telecomunicaciones y el espectro radioeléctrico, que tendrá como finalidad emitir políticas, planes generales y realizar el seguimiento y evaluación de su implementación, coordinar acciones de apoyo y asesoría para garantizar el acceso igualitario a los servicios y promover su uso efectivo, eficiente y eficaz, que asegure el avance hacia la Sociedad de la Información para el buen vivir de toda la población.

- **Artículo 21.- Adscripción del Registro Civil**

Adscribase la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación al Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedades de la Información, el que supervisará la inmediata reforma y modernización de esa Entidad.

La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación será una entidad descentralizada y desconcentrada administrativa y financieramente, su representante legal será el Director General.

El Director General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, será nombrado por el Ministro de Telecomunicaciones y podrá dictar la normativa interna de carácter general.

Este decreto presenta las modificaciones relativas a la dependencia de la Institución con el MINTEL y no con el Ministerio de Gobierno, como lo menciona el artículo 1 de la Ley de Registro Civil.

III. Alineamiento Estratégico

El Plan Estratégico de la Dirección General de Registro Civil (DGRCC), Identificación y Cedulación ha sido desarrollado dentro del marco establecido por los siguientes macro documentos:

1. Constitución del Ecuador
2. Plan Nacional del Buen Vivir
3. Plan de Modernización del Sistema Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulación

Es importante que el Plan Estratégico de la DGRCC se encuentre alineado a estos documentos, debido a que así se creará una fuerte consistencia en las acciones propuestas, para que éstas contribuyan de manera directa al cumplimiento de los Macro Objetivos a nivel País.

3.1 Constitución del Ecuador

La constitución Nacional constituye el documento máximo al cual deben regirse todas las personas naturales y jurídicas, tanto del sector público como del privado. En ese sentido es importante tomar en cuenta aquellos elementos de la constitución que hacen referencia directa a la institución y que son mandatorios, es decir, no son negociables ya que vienen impuestos desde lo más alto, en este caso desde la Constitución. Entre los principales artículos de interés para la institución se encuentran:

- **Art. 261.-** Expresa como competencia exclusiva del Estado: Numeral 3: “El Registro de personas, nacionalización de extranjeros y control migratorio”.
- **Art. 280.-** El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.
- **Art. 66.-** Se reconoce y garantizará a las personas:
 - **19.** El derecho a la protección de datos de carácter personal, que incluye el acceso y la decisión sobre información y datos de este carácter, como su correspondiente protección. La recolección, archivo, procesamiento, distribución o difusión de estos datos o información requerirán la autorización del titular o el mandato de la ley.
 - **25.** El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.
 - **28.** El derecho a la identidad personal y colectiva, que incluye tener nombre y apellido, debidamente registrados y libremente escogidos; y conservar, desarrollar y fortalecer las características materiales e inmateriales de la identidad, tales como la nacionalidad, la procedencia familiar, las manifestaciones espirituales, culturales, religiosas, lingüísticas, políticas y sociales.
- **Art. 69.-** Para proteger los derechos de las personas integrantes de la familia:

- 7. No se exigirá declaración sobre la calidad de la filiación en el momento de la inscripción del nacimiento, y ningún documento de identidad hará referencia a ella.

Enseguida se menciona el segundo documento al cuál la planificación estratégica de la institución se encuentra alineada:

3.2 Plan Nacional del Buen Vivir

El Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013 surge ante la necesidad de recuperar la planificación en el país y redefinir un nuevo modelo de Estado, que contemple objetivos y metas de desarrollo en el que se articulen la política pública con el desarrollo nacional.

El Gobierno Nacional impulsa un proceso de ordenamiento de la Política Pública a través de la planificación Nacional lo que orienta el quehacer de las instituciones públicas. El Plan Nacional del Buen Vivir busca alcanzar numerosos objetivos y metas, debiendo cada institución alinear su gestión al cumplimiento de las metas y objetivos que le corresponde. Es por tanto imperativo que la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación realice el alineamiento de su Plan Estratégico a estas directrices.

El Plan Nacional del Buen Vivir presenta 12 grandes objetivos, sin embargo en lo referente a la institución, la contribución del presente Plan Estratégico se enfoca dentro de los siguientes objetivos, políticas y estrategias, que se muestran en el *Cuadro # 1*

CUADRO # 1
Objetivos y Políticas del Plan Nacional de Desarrollo
Relacionadas con el Plan Estratégico

OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
Objetivo 1: Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad.	Política 1.1. Garantizar los derechos del buen vivir para la superación de las desigualdades, en especial salud, educación, alimentación y vivienda.	
	Política 1.3. Promover la inclusión social y económica con enfoque de género, intercultural e intergeneracional para generar condiciones de equidad.	1.3.1. Extender los servicios de inscripción y cedulación a toda la población. 1.3.2. Ampliar la cobertura de servicios públicos y programas de inclusión social y económica, que permitan la satisfacción de las necesidades básicas y aseguren la generación de una renta suficiente,

OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
		con énfasis en pueblos y nacionalidades, poblaciones rurales, urbano marginales y en la franja fronteriza.
Objetivo 8: Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.	Política 8.3.- Impulsar el conocimiento, la valoración y afirmación de las diversas identidades socioculturales de los distintos pueblos y nacionalidades que conforman el Ecuador, así como la de las y los ecuatorianos que se encuentran residiendo fuera del país, en atención al fortalecimiento de la identidad ecuatoriana.	
Objetivo 10: Garantizar el acceso a la participación pública y política.	Política 10.3. Promover la participación política y electoral con equidad en los cargos de elección popular, de designación y en las instituciones públicas	
Objetivo 12: Construir un estado democrático para el Buen Vivir.	Política 12.1. Construir el Estado plurinacional e intercultural para el buen vivir.	12.1.1. Establecer unidades en las distintas entidades estatales a fin de que el enfoque plurinacional e intercultural sea parte constitutiva de la gestión pública
Objetivo 12: Construir un estado democrático para el Buen Vivir.	Política 12.3. Consolidar el modelo de gestión estatal articulado que profundice los procesos de descentralización y desconcentración y que promueva el desarrollo territorial equilibrado.	12.3.1. Implementar los nuevos modelos de gestión desconcentrados y descentralizados de los ministerios sectoriales, que permitan garantizar la articulación intersectorial y eviten la superposición de funciones entre las carteras de Estado y entre niveles de gobierno.
	Política 12.4. Fomentar un servicio público eficiente y competente.	
	Política 12.5. Promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer los mecanismos de regulación.	
	Política 12.6. Mejorar la gestión de las empresas	

	públicas y fortalecer los mecanismos de regulación	
--	--	--

Fuente: Plan Nacional del Buen Vivir
Elaborado por: Holística Consultores.

Finalmente, se recogen los principales elementos generados por el Plan de Modernización de la Institución, y que han servido de insumos durante el proceso de planificación y alineamiento.

3.3 Plan de Modernización

El Plan de Modernización nace a partir de la Resolución no. 001, del 08 de octubre de 2008, publicada en el portal de compras públicas el 09 de octubre de 2008, donde se declara en situación de emergencia a la Dirección General de Registro Civil, debiendo ejecutarse el proyecto en un plazo de quince meses, a partir del 30 de octubre de 2008.

Posteriormente, con resolución no. DGRIC-2009-0066, del 30 de octubre de 2009, suscrita por el señor Ingeniero Paulo Rodríguez Molina, Director General, publicada en el portal de compras públicas el 12 de noviembre de 2009, se declara en estado de emergencia a la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación. La masificación contenida en la Fase II del proyecto de modernización del Sistema Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulación, que constituye la reformulación de dicho proyecto, se debe ejecutar en el plazo comprendido: de noviembre de 2009 a diciembre de 2012.

El Proyecto de Modernización, al momento de su creación obedeció al Plan Nacional de Desarrollo, en su parte pertinente al objetivo 12 “reformular el estado para el bienestar colectivo” y dentro de él, la política 12.6. se refiere a mejorar la gestión de las empresas públicas y la banca pública de desarrollo y fortalecer los mecanismos de regulación, y la política 12.8. ; simplificar y transparentar los procesos de provisión de servicios públicos para disminuir la vulnerabilidad de las entidades públicas a la corrupción”³

En cuanto al Plan del Buen Vivir se relaciona con el objetivo No 12 y las políticas 12.3, 12.4, 12.5 y 12.6 que se mencionaron en el apartado anterior.

A continuación se presentan los aspectos más relevantes que incluye el Plan de Modernización: 4

El **Objetivo General** del Plan de Modernización es el siguiente:

³ Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, aprobado el 14 de noviembre de 2007

⁴ Tomado del Plan de Modernización Institucional

Objetivo general del Plan de Modernización

- Modernizar el Sistema Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulación a nivel nacional.

El Plan de Modernización presenta 3 objetivos específicos a ser alcanzados hasta finales del año 2012:

Objetivos específicos del Plan de Modernización

A. Tener un modelo de gestión (negocios) autosustentable.

- No vender la base de datos del Registro Civil a otras instituciones, sino transacciones electrónicas.
- Ofrecer Nuevos productos y servicios
- Ofrecer Nuevos tarifarios
- Ofrecer Nuevos mercados objetivos
- Propulsor del Gobierno Electrónico
- Propulsor del Comercio Electrónico
- Contar con una gestión financiera eficiente (Autogestión)

B. Contar con un modelo tecnológico sostenible.

- Realizar transferencias de Tecnologías
- Usar tecnologías abiertas
- Mantener independencia de proveedores
- Contar con soporte local
- Establecer nuevos servicios que dependan del desarrollo propio
- Basar los servicios en estándares de la Industria y según el Direccionamiento Internacional Existente
- Manejar con capacidad una administración de contingencias

C. Masificar el modelo de modernización.

- Definición de Políticas y procedimientos, implantación de sistema de trámites internos y externos, digitalización de tarjetas índices y huellas dactilares, entrega en archivo central y migración de la información.

- Contar con consultorías que determinen revisión del desarrollo organizacional, soporte de control antifraude e inteligencia de negocios, revisión del marco legal, organización del recurso humano, modelo de operación, infraestructura tecnológica y el apoyo de una auditoría de evaluación.
- Adquirir un nuevo modelo tecnológico que garantice la entrega de servicios a clientes internos y externos, la interoperabilidad con otras instituciones, el software, hardware y licencias de herramientas tecnológicas.
- Garantizar un talento humano profesional y capacitado y los diferentes recursos que permiten el desenvolvimiento adecuado de trabajo.
- Compra de terrenos, compra de edificios, construcción y remodelación - edificios grupo A - Capitales de provincias.

El Plan de Modernización busca cumplir con estos 3 objetivos a través de 6 componentes, los mismos que se detallan a continuación junto con sus respectivas actividades:

Componentes y actividades del Plan de Modernización

- **Componente I: Secretaría general y archivo**

Actividades

- Definición de Políticas y Procedimientos – Secretaría General (Organizacional).
- Implantación del sistema de Trámites Internos y Externos (Nacional)
- Digitalización de Tarjetas Índices y Huellas Digitales y entrega en Archivo Central.
- Migración de información biométrica digitalizada.

- **Componente II: Consultorías: generales y BID (apoyo al proceso).**

Actividades

Consultorías Generales

- Revisión de Organigrama, Procesos, Procedimientos – Dirección Tecnológica – ITIL CC
- Soporte a control Antifraude e Inteligencia de Negocios.
- Masificación del Nuevo Modelo de Atención a Usuarios.

Consultorías BID

- Componente Marco Legal

- Componente de Organización y RRHH
- Componente de Modelo de Operación
- Componente de Infraestructura Tecnológica
- Apoyo General y Auditoría

○ **Componente III: Consumibles**

Actividades

- Tarjetas de Identificación (Emergencia de 1M de tarjetas).
- Tarjetas de Identificación (Emergencia de 800K de tarjetas)
- Tarjetas de Identificación (Compra Masiva –Licitación Pública 12.5M)

○ **Componente IV: Tecnología: generales**

Actividades

- AS 400 Nuevo
- Adquisición de Servidores (Administrativos, Correo, Inteligencia de Negocio, varios).
- Interoperabilidad con Bancos y Ministerio de Finanzas. Desarrollo de esquema de Interoperabilidad.
- Licencia de herramientas para Inteligencia de Negocios.
- Software de atención a usuarios y brigadas móviles (definitivo).
- Software base + Soporte Anual
- Servicios de Implantación +Ajustes
- Estaciones de Enrolamiento Fijas (330)
- Estaciones de Enrolamiento Móviles (100)
- AFIS (HAW y SW) (15M)
- Servidores + Bases de Datos + Respaldos (Matriz UIO)
- Impresoras (122)
- Centros de Personalización (85 Centros: 1 Matriz, 34 Oficinas y 50 Móviles)
- Red de Telecomunicaciones (Equipos y Enlaces)
- Adquisición de PCs (Nacional)
- Adquisición de Impresoras y Scanner
- Adquisición de Impresoras y Matriciales AS 400

- Adquisición de Impresoras para fotografía digital
- Adquisición de Impresoras Laser monocromáticas
- Adquisición de impresoras Laser monocromáticas (Alto Tráfico)
- Cámaras fotográficas digitales
- Laptops para uso de brigadas
- Laptops para uso directivo
- Copiadoras
- Equipos lectores
- Portables
- Adquisición de Sistemas de Control de Colas (Nacional)
- Adquisición de info Channel
- Adquisición de Licencias para desarrollo de funcionalidades del CHIP
- Seguridad en Cuarto de Servidores
- Sistema de Seguridad (Video) a nivel Nacional
- Mejoras en Agencias de Bancos

○ **Componente V: Varios: generales**

Actividades

- Uniformes Hombres
- Uniformes Mujeres
- Servicios de Mesas de ayuda para la puesta en producción
- Vehículos para Brigadas Móviles
- Gavetas – Mobiliario
- Supresión de Partidas

○ **Componente VI: Infraestructura: Oficinas Registro Civil (principales)**

- Adquisición de Edificios
- Adquisición de Terrenos
- Trámites de Registro
- Diseño de la Obra
- Obra Civil
- Mobiliario
- Fiscalización (3%)

Una vez que se ha expuesto los principales elementos que involucran a la institución en relación a la Constitución, Plan Nacional del Buen Vivir y Plan de Modernización, se cuenta con lineamientos y objetivos muy claros hacia los cuales debe apuntar la institución, los mismos que han sido considerados para que la elaboración del presente Plan se encuentre en sintonía y alineamiento a dichos documentos.

IV. Análisis Interno y Externo

A continuación se presenta el análisis tanto interno como externo de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación. Para el presente análisis se tomo como base los insumos generados a partir de los diversos talleres de planificación que se realizaron a nivel nacional con funcionarios de distintos niveles y áreas de la institución. El producto final para esta parte se resume en una matriz FODA en la que se determinan; Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, siendo las dos primeras relacionadas con la operación interna y las dos segundas con el entorno en el que se desenvuelve la institución.

4.1. Diagnóstico estratégico

La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, al igual que otras instituciones ya constituidas, es un sistema interconectado en el que todos los elementos se relacionan e interactúan de manera causal, es decir algunos elementos son causas y otros efectos. Por tal motivo se tomó la decisión de relacionar en causa y efecto la problemática detectada, para realizar lo que se conoce como un Árbol de Diagnóstico.

Cabe anotar que si se hubiese tomado la decisión de adoptar la metodología tradicional, es decir, calificar y ponderar en rangos las principales debilidades y amenazas (matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad), el análisis se hubiese sesgado o subjetivado.

Esto responde a dos razones fundamentales, a saber:

- a)** Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, son interdependientes y sistémicas, la calificación ponderada sirve para medir la frecuencia de eventos independientes y no dependientes como en este caso.
- b)** La calificación se basa en percepciones y está influenciada por los últimos días o semanas anteriores al levantamiento de la muestra calificada, por lo que se tiende a calificar con mayor puntaje lo urgente y no necesariamente lo importante, es decir se califica los efectos con mayor grado de recurrencia y no las causas fundamentales.

Para realizar la causalidad a través del Árbol de Diagnóstico se recogió la información en estado puro, es decir, en la forma exacta en como verbalizaron y redactaron los elementos levantados en los talleres realizados.

Existieron algunas fallas de origen al determinarse que muchos problemas son concebidos como carencias o necesidades no satisfechas. Por principio, los problemas no deben iniciar afirmando por ejemplo: “Falta de ...”, “Inexistencia de ...”, o “Carencia de...”. Los problemas (Debilidades o Amenazas) no son carencias, son síntomas específicos que minan la capacidad de gestión organizacional, si fuesen solamente carencias de algo la solución única estaría abocada a llenar dicha carencia, y esto en la teoría de análisis y solución de problemas no es cierto puesto que un problema puede y debe tener varias alternativas de solución.

Finalmente, se optó por desarrollar dos árboles de diagnóstico que tienen puntos de enlace y conexión evidentes, pero que correspondían a:

- El primero a lo visualizado en las oficinas centrales de Quito y Guayaquil.
- El segundo desde la perspectiva de las regionales y provincias.

Esto enriqueció el análisis cruzado desde los dos puntos de vista.

El proceso completo de construcción del Plan Estratégico se puede apreciar en el **Anexo No. 1**. En dicho anexo se menciona la forma como se obtuvo la información que se utiliza en los árboles de diagnóstico.

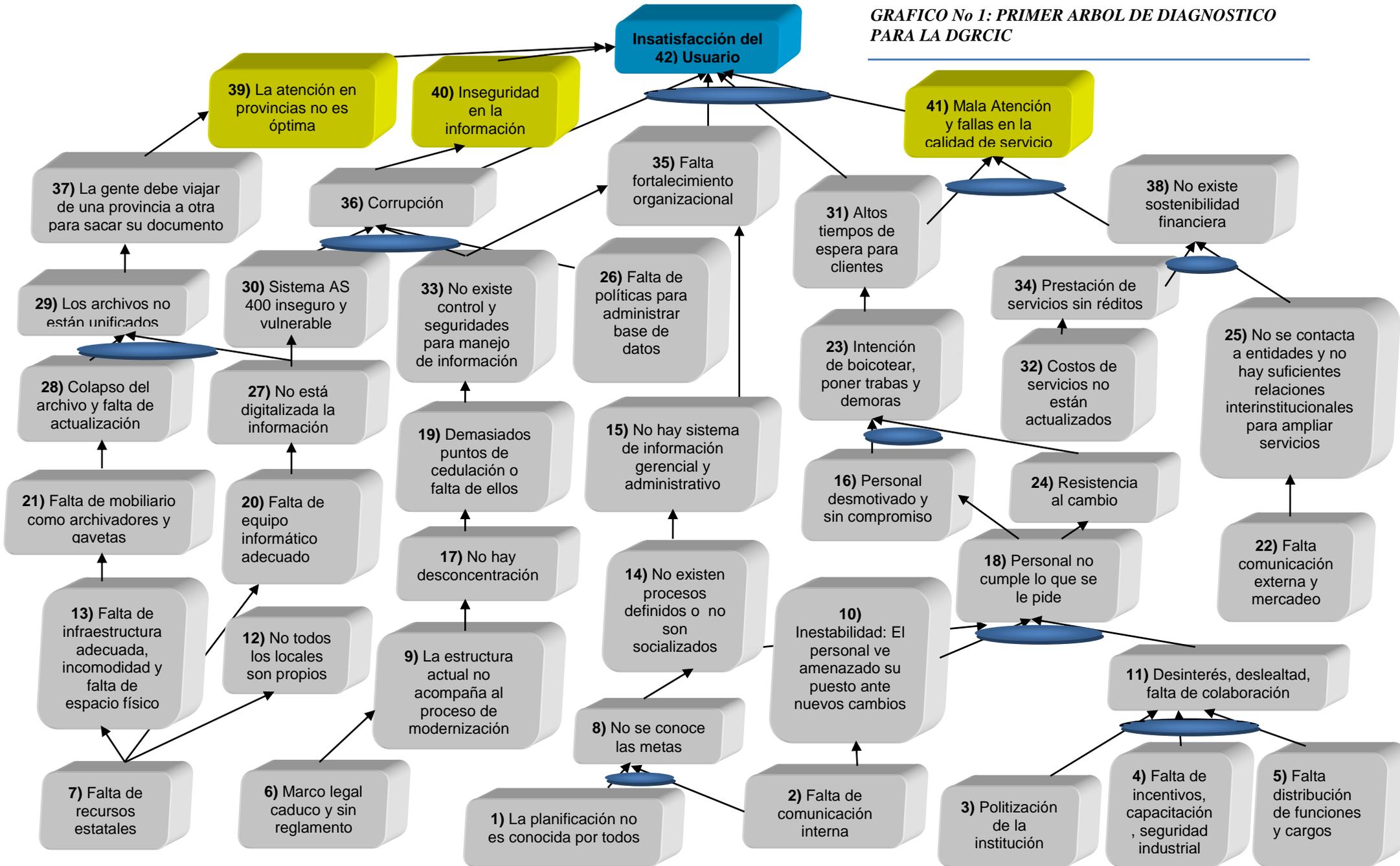
La información recopilada corresponde a un proceso de entrevistas a 15 directores y una serie de 5 talleres realizados en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca con un total de 189 personas entre funcionarios y directores.

La sistematización del diagnóstico levantado en dichos talleres y entrevistas se encuentra en los **Anexos No. 2, 3, 4 y 5**, correspondientes a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas.

A continuación se presentan los Árboles de Diagnóstico para la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

El primer árbol corresponde al aporte de los funcionarios de Quito y Guayaquil.

GRAFICO No 1: PRIMER ARBOL DE DIAGNOSTICO PARA LA DGRCC



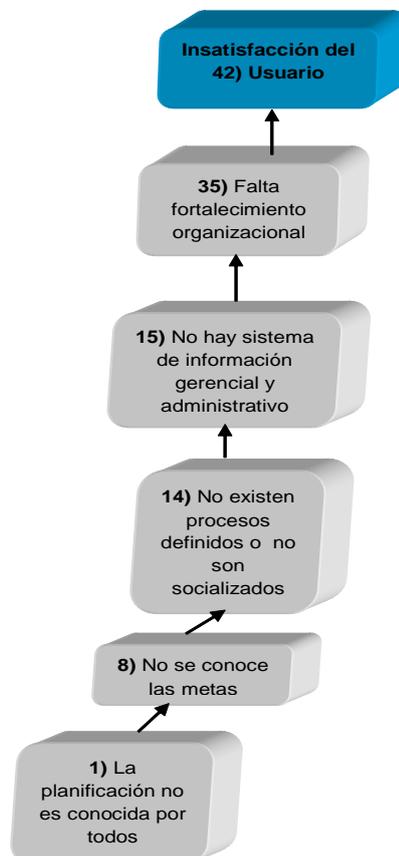
4.1.1. Interpretación del Primer Árbol de Diagnóstico.

Primer Ramal

Una de las causas fundamentales se origina en que “**(1)** La planificación no es conocida por todos”. Una realidad que se produce por los procesos anteriores de planificación que han sido realizados de manera no participativa, en donde solo un grupo de personas realizan la planificación y no la socializan de manera adecuada al resto de la organización. Lo anterior genera lo siguiente: “**(8)** No se conoce las metas; y el no conocer las metas y objetivos de la institución, produce que “**(14)** No existan procesos definidos o no son socializados”. Lo anterior refleja que no existen procesos, o que si existen no son plenamente conocidos al interior de la institución.

Todo lo expresado, junto con “**(15)** No hay sistema de información gerencial y administrativo”, genera que se pierda el control de la ejecución y no se determine de manera global un sistema de indicadores y metas que permita evaluar los avances y resultados de la gestión. Todo lo anterior genera “**(35)** Falta de fortalecimiento organizacional”, lo que finalmente afecta el desempeño interno de la organización y produce procesos burocráticos que llegan a afectar al cliente y crean “**(42)** Insatisfacción del usuario”.

GRAFICO No 2. Primer Ramal



Como se puede ver toda esta primera gran rama del árbol se relaciona con los temas de planificación, procesos, sistemas de información gerencial y administrativos y satisfacción del cliente.

Para verificar de manera cuantitativa lo expresado en el árbol de diagnóstico es necesario relacionar lo dicho anteriormente con los resultados derivados una fuente primaria de información, como es la **Encuesta de Institucionalidad** elaborada como parte del proceso de planificación estratégica, la misma que se muestra en el **Anexo No. 6** y cuyos resultados se presentan más adelante en este documento.

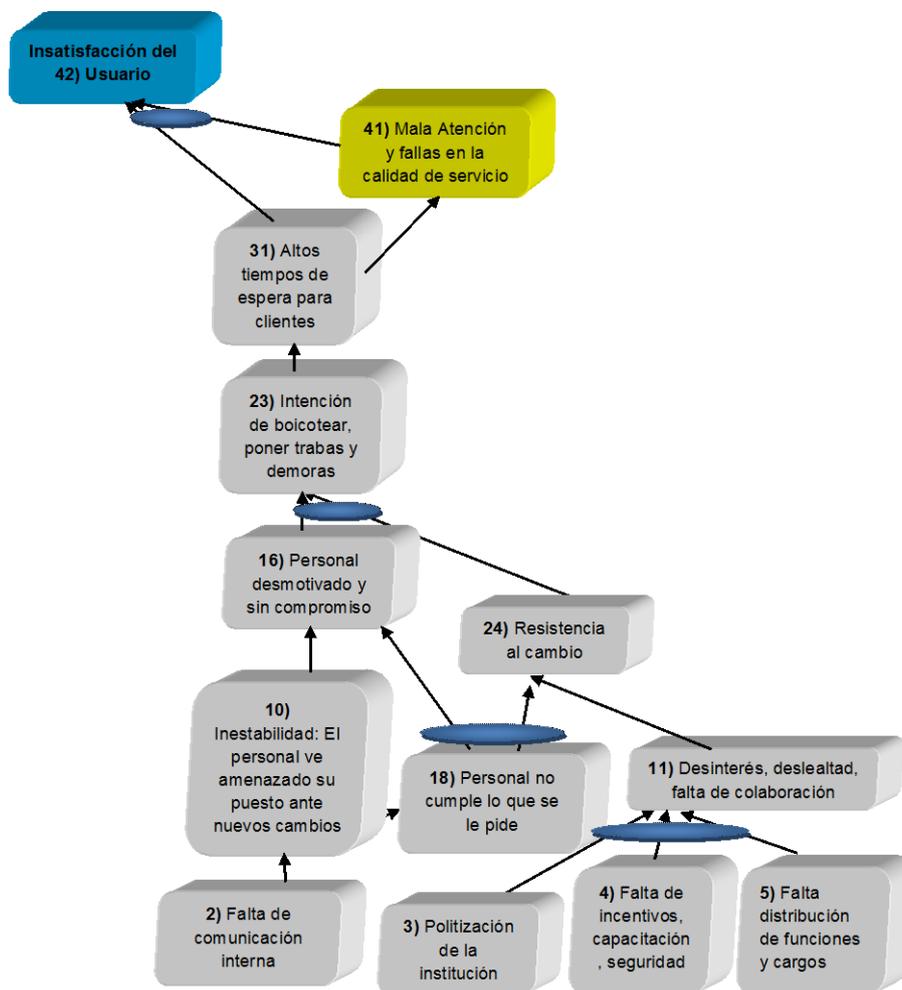
Dicha encuesta, en su pregunta No 1 dice: “En nuestra institución, ¿todas las unidades y miembros estarían dispuestos a apoyar un nuevo Plan Estratégico?”. La calificación obtenida presenta un índice de 0,52 (el mismo que es el más alto de todas las preguntas de la encuesta). Esto nos dice que los funcionarios tienen cierta predisposición a apoyar un nuevo plan estratégico, lo cual se pudo apreciar también en el apoyo y apertura que mostraron, durante los diferentes talleres que formaron parte de este proceso de planificación. Por este motivo es necesario que la planificación, las metas y objetivos sean conocidos por todos los funcionarios, para que se pueda actuar en función del cumplimiento de los mismos. Problemas que se mencionaron en los puntos **(1)** y **(8)** del Árbol de Diagnóstico.

De igual manera, la pregunta No 9 dice: “En nuestra institución, ¿se procesa la información relacionada con cedulación y registro civil para implementar ajustes que correspondan a la complejidad de los servicios que brindamos a la ciudadanía?”. El índice obtenido en esta pregunta es de 0,34, lo que ratifica que **(35)** Falta fortalecimiento organizacional.

Segundo Ramal

Otro motivo que coadyuva a que “**(1)** La planificación no sea conocida por todos”, tiene que ver con otra de las causas raíces fundamentales detectadas durante el diagnóstico institucional, la misma que se refiere a la “**(2)** Falta de comunicación interna”. Durante los talleres existió una gran cantidad de funcionarios que expresaron opiniones sobre el tema de comunicación, por lo que se convierte en uno de los temas importantes a considerar. Uno de los efectos que se percibe por esta falta de comunicación es la “**(10)** Inestabilidad: el personal ve amenazado su puesto ante nuevos cambios”; esto se debe a que al no comunicar adecuadamente el proceso de cambio, muchos funcionarios manifiestan temor de perder sus puestos de trabajo, lo que crea un ambiente de inestabilidad y resistencia.

GRAFICO No 3. Segundo Ramal



Elaborado por: Holística Consultores

En este punto es importante mencionar otros factores importantes que provocan efectos relacionados al recurso humano. Los funcionarios han manifestado que existe “**(3)** Politización de la institución”, junto con una “**(4)** Falta de incentivos, capacitación y seguridad industrial”, y una “**(5)** Falta de distribución de funciones y cargos”. En este sentido, muchos empleados antiguos manifestaron estar en desacuerdo con la asignación de ciertos puestos, que no se los toma en cuenta para las capacitaciones, que trabajan en condiciones de trabajo inadecuadas, con riesgos de accidentes y que no se aprovecha la experiencia y conocimiento de ellos en las posiciones donde más podrían aportar. Los elementos anteriores tienen como consecuencia que exista “**(11)** Desinterés, deslealtad y falta de colaboración por parte de los funcionarios”.

Este último factor, sumado a la “**(10)** Inestabilidad: el personal ve amenazado su puesto ante nuevos cambios”, mencionado anteriormente, generan como resultado que el “**(18)** personal no cumpla lo que se le pide”, y esto redundando en una “**(24)** Resistencia al cambio” y en un “**(16)**

Personal desmotivado y sin compromiso”. Una realidad que debe ser cambiada para potencializar al máximo el proceso de cambio que se está dando al interior de la institución, realidad que puede ser cambiada actuando en los problemas raíces vinculados a la comunicación y el recurso humano.

La consecuencia de los efectos anteriores genera un nuevo problema que es la “**(23)** Intención de boicotear, poner trabas y demoras en los procesos internos”, lo que no solamente afecta a los funcionarios de la institución, sino que también afecta al cliente quien tiene que soportar “**(31)** Altos tiempos de espera”, lo que genera “**(41)** Mala atención y fallas en la calidad de servicio”.

La consecuencia final de todo lo mencionado en este segundo ramal es la “**(42)** Insatisfacción del usuario”.

Para constatar de manera cuantitativa las causas y efectos principales de este ramal, se procede a utilizar los resultados de la Encuesta de Institucionalidad, como se lo hizo en punto anterior.

La pregunta No. 7 de la encuesta menciona: “En nuestra institución, ¿se aceptan y documentan los errores cometidos?”. Y la pregunta No. 8 dice “En nuestra institución, ¿se recogen buenas prácticas y lecciones aprendidas para mejorar la gestión de todas las unidades y funcionarios?”. Ambas preguntas se relacionan con el tema de Gestión de Conocimiento, que busca aprovechar el conocimiento y experiencia adquiridos para que al compartirlos se evite cometer los mismos errores, y se socialice las buenas prácticas alrededor de toda la institución. La Gestión del conocimiento se basa en la comunicación interna y aprovecha los canales existentes en la institución.

La calificación obtenida, al promediar ambas preguntas, presenta un índice de 0,15 (el más bajo de toda la encuesta), lo que demuestra que existe “**(2)** Falta de comunicación interna en la institución”.

De igual forma, la pregunta No. 3 menciona: “En el Registro Civil, ¿el interés institucional está por encima de intereses de unidades o de personas?”. El índice obtenido es de 0,37, lo que se relaciona con la “**(23)** Intención de boicotear, poner trabas y demoras”.

Otro tema importante es la pregunta No. 5 que menciona: “¿El Registro Civil recoge fielmente las necesidades de la ciudadanía y adapta su gestión a ellas?”. El índice obtenido en esta pregunta es de 0,20, lo que demuestra que existe “**(41)** Mala atención y fallas en la calidad de servicio”; Necesidad de los usuarios que no ha sido totalmente satisfecha por la institución.

De manera adicional se aprovecha el documento elaborado a finales del año anterior por una empresa consultora, el mismo que se relaciona con el Clima Laboral de la Dirección general de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Esta encuesta en una de sus partes muestra lo siguiente:

CUADRO # 2
Encuesta de Clima Laboral

CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO						
	MUY SATISFACTORIO	No. Respuestas	SATISFACTORIO	No. Respuestas	INSATISFACTORIO	No. Respuestas
Mi puesto físico de trabajo me permite desempeñar bien mis funciones	29,2%	132	36,9%	167	33,8%	153
Las condiciones de mi ambiente de trabajo son adecuadas y seguras	16,1%	72	38,3%	171	45,5%	203
Los equipos y material a mi cargo se encuentran en buen estado	18,7%	84	34,2%	154	47,1%	212
En mi trabajo existen condiciones de seguridad adecuada (fuego, temblores, accidentes, asaltos)	6,8%	31	30,1%	138	63,2%	290
Existe discriminación hacia algunas personas	10,7%	49	39,3%	180	50,0%	229
TOTAL CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO	81,5%	368	178,8%	810	239,6%	1087
PONDERADOS	16,3%		35,8%		47,9%	

FUENTE: Encuesta de Clima Laboral proporcionada por la Institución.

Esta sección de la encuesta demuestra la última parte del problema “(4) Falta de incentivos, capacitación y seguridad industrial”, ya que el 47,9% de los funcionarios manifestó estar descontento con las condiciones físicas del trabajo. Es importante aclarar que la encuesta fue levantada a finales del año anterior, por lo que los resultados a la fecha podrían variar en los lugares donde ha llegado la masificación del modelo de modernización.

Adicionalmente, otra de las preguntas de dicho documento se relaciona con la capacitación que reciben los funcionarios. En esta sección de la encuesta se aprecia como el 58,5% del personal ha manifestado un estado insatisfactorio del tema capacitación, lo cual demuestra la parte central del problema “(4) Falta de incentivos, capacitación y seguridad industrial”.

Los resultados de la pregunta mencionada se muestran a continuación en el cuadro No. 3

CUADRO # 3

Encuesta de Clima Laboral

	CAPACITACION					
	MUY SATISFACTORIO	No. Respuestas	SATISFACTORIO	No. Respuestas	INSATISFACTORIO	No. Respuestas
La capacitación que recibo me permite ser más competitivo	24,3%	111	40,3%	184	35,4%	162
La Institución prepara para poder ascender a cargos de mayor responsabilidad	8,3%	38	25,2%	115	66,5%	304
He recibido capacitación para desempeñar eficientemente mi cargo	12,0%	55	27,1%	124	60,8%	278
La Institución toma en cuenta mis necesidades de capacitación	10,3%	47	28,4%	130	61,4%	281
En el último año asistido a cursos de capacitación que me han permitido mejorar mi desempeño	12,0%	55	22,3%	102	65,6%	300
La Institución destina recursos suficientes para capacitar a su personal	5,5%	25	25,1%	114	69,5%	316
La capacitación que la institución ofrece es de calidad	11,0%	50	38,5%	175	50,4%	229
TOTAL CAPACITACION	83,4%	381	206,9%	944	409,6%	1870
PONDERADOS	11,9%		29,6%		58,5%	

FUENTE: Encuesta de Clima Laboral proporcionada por la Institución.

Tercer Ramal

Se parte de una realidad que ha sido bastante mencionada durante los talleres y entrevistas que formaron parte del proceso de planificación, la misma que está relacionada con la existencia de un **(6)** Marco legal caduco y sin reglamento". Muchos funcionarios manifestaron la necesidad de actualizar la Ley de Registro Civil y de generar un Reglamento para la misma. Junto con lo anterior se aprecia que **(9)** La estructura actual no acompaña al proceso de modernización". Es decir, se debe buscar una nueva estructura orgánica que esté acorde a los cambios y estrategia definida.

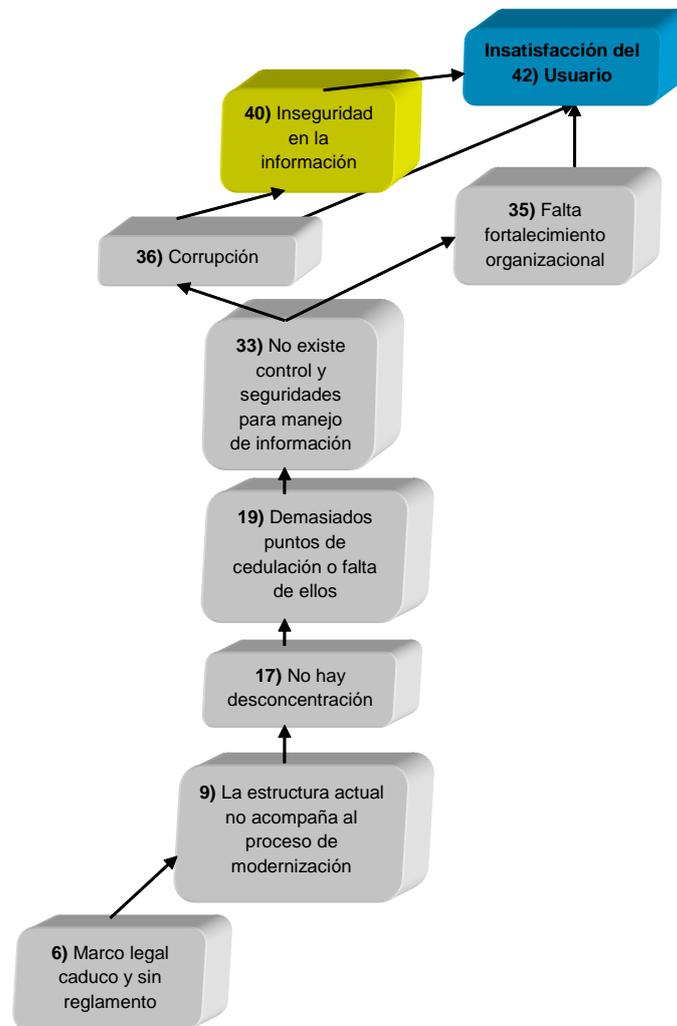
Al no existir una estructura adecuada se genera que **(17)** No haya desconcentración"; un problema que afecta mucho a las provincias, quienes tienen que depender siempre de las oficinas centrales en los diversos temas administrativos y financieros. La desconcentración es parte del mandato presidencial y toda la institución está consciente de su necesidad, por lo que se ha podido verificar en la Matriz de Competencias que se ha comenzado a dar los primeros pasos para ir hacia un proceso adecuado de desconcentración a nivel provincial.

Estos dos últimos problemas ocasionan que existan **(19)** Demasiados puntos de cedulación o falta de ellos". Es decir, hay puntos que no aportan por la poca afluencia de clientes y hay otros lugares donde se requiere la apertura de nuevos puntos de atención, como por ejemplo la parte norte de Quito y Guayaquil.

Al no tener un marco jurídico adecuado, una estructura acorde a la nueva realidad y estrategia, un adecuado proceso de desconcentración y demasiados puntos de atención, se produce un efecto relacionado a que “(33) No existe control y seguridades para manejo de información”. Esta falta de seguridades facilita la existencia de actos de “(36) Corrupción” al interior de la institución, lo que afecta notablemente no solo la imagen de la institución, sino que también genera “(40) Inseguridad en la información”, lo que ha ocasionado muchos problemas a los usuarios. Otra consecuencia importante de lo anterior es la “(35) Falta de fortalecimiento organizacional”, la misma que fue una de las principales consecuencias del primer ramal.

Todo lo mencionado anteriormente genera una última consecuencia que es la “(42) Insatisfacción del usuario”.

GRAFICO No 4. Tercer Ramal



Elaborado por: Holística Consultores

A continuación se relaciona la presente rama con la encuesta de institucionalidad realizada.

La pregunta No. 4 dice: “¿El Registro Civil tiene autonomía de toma de decisiones para enrumbar su gestión?”. El índice obtenido en esta pregunta es de 0,18, el mismo que refleja el bajo nivel de autonomía de la institución, lo cual se produce en parte por el “**(6)** Marco legal caduco y sin reglamento”; y por “**(17)** No hay desconcentración”; problemas bastante mencionados por los funcionarios.

De igual manera, la pregunta No. 3 menciona: “En el Registro Civil, ¿el interés institucional está por encima de intereses de unidades o de personas?”, lo que sustenta la afirmación “**(36)** Corrupción” en la institución.

Cuarto Ramal

Este ramal parte de una realidad que se relaciona con la “**(7)** Falta de recursos estatales”. Esto genera que todavía muchos funcionarios sigan mencionando temas como la “**(13)** Falta de infraestructura adecuada, incomodidad y falta de espacio físico”. Todo esto a pesar de los importantes cambios que ya se han realizado en Guayaquil y Quito. Otra realidad bastante mencionada, y que se relaciona con el tema de infraestructura es que “**(12)** No todos los locales son propios”. Los funcionarios opinan que los grandes cambios en infraestructura y remodelaciones a nivel nacional deben darse en terrenos y edificios que sean propios.

Adicionalmente, la “**(7)** Falta de recursos estatales”, genera la “**(21)** Falta de mobiliario como archivadores y gavetas”. Durante el recorrido realizado por las instalaciones como parte del proceso de planificación, se recopiló aportes de varios funcionarios de archivo que manifiestan no contar con los suficientes archivadores y gavetas, teniendo en muchos casos que improvisar con cartones y otros materiales no adecuados ni seguros. Realidad que las autoridades han manifestado cambiará en el corto plazo como parte del proceso de modernización. Afirmación que es soportada por el componente V del Plan de Modernización presentado anteriormente.

La consecuencia inmediata de lo anterior es el “**(28)** Colapso del archivo y falta de actualización”, lo que se refleja principalmente en la falta de actualización de la información de provincias, lo que ocasiona que “**(29)** Los archivos no estén unificados”.

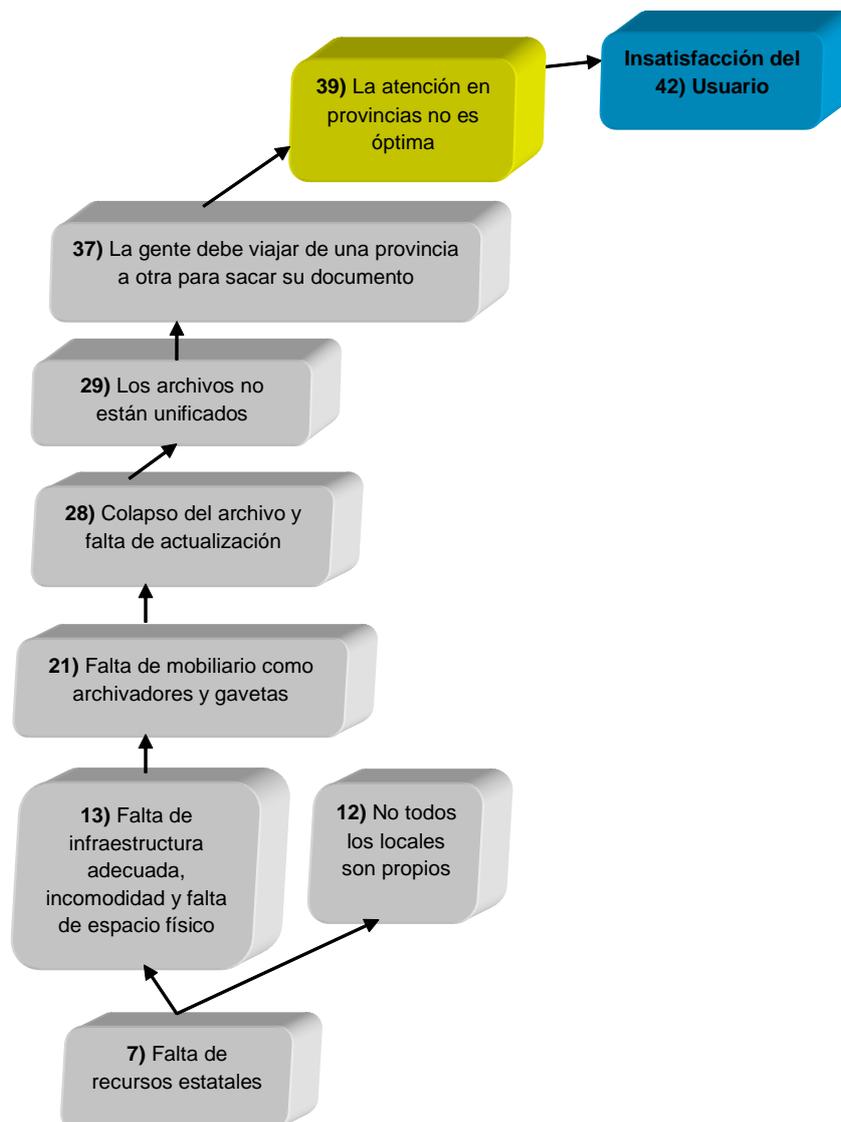
Estos dos últimos temas comienzan a verse reflejados hacia el exterior de la institución ya que “**(37)** La gente debe viajar de una provincia a otra para sacar su documento”. Esto genera problemas relacionados a los temas de sub registro y falta de identificación, especialmente en las zonas más pobres de la nación. Es aquí donde se comienza a apreciar problemas de cobertura, ya que se menciona que “**(39)** No se cubre todo el territorio nacional”, por lo que existe gente que no puede tener acceso a los servicios de la institución.

Finalmente, lo anterior se ve reflejado en una “**(42)** Insatisfacción del usuario con el servicio prestado por la institución”.

Al relacionar esta rama con la Encuesta de Institucionalidad se obtiene lo siguiente: La pregunta No. 4 dice: “¿El Registro Civil tiene autonomía de toma de decisiones para enrumbar su gestión?”, cuyo resultado generó un índice de 0,18; el mismo que sustenta el problema raíz de “**(7)** Falta de recursos estatales” y sostenibilidad financiera.

Otro tema importante es la pregunta No. 5 que menciona: “¿El Registro Civil recoge fielmente las necesidades de la ciudadanía y adapta su gestión a ellas?”. El índice obtenido en esta pregunta es de 0,20, lo que demuestra que “**(39)** La atención en provincias no es óptima”; Necesidad de los usuarios que no ha sido totalmente satisfecha.

GRAFICO No 5. Cuarto Ramal



En este punto se vuelve a hacer mención al documento elaborado a finales del año anterior por una empresa consultora, el mismo que se relaciona con el Clima Laboral. Esta encuesta, en una de sus partes muestra lo siguiente:

CUADRO # 4
Encuesta de Clima Laboral

CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO						
	MUY SATISFACTORIO	No. Respuestas	SATISFACTORIO	No. Respuestas	INSATISFACTORIO	No. Respuestas
Mi puesto físico de trabajo me permite desempeñar bien mis funciones	29,2%	132	36,9%	167	33,8%	153
Las condiciones de mi ambiente de trabajo son adecuadas y seguras	16,1%	72	38,3%	171	45,5%	203
Los equipos y material a mi cargo se encuentran en buen estado	18,7%	84	34,2%	154	47,1%	212
En mi trabajo existen condiciones de seguridad adecuada (fuego, temblores, accidentes, asaltos)	6,8%	31	30,1%	138	63,2%	290
Existe discriminación hacia algunas personas	10,7%	49	39,3%	180	50,0%	229
TOTAL CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO	81,5%	368	178,8%	810	239,6%	1087
PONDERADOS	16,3%		35,8%		47,9%	

FUENTE: Encuesta de Clima Laboral proporcionada por la Institución.

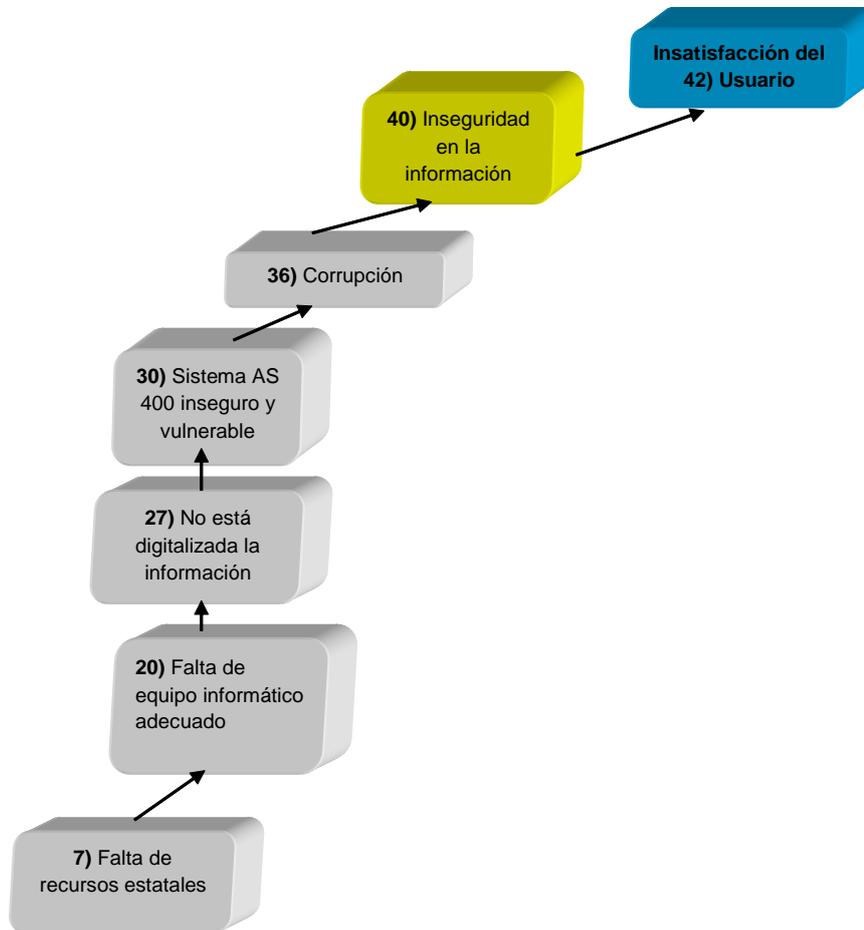
Esta sección respalda el problema (13) Falta de infraestructura adecuada, incomodidad y falta de espacio físico.

Quinto Ramal

Este ramal parte de la misma problemática anterior “(7) Falta de recursos estatales”, pero toma un rumbo diferente para centrarse en la parte informática y de sistemas; un tema de suma importancia en los registros civiles más modernos a nivel mundial. La consecuencia directa es la “(20) Falta de equipo informático adecuado”. Se manifestó continuamente por parte de los funcionarios que se requiere de equipo informático adecuado, especialmente en algunos sitios donde se sigue utilizando las máquinas de escribir como principal herramienta. Sin embargo, es importante mencionar que el tema tecnológico es uno de los pilares del Plan de Modernización y de la actual administración de la institución.

De igual manera, la problemática mencionada, genera que “(27) No esté actualizada la información”, lo que coadyuva a que “(29) Los archivos no estén unificados”, y que exista incomodidades para el cliente.

GRAFICO No 6. Quinto Ramal



Elaborado por: Holística Consultores

De igual manera existe una realidad en cuanto al “(30) Sistema AS 400 que es inseguro y vulnerable”, lo cual está siendo combatido con la implementación del nuevo sistema MAGNA que deberá aplicarse a futuro a nivel nacional. Sin embargo, hasta que esto suceda la inseguridad, falta de equipo informático y digitalización ayuda a la existencia de “(36) Corrupción” al interior de la institución. La consecuencia de esto es doble ya que genera una mala imagen institucional e “(40) Inseguridad en la información”.

Nuevamente la consecuencia final es la “(42) Insatisfacción del usuario de la institución”.

Al relacionar los efectos mencionados con la Encuesta de Institucionalidad tenemos que la pregunta No. 5 menciona: “¿El Registro Civil recoge fielmente las necesidades de la ciudadanía y adapta su gestión a ellas?”. El índice obtenido en esta pregunta es de 0,20, lo que demuestra la “(40) Inseguridad en la información”, debido a que esta es una necesidad de los usuarios que no ha sido totalmente satisfecha.

Sexto Ramal

Este ramal se genera a partir de una realidad que es la “**(22)** Falta de comunicación externa y mercadeo”. Se manifiesta por parte de los funcionarios la necesidad de vender hacia fuera con mayor fuerza los cambios favorables que está viviendo la institución en cuanto a su proceso de modernización, todo esto con el fin de generar una mejor imagen y posicionamiento.

Esta “**(22)** Falta de comunicación externa y mercadeo” coadyuva a que “**(25)** No se contacte a entidades y no haya suficientes relaciones interinstitucionales para ampliar servicios”. Es decir, se constata la necesidad de generar mayor relacionamiento con otras instituciones para potencializar las fortalezas y servicios que la institución brinda.

Este ramal se junta con las consecuencias derivadas de otra realidad institucional, la misma que es: “**(32)** Costos de servicios no están actualizados”. Constantemente los funcionarios manifestaron la necesidad de realizar una actualización de las tarifas cobradas ya que actualmente existe una “**(34)** Prestación de servicios sin réditos”.

Como consecuencia de los dos últimos problemas esta que “**(38)** No existe sostenibilidad financiera”. Es decir, la institución actualmente depende de los recursos que el estado le asigne ya que no está en capacidad de sostenerse a sí misma con el cobro de los servicios que brinda.

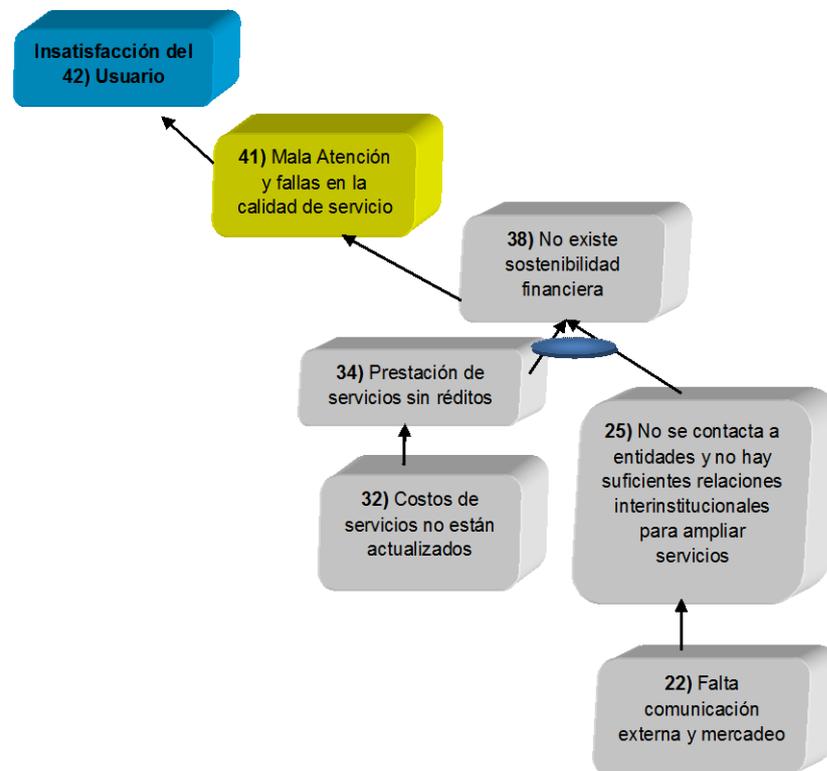
Entonces, si “**(38)** No existe sostenibilidad financiera” y “**(7)** Faltan recursos estatales”, la institución no puede cumplir todos los objetivos trazados para realizar los procesos de mejora en los diferentes ramales analizados anteriormente, lo que genera “**(41)** Mala atención y fallas en la calidad de servicio”.

Finalmente, la consecuencia final es nuevamente la “**(42)** Insatisfacción del usuario de la institución”.

La Encuesta de Institucionalidad en su pregunta No. 4 menciona: “¿El Registro Civil tiene autonomía de toma de decisiones para enrumbar su gestión? El índice obtenido es de 0,18 lo que demuestra que “**(38)** No existe sostenibilidad financiera”.

Finalmente la pregunta No 6 menciona: “¿La comunicación con el entorno o ciudadanía es clara para recibir y dar información que mejore continuamente la gestión del Registro Civil?”. El índice obtenido en esta pregunta es de 0,25, lo que corrobora que “**(25)** No se contacta a entidades y no hay suficientes relaciones interinstitucionales para ampliar servicios”.

GRAFICO No 7. Sexto Ramal



Elaborado por: Holística Consultores

Conclusiones finales

Como se puede apreciar, todo lo anteriormente descrito en las seis ramas, genera 3 grandes efectos, los mismos que son:

- **(39)** La atención en provincias no es óptima
- **(40)** Inseguridad en la información
- **(41)** Mala atención y fallas en la calidad de servicio

Estos grandes efectos confluyen directamente al último gran efecto final, el mismo que es:

- **(42)** Insatisfacción del usuario

GRAFICO No 8.
Efectos finales



Elaborado por: **Holística Consultores**

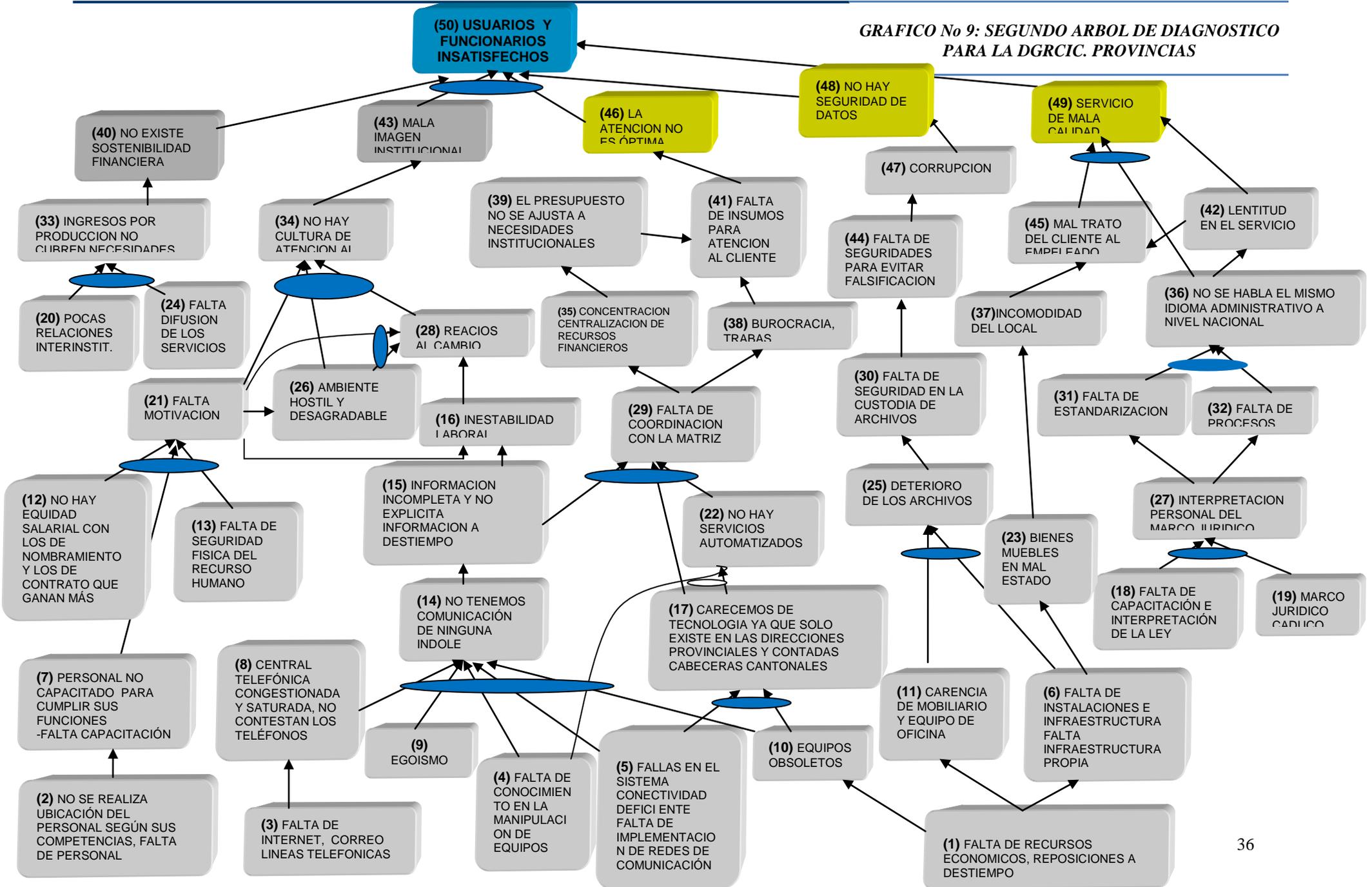
Todo lo anterior se genera a partir de 6 grandes ramales relacionados con diversos temas, los mismos que son:

- **Ramal 1:** Procesos y sistemas de gestión y control, que confluyen en fortalecimiento organizacional
- **Ramal 2:** Recursos Humanos y comunicación
- **Ramal 3:** Marco Jurídico, estructura, desconcentración y corrupción, que llegan a fortalecimiento organizacional
- **Ramal 4:** Infraestructura
- **Ramal 5:** Tecnología, sistemas y corrupción
- **Ramal 6:** Relaciones interinstitucionales y sostenibilidad financiera

Lo anterior da la pauta para comprender la principal problemática y para la definición de los objetivos y estrategias de la institución.

A continuación se presenta el segundo Árbol de Diagnóstico de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación. Este árbol es el resultado de los insumos obtenidos en los talleres realizados con los funcionarios de provincias y cantones.

GRAFICO No 9: SEGUNDO ARBOL DE DIAGNOSTICO PARA LA DGRCC. PROVINCIAS



4.1.2. Interpretación del Segundo Árbol de Diagnóstico de Provincias.

A continuación se muestra la interpretación del Árbol de Diagnóstico elaborado con los insumos obtenidos con los aportes de los funcionarios de cantones y provincias, cuya perspectiva complementa y enriquece el análisis. Cada rama del árbol mencionado incluirá un análisis cualitativo y cuantitativo, como en el caso anterior.

Primer ramal

El primer problema raíz empieza cuando “(2) no se realiza la ubicación del personal según sus competencias y por falta de personal”, lo que genera que en cada área exista “(7) personal no capacitado para cumplir sus funciones”; En este punto se incorporan dos realidades: “(12) inequidad salarial del personal de nombramiento vs. el de contrato” y “(13) falta de seguridad física del recurso humano”, las mismas, que junto con los primeros problemas, generan una “(21) falta de motivación” que induce a que se cree un “(26) ambiente hostil y desagradable” y exista una percepción de “(16) inestabilidad laboral”.

El tema salarial se evidencia también en el informe de Clima Laboral en la que hay un nivel del 41,5% de insatisfacción sobre los sueldos y salarios de la Institución.

CUADRO # 5
Encuesta de Clima Laboral – Sueldos y salarios

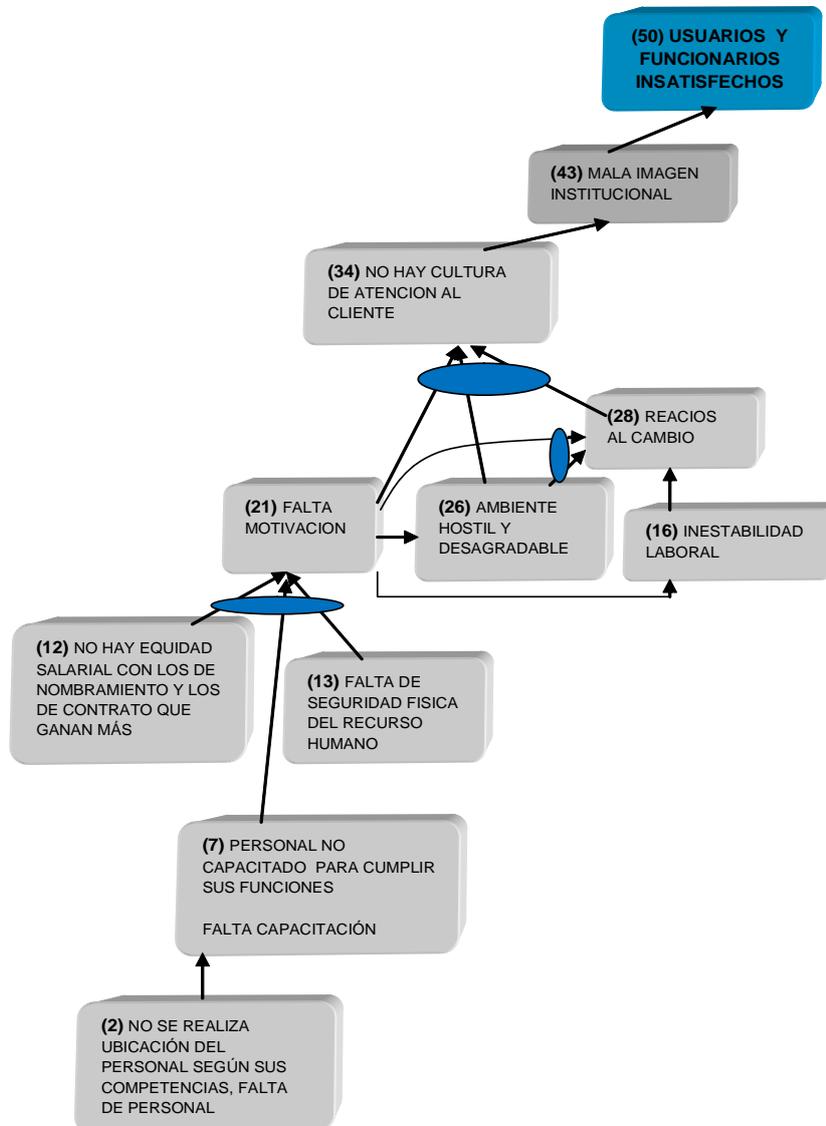
	MUY SATISFACTORIO	No. Respuestas	SATISFACTORIO	No. Respuestas	INSATISFACTORIO	No. Respuestas
SUELDOS Y SALARIOS						
Los sueldos de la Institución son competitivos	10,0%	46	38,5%	178	51,5%	238
Los incrementos en la remuneración están relacionados con el nivel de desempeño	10,7%	49	32,0%	147	57,4%	264
Estoy de acuerdo con los beneficios adicionales que me ofrece la Institución	15,6%	71	39,5%	180	45,0%	205
Mi remuneración es pagada en forma oportuna	49,2%	227	38,8%	179	11,9%	55
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	85,5%	393	148,8%	684	165,8%	762
PONDERADOS	21,4%		37,2%		41,5%	

Fuente: Encuesta de clima laboral proporcionada por la Institución.

Todo lo mencionado coadyuva a que algunos funcionarios adopten una postura “(28) reacia al cambio” y por ende que “(34) no haya cultura de atención al cliente”, lo que genera una “(43) mala imagen institucional” en la ciudadanía. El efecto final es “(50) usuarios y funcionarios insatisfechos”.

GRAFICO No 10.

Primer ramal



Fuente: Holística Consultores

El tramo descrito se ve evidenciado en los resultados de la encuesta de Institucionalidad que se enuncia a continuación:

La pregunta No. 2 de la encuesta menciona lo siguiente: “¿Todas y cada una de las unidades y funcionarios de la institución entienden como su esfuerzo individual contribuye a la gestión y objetivos del Registro Civil?”. El índice encontrado en esta pregunta es de 0,34 por lo que queda en evidencia la existencia de los dos problemas raíces que son: “(2) No se realiza ubicación del personal según sus competencias, falta de personal” y “(7) Personal no capacitado para cumplir sus funciones”.

De igual manera se puede relacionar el problema “**(34)** No hay cultura de atención al cliente”, con la pregunta No. 5 que dice: “¿El Registro Civil recoge fielmente las necesidades de la ciudadanía y adapta su gestión a ellas?”. El índice obtenido en esta pregunta es de 0,20, lo que ratifica que la necesidad de la ciudadanía de obtener una buena atención, no se encuentra del todo satisfecha en las provincias.

Finalmente, la pregunta No. 9 de la encuesta de institucionalidad menciona lo siguiente: “En nuestra institución, ¿se procesa la información relacionada con cedulación y registro civil para implementar ajustes que correspondan a la complejidad de los servicios que brindamos a la ciudadanía?”. El resultado arroja un índice de 0,34 mostrando que se ha generado una “**(43)** Mala imagen institucional” por la pérdida de credibilidad. Factores que se han venido superando durante el proceso de modernización, pero que todavía continúan en la realidad de muchos funcionarios de provincias.

Segundo ramal

Este ramal comienza por la “**(3)** falta de Internet, correo y líneas telefónicas”, junto con la “**(8)** central telefónica congestionada, saturada y los funcionarios (de oficinas centrales) no contestan los teléfonos”. Los funcionarios de provincias expresaron constantemente la dificultad que tienen para establecer un canal adecuado de información por falta de mecanismos y canales apropiados.

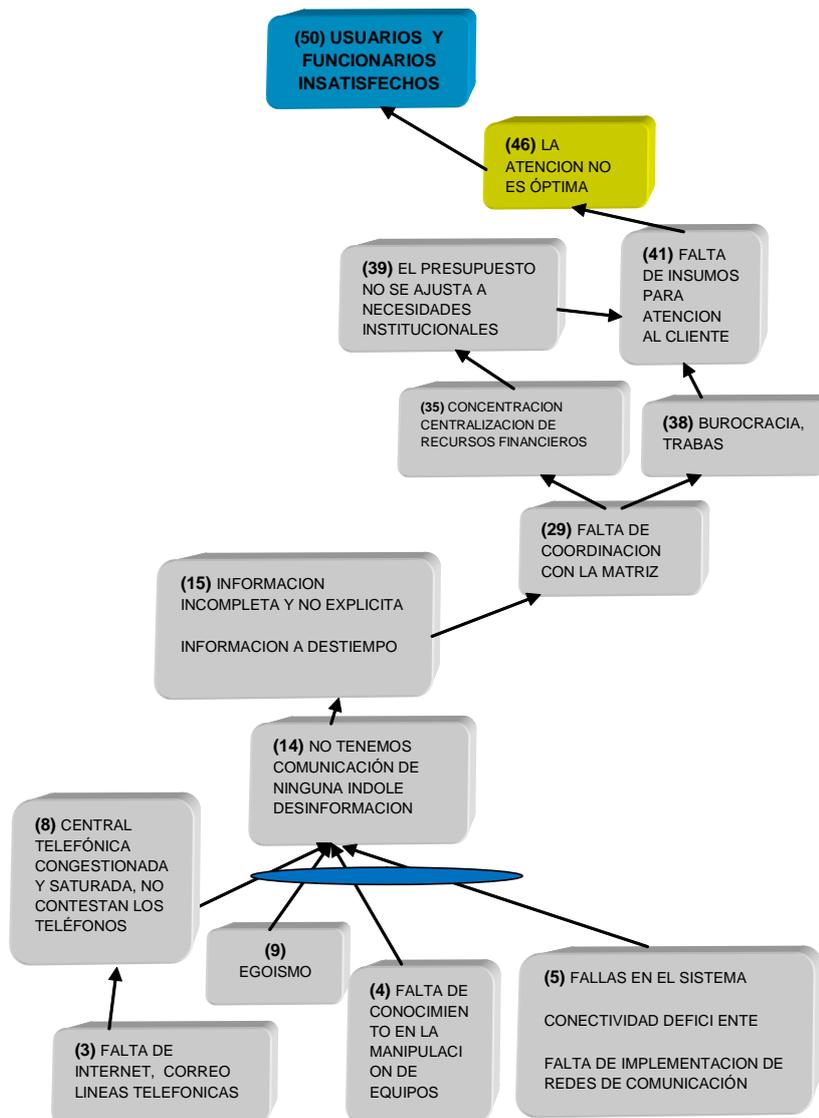
Lo anterior, junto con el “**(9)** egoísmo,” la “**(4)** falta de conocimiento en la manipulación de equipos” y las “**(5)** fallas en el sistema, la conectividad deficiente y la falta de implementación de redes de comunicación” generan que los funcionarios de provincias “**(14)** no tengan comunicación de ninguna índole y estén desinformados”, lo que finalmente causa que la “**(15)** información sea incompleta, no explícita y llegue a destiempo”.

Adicionalmente, los “**(10)** equipos obsoletos” como las máquinas de escribir que todavía se utilizan, genera que se “**(17)** carezca de tecnología en provincias y cantones” y que “**(22)** no haya servicios automatizados”.

Los dos últimos puntos **(15)** y **(22)** se juntan para ocasionar una “**(29)** falta de coordinación con la matriz”, lo que causa que exista “**(38)** burocracias y trabas” en los procesos, y adicionalmente que exista una alta “**(35)** concentración y centralización de los recursos financieros”. Dado que existe centralismo, entonces el “**(39)** presupuesto no se ajusta a las necesidades institucionales” de las provincias, lo que genera en algunos puntos la “**(41)** falta de

insumos para atención al cliente”, y terminado en que “**(46)** La atención no sea óptima”. El resultado final es “**(50)** Usuarios y funcionarios insatisfechos”

GRAFICO No 11.
Segundo ramal



Fuente: Holística Consultores

Tomando como referencia la encuesta de institucionalidad realizada, encontramos que las preguntas No. 7 y No. 8 mencionan lo siguiente: “En nuestra institución, ¿se aceptan y documentan los errores cometidos?; y “En nuestra institución, ¿se recogen buenas prácticas y lecciones aprendidas para mejorar la gestión de todas las unidades y funcionarios?” El índice global de estas dos preguntas es de 0,15, siendo el más bajo de todo el cuestionario. Lo anterior corrobora el hecho que “**(14)** No tenemos comunicación de ninguna índole.

Desinformación” y “(15) Información incompleta y no explícita. Información a destiempo”. El anterior es un problema muy mencionado por las provincias, quienes advierten la poca información y la dificultad que tienen para comunicarse con las oficinas centrales.

Adicionalmente, analizando la pregunta No. 4 de la encuesta que dice “¿El Registro Civil tiene autonomía de toma de decisiones para enrumbar su gestión?”, encontramos un índice de 0,18 el mismo que es bastante bajo y demuestra la “(35) Concentración y centralización de recursos financieros” que dificulta la gestión en provincias.

Tercer ramal

Continuando la lectura del árbol y por la “(1) Falta de recursos económicos y reposiciones de caja a destiempo” existe una “(11) carencia de mobiliario y equipos de oficina” y la “(6) falta de instalaciones e infraestructura propia”. Estos factores generan la existencia de un “(25) deterioro de los archivos”, lo que ocasiona una “(30) falta de seguridad en la custodia de archivos”.

Por otro lado, se menciona que los “(23) bienes muebles están en mal estado”, lo que produce una “(37) incomodidad del local”. Esta incomodidad no solo es para los funcionarios sino también para los clientes, lo cual sumando a los problemas existentes en los archivos hacen que se brinde un “(45) mal trato del cliente al empleado” y “(44) lentitud en el servicio”. El resultado final es un “(49) Servicio de mala calidad” y la “(50) Insatisfacción del usuario y funcionario”

Por otro lado, la “(44) falta de seguridades y controles para evitar falsificaciones”, facilita a que exista en la Institución “(47) corrupción” afectando directamente al cliente puesto que se brinda un “(49) servicio de mala calidad” y no existe una “(48) seguridad en los datos” y productos que entrega la Institución. La consecuencia final es la “(50) mala imagen institucional”.

Como se puede apreciar, gran parte de la problemática tratada en esta parte del Árbol se deriva de la falta de Infraestructura y Logística, lo cual se evidencia en el informe de Clima Laboral en donde hay un nivel del 47,9% de insatisfacción sobre las condiciones físicas de trabajo.

En el siguiente cuadro se puede apreciar lo anteriormente mencionado:

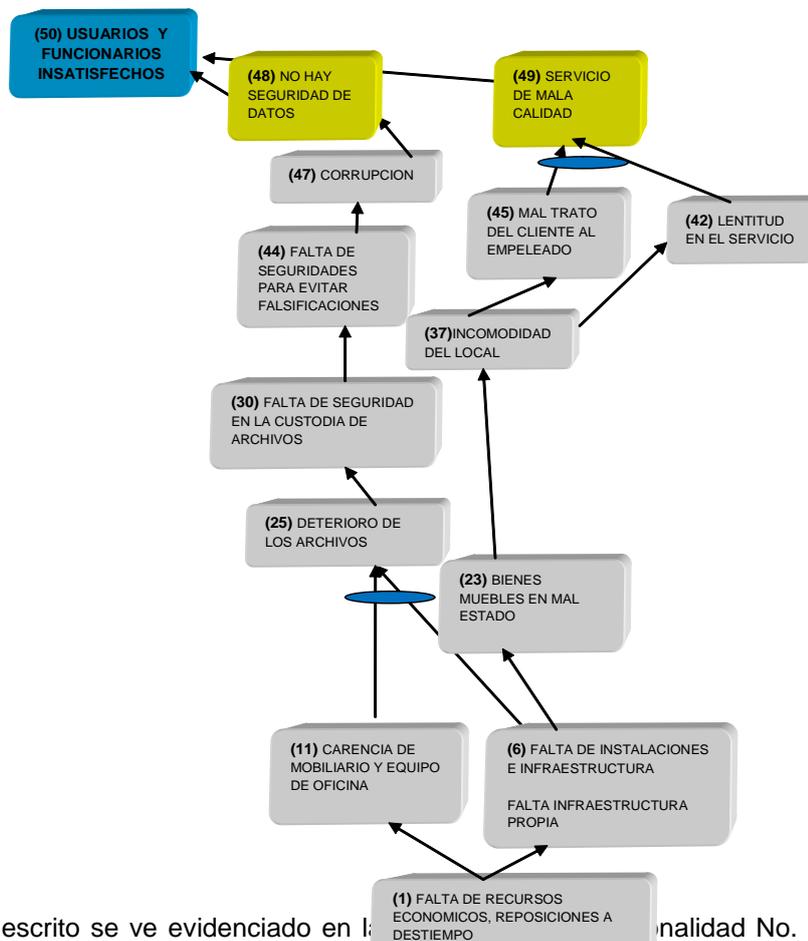
CUADRO # 6

Encuesta de Clima Laboral – Sueldos y salarios

	MUY	No.	SATISFACTORIO	No.	INSATISFACTORIO	No.
	SATISFACTORIO	Respuestas	SATISFACTORIO	Respuestas	INSATISFACTORIO	Respuestas
CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO						
1.- Mi puesto físico de trabajo me permite desempeñar bien mis funciones	29,2%	132	36,9%	167	33,8%	153
2.- Las condiciones de mi ambiente de trabajo son adecuadas y seguras	16,1%	72	38,3%	171	45,5%	203
3.- Los equipos y material a mi cargo se encuentran en buen estado	18,7%	84	34,2%	154	47,1%	212
4.- En mi trabajo existen condiciones de seguridad adecuada (fuego, temblores, accidentes, asaltos)	6,8%	31	30,1%	138	63,2%	290
5.- Existe discriminación hacia algunas personas	10,7%	49	39,3%	180	50,0%	229
TOTAL CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO	81,5%	368	178,8%	810	239,6%	1087
PONDERADOS	16,3%		35,8%		47,9%	

Fuente: Encuesta de clima laboral proporcionada por la Institución.

GRAFICO No 12. Tercer ramal



El tramo descrito se ve evidenciado en la información de la Encuesta de Clima Laboral, en la pregunta No. 4 que menciona: “¿El Registro Civil tiene autonomía de toma de decisiones para enrumbar su gestión?”, cuyo

Elaborado por: Holística Consultores

índice es de 0,18. Lo anterior ratifica la problemática que parte desde la “**(1)** Falta de recursos económicos y reposiciones a destiempo.” Esto se debe a que en provincias dependen totalmente de los recursos asignados desde las oficinas centrales.

Otra pregunta a considerar es la No. 3 que dice lo siguiente: “En el Registro Civil, ¿el interés institucional está por encima de intereses de unidades o de personas?”, cuyo índice es de 0,37 el mismo que se refleja en la existencia de actos de “**(3)** Corrupción” en las provincias, problema que fue manifestado por los mismos funcionarios durante los talleres de planificación realizados.

Finalmente, la pregunta No. 5 menciona “¿El Registro Civil recoge fielmente las necesidades de la ciudadanía y adapta su gestión a ellas?”, cuyo índice es de 0,20, lo que apoya el hecho de que “**(5)** No hay seguridad en los datos”, problema que afecta a la ciudadanía que demanda mayor seguridad en su identidad e identificación.

Cuarto ramal

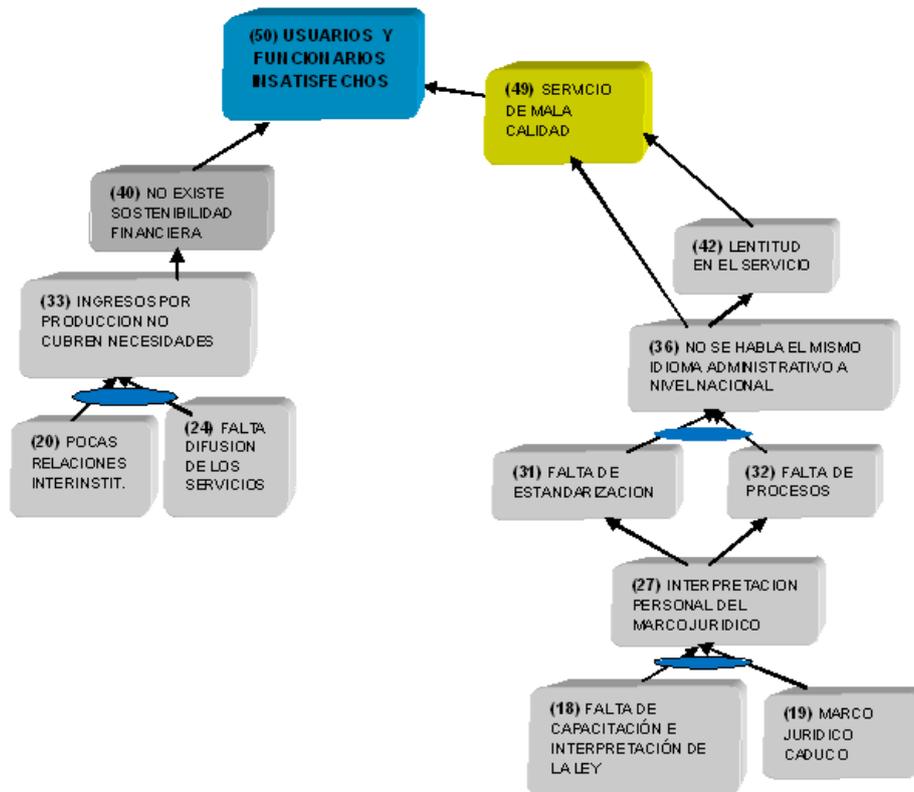
Como un problema alterno o en paralelo se ubica “**(19)** marco jurídico caduco” y la “**(18)** falta de capacitación del marco legal”, lo que genera en los funcionarios una “**(27)** interpretación personal del marco jurídico” provocando que exista una “**(31)** falta de estandarización” y “**(32)** falta de procesos”. Esto se ve afectado principalmente en la parte de gestión porque “**(36)** no se habla el mismo idioma administrativo a nivel nacional”, teniendo como consecuencia la “**(42)** lentitud en el servicio” brindando y “**(49)** servicio de mala calidad”.

De la misma forma, existe otra problemática mencionada en el Árbol que se relaciona con el hecho de que existen “**(6)** Pocas relaciones interinstitucionales” y la “**(24)** Falta de difusión de los servicios”, realidades que generan que los “**(33)** Ingresos por producción no cubran las necesidades”. Lo anterior deriva en que “**(40)** No exista sostenibilidad financiera”.

Al relacionar lo anterior con la encuesta de institucionalidad encontramos que la pregunta No. 6 “¿La comunicación con el entorno o ciudadanía es clara para recibir y dar información que mejore continuamente la gestión del Registro Civil?”, cuyo índice es de 0,25, da soporte a la problemática “**(6)** Pocas relaciones interinstitucionales”, que se mencionó anteriormente.

Finalmente lo analizado da como resultado que “**(50)** Los usuarios y funcionarios estén insatisfechos” en las provincias.

GRAFICO No 13. **Cuarto ramal**



Elaborado por: Holística Consultores

Conclusiones finales

Como se puede apreciar, todo lo anteriormente descrito en las seis ramas, genera 3 grandes efectos, los mismos que son:

- **(46)** La atención no es óptima
- **(48)** No hay seguridad en los datos
- **(49)** Servicio de mala calidad

Estos grandes efectos confluyen directamente al último gran efecto, el mismo que es:

- **(50)** Usuarios y funcionarios insatisfechos

Todo lo anterior se genera a partir de 4 grandes ramales relacionados con diversos temas, los mismos que son:

- **Ramal 1:** Recursos Humanos y gestión de cambio
- **Ramal 2:** Sistemas, tecnología y comunicación
- **Ramal 3:** Infraestructura y seguridad

➤ **Ramal 4:** Marco jurídico, procesos y relaciones interinstitucionales

Este primer análisis sirve para entender la lógica y la mecánica de gestión de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, tanto en su parte central como regional, cabe anotar que las perspectivas son muy consistentes y similares. De esta forma, constituye la base fundamental para proyectar posteriormente las estrategias a ser utilizadas, las mismas que se activan a partir de las cadenas positivas de la causalidad en los Árboles de Proyección futura que se presentan a continuación.

4.2. Prospectiva Estratégica.

El diagnóstico estratégico sirve para entender y responder a la primera de las tres preguntas fundamentales de la Planeación Estratégica, a saber; ¿En dónde estamos?

La prospección estratégica sirve para visualizar a futuro lo que se debe hacer (estrategias y tácticas) para lograr las metas propuestas (Objetivos generales y específicos), es decir sirve para responder a la segunda pregunta fundamental de la Planeación Estratégica, a saber; ¿Hacia dónde vamos?

Complementando esta información, la posterior ejecución del Plan Estratégico deberá responder la tercera pregunta fundamental, a saber; ¿Cómo lo vamos a hacer?, es decir, avanzar desde el lugar en que estamos en este momento hacia donde queremos llegar en el corto, mediano y largo plazo.

Según las investigaciones realizadas por nuestra empresa consultora, se sabe que el tercer paso es el más difícil de realizar, no obstante si no se obtienen sólidas bases en el diagnóstico y en la estrategia se puede ejecutar sin brújula, lo que es muy peligroso para las organizaciones ya que sería como acelerar en sentido contrario a la lógica estratégica.

A partir de los Árboles de Proyección Futura se propondrán Objetivos, Estrategias y Tácticas para la institución.

A continuación se presenta los Árboles de Proyección Futura para Quito - Guayaquil y provincias - cantones.

GRAFICO No 14: BREVEDAD DE TIEMPO DE EJECUCION FUTURA PARA LA DGRCIC. PROVINCIAS

