

:Los Árboles de Proyección Futura muestran 3 ejes principales sobre los cuales se debe sustentar la estrategia de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulaación.

Estos ejes son

EJES ESTRATÉGICOS



Elaborado por: Holística Consultores.

Estos ejes constituyen la base y los medios para el cumplimiento de los Objetivos que posteriormente se presentan en este documento.

4.3. Análisis Externo.

4.3.1. Situación de los registros civiles en América Latina y el Caribe.

En general, los registros civiles son instituciones transversales dado que deben cumplir con varios roles funcionales dentro del estado, desde la función jurídica otorgando una identidad legal, hasta funciones estadísticas (base para las estadísticas vitales), cívicas (base para el registro electoral) y en algunos países, sociales (base para la incorporación en programas sociales).

Desde hace ya varias décadas, los actores del gobierno, la sociedad civil y los organismos internacionales han realizado importantes esfuerzos para desarrollar medidas que permitan alcanzar una mejora en los niveles de cobertura del registro civil en los países que integran la

región de América Latina y el Caribe, con especial énfasis en la problemática del sub registro de nacimientos.⁵

No obstante, el tema del registro de nacimientos y el derecho a la identidad, ha tenido un empuje verdaderamente significativo en los últimos años. Los motivos que explican ese renovado impulso en el país son varios y de diferente naturaleza, aunque en gran parte responden a una búsqueda por generar soluciones sustentables para hacer frente a viejos retos sociales, como los problemas de exclusión de los sectores más vulnerables, que se traducen en obstáculos para el fortalecimiento de la gobernabilidad y el ejercicio democrático. Asimismo surge con fuerza la necesidad de contar con sistemas de información que proporcionen datos precisos sobre eventos relacionados con la dinámica poblacional a partir de los cuales generar diagnósticos de situación e introducir criterios transversales de eficacia y eficiencia en el diseño e implementación de políticas y programas sociales.

El derecho a la identidad implica el reconocimiento del derecho a un nombre, derecho a la nacionalidad y el derecho a la personalidad jurídica que le permiten al individuo ejercer su ciudadanía. La falta del registro de nacimiento provoca que los niños, niñas y adolescentes no cuenten con una prueba que certifique su edad e identidad, con lo cual se está violando un derecho esencial de todo ser humano. Para garantizar este derecho, se debe asegurar la inscripción de todos los niños y niñas al nacer y el registro de todos los menores de 18 años que se encuentren sin registrar.

Vale resaltar que, al igual que en otros órdenes del accionar público, aquellas medidas diseñadas por los gobiernos tendientes a alcanzar el registro universal de nacimientos en sus respectivos países, tendrán un mayor impacto y efectividad en la medida que estén enmarcados en estrategias integrales de inclusión económica, social y cultural de niños, niñas, adolescentes y sus familias, especialmente para aquellos sectores más sumergidos de la población, mediante políticas que apunten a la efectivización de sus derechos humanos, la igualdad de oportunidades desde el nacimiento, y por ende, el fortalecimiento democrático y la ampliación de la ciudadanía.

El registro del nacimiento es un medio para garantizar el acceso a los servicios básicos como salud y educación y para dar cuenta de la edad de las personas, lo que contribuye a proteger el derecho de niños y niñas a disfrutar de su infancia. Además el registro de nacimientos es un elemento esencial para planificar la política nacional sobre niñez en un determinado país, dado que proporciona datos para la elaboración de indicadores demográficos necesarios para el desarrollo de estrategias eficaces de promoción y protección.

⁵ Ponencia presentada en el IV Encuentro de Directores de Registro Civil Identidad y Estadísticas Vitales de Latinoamérica: " Año 2007.

El registro civil es la fuente de las estadísticas vitales con las que los gobiernos pueden monitorear, fundamentalmente, el estado de salud de una población y diseñar políticas adecuadas para atender aquellos problemas más urgentes o prioritarios, si aquellas poblaciones más vulnerables son las más susceptibles de ser excluidas de los registros de nacimientos o de defunción, los indicadores agregados o contruidos con fines estadísticos resultarán sesgados.

Los principales obstáculos para lograr la universalización del registro de nacimientos, se puede observar en las siguientes cuestiones:

- Falta de información sobre los beneficios de registrar a las niñas y niños, por lo que mucha gente no visualiza ventajas por inscribir a sus hijas o hijos. Existe, en varios casos desconocimiento por parte de padres, o madres u otros responsables de los niños y niñas, que el registro es una obligación legal, y como tal, debe ser respetada y asumida por toda la población.
- Ausencia de recursos económicos por parte de la población, sea para trasladarse a la oficina de registro civil o pagar multas por inscripciones tardías.
- Presencia de factores culturales, como barreras idiomáticas en zonas con poblaciones indígenas, probablemente la información correspondiente sobre este tema no esté difundida en su lengua materna y por otro lado algunas leyes no los habilitan a inscribir a sus hijos e hijas con los nombres propios de su cultura.
- Deficiencias de los servicios del registro civil, en varios aspectos. Se constató que los servicios que presta el registro civil para los países estudiados son aún de baja calidad, pese a los avances que se han verificado en los últimos diez años.
- Anacronismos y vacíos legales, coexistencia de leyes dispersas contradictorias en aspectos puntuales como el pago de multas y procedimientos para registros de nacimientos tardíos. Inclusive, en algunos casos la gratuidad de la inscripción consagrada en la ley no se cumple en la realidad, a veces por casos de corrupción y en otros por falta de recursos de la oficina de registro.
- Baja tecnologización e informatización de sus estructuras, siendo concomitante con ello la persistencia de prácticas y procedimientos manuales, y la desactualización de las habilidades y destrezas requeridas respecto de los recursos humanos para implementar procesos de reforma y modernización de los mismos.

- La centralización de los registros civiles sin la adecuada informatización tanto como la desconcentración territorial sin la adecuada conectividad electrónica y la imposibilidad de contar con una base de datos consolidada, ha conspirado hasta el momento contra la veracidad, confiabilidad y seguridad de la información referida a la identidad de las personas.
- Aún en los casos de estructuras centralizadas con delegaciones en Provincias/municipios/cantones el no contar con bases de datos consolidadas unificadas genera numerosas dificultades para la población con problemas de registro (errores, pérdida de partidas, etc.), ya que ello implica necesariamente el traslado de las personas a sus lugares de origen para resolver los trámites y gestiones necesarias.
- Se evidencia la necesidad de diseñar modalidades de trabajo articuladas vertical y horizontalmente entre los organismos responsables de la captura y procesamiento de información referida a hechos vitales e incrementar la difusión y conocimiento del valor estratégico de la información estadística para la toma de decisiones en todos los ámbitos y niveles de gobierno.

Los desafíos más importantes en el terreno técnico pasan por concretar la ampliación, desconcentración y modernización del sistema de registro civil. El camino más adecuado para lograr los cambios deseados es mediante un salto cualitativo en la incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), cuyas bondades deben ser aprovechadas al máximo de las posibilidades. El vertiginoso desarrollo tecnológico y el abaratamiento de esas herramientas en la actualidad brindan excelentes oportunidades para el desarrollo de un sistema de registro civil moderno y transparente.

Mediante el registro del nacimiento y el goce del derecho a una identidad, se facilitan los mecanismos para que los niños y niñas más vulnerables de la región puedan acceder a las oportunidades de desarrollo que brindan las democracias actuales; sin embargo, únicamente podrán garantizarse mediante condiciones dignas de alimentación, educación, salud, vivienda y empleo. Es por ello que los esfuerzos para alcanzar la universalización del registro de nacimientos deben estar insertos dentro de programas integrales de protección social. Si no existe un compromiso tácito de los gobiernos y la sociedad en su conjunto para integrar a las poblaciones más desprotegidas y hacerlas partícipes de las oportunidades del desarrollo, la consolidación del derecho a la identidad probablemente tendrá poco impacto en términos de ampliación democrática, fortalecimiento de la gobernabilidad y efectivización de los derechos ciudadanos.

Por lo tanto, toda mejora introducida en el sistema de registro civil debe estar necesariamente acompañada por una ampliación de la presencia del Estado y de la oferta de servicios sociales, en particular en aquellas áreas del territorio donde se encuentren las familias más pobres y excluidas.

Debe existir decisión política de continuar y avanzar en la implementación de la metodología basada en las Brigadas Móviles: esquema desconcentrado a nivel local, abordaje integral (Comité Interinstitucional), trabajo asociado estado y sociedad civil en el plano local. Las brigadas móviles han logrado resultados satisfactorios en términos de identificación y localización de la población con problemas de su registro e indocumentación.

De esta forma se concluye que existe un amplio reconocimiento de la necesidad de fortalecer la articulación interinstitucional entre los organismos del Estado (nacional, provincial y local) y de recuperar el servicio público del Registro Civil mediante una reforma legal y la adecuación de sus recursos tecnológicos, humanos y de sus procedimientos al enfoque de la identidad como derecho básico universal.

Finalmente, es necesario promover la reforma y modernización de los registros civiles con base en la transparencia, confiabilidad de la información e incorporando dispositivos de resguardo de confiabilidad e inviolabilidad de la información. Esta es una de las tareas más importantes hacia el futuro.

4.4. CAMINO A LA MODERNIZACION

4.4.1. El Antes del Registro Civil⁶

Desde la década de 1990, los gobiernos de turno habían estado anunciado la modernización del Registro Civil, pero del ofrecimiento no habían pasado.

En la época del ex presidente Sixto Durán Ballén (1992-1996) ya se habló del tema, y hasta fue motivo de un paro nacional de los empleados que se oponían al proceso, con el argumento de que se venía la privatización del Registro.

Posteriormente, desde el Tribunal Supremo Electoral (TSE) se trató de convencer a los gobiernos que era necesaria una reforma integral. La idea pasaba por la integración de los sistemas informáticos de ambas entidades por los problemas surgidos en la elaboración del padrón.

⁶ Publicación Explored 3 de septiembre 2007/ fotos propiedad del Registro Civil

Desde que empezaron los anuncios de cambio habían pasado tres lustros y en ese tiempo el Registro se había convertido en una mala imagen de las instituciones públicas, no solo por la mala atención y la corrupción, sino por el deterioro de las instalaciones de las principales oficinas.

IMAGEN No. 1



Fuente: DGRCIC

En la imagen se puede apreciar el corazón del Registro Civil, el archivo central, ubicado en Turubamba, al sur de Quito, donde varios millones de fichas dactilares y de tarjetas índice reposaban en dos salones, cuyos cielos rasos lucían deteriorados, apiladas en estantes metálicos o en cartones improvisados.

Los riesgos a los que empleados y documentos estaban expuestos en estas condiciones eran innumerables y como ejemplo se menciona que en caso de producirse un incendio, podrían haber desaparecido los datos de ciudadanía de todos los ecuatorianos.

Dependencias, en mal Estado⁷

El director nacional del Registro Civil de ese entonces, reconocía que varias instalaciones eran deficientes. Entre ellas se mencionaba los tres locales de atención al público de Quito, la Jefatura de Manabí y la de Guayas.

⁷ idem

De igual forma se manifestó que existían 1.026 oficinas del Registro Civil en el País, pero no en todas se ofrecía el servicio de cedulación.

IMAGEN No. 2



Fuente: DGRCIC

IMAGEN No. 3



Fuente: DGRCIC

La corrupción se podía observar en dependencias donde los tramitadores cotizaban sus “servicios” a los usuarios para evitarles hacer interminables colas. De igual manera se generaban actos de corrupción internos donde se han producido alteraciones de todo tipo.

Comentarios de los usuarios daban cuenta, de que el trámite para la obtención de un documento en el Registro Civil en Quito requería de aproximadamente cuatro horas y media.

Se reportaba, asimismo, la queja de los usuarios del sistema de las pésimas condiciones de atención a la que se veían sometidos. Tampoco ha sido extrañas las denuncias de la existencia de auténticas mafias que realizan lucrativos negocios en torno al organismo. Estas actividades irregulares van desde la venta de turnos hasta la entrega de papeles de identidad falsos.

IMAGEN No. 4



Fuente: DGRCIC

Esto parecía reflejar que los recursos de la institución no se utilizaban adecuadamente, y que adicionalmente los problemas no se debían únicamente a la falta de presupuesto.

Todo lo anterior se veía aún más expuesto, ante la apertura de la Corporación Registro Civil de Guayaquil, donde los trámites eran más rápidos, los documentos más seguros y se prestaba un mejor servicio a los usuarios.

IMAGEN No. 5



Fuente: DGRCIC

Dado lo anterior, se requirió de una intervención decidida de parte de las autoridades para aplicar una auténtica reingeniería en la institución, que evite que, a diario, los que deberían ser simples trámites se conviertan en auténticas sesiones de molestia e inseguridad para los ciudadanos.

4.4.2. Modernización⁸

Con lo mencionado anteriormente se decide por parte de las Autoridades de turno en el año 2007, declarar el estado de emergencia del Registro Civil y solicitar los recursos para ejecutar la tan esperada modernización con un presupuesto de \$91.123.615, asignado al Proyecto de Modernización y Sustentabilidad del Sistema Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Posteriormente y con la misma urgencia, la administración de turno procede a la reformulación del antes mencionado proyecto, cuyo presupuesto ascendería a \$103.730.690 y del cual se ejecutó en su primera fase, el primer componente relacionado al Modelo de Atención al Usuario (Plan Piloto Guayaquil).

Con ello se prioriza la formulación del Proyecto de Modernización, en la que se ratifica la rectoría de la Institución y la presente administración asume el reto de convertir a la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación en una Entidad eficiente y transparente,

⁸ Plan de Modernización Registro Civil

que brinde servicios de calidad a clientes internos y externos, introduciendo cambios progresivos en su desarrollo organizacional, tecnológico y administrativo.

IMAGEN No. 6

Plan Piloto Guayaquil



Fuente: DGRCIC

La inversión gubernamental en esta obra ascendió a cinco millones de dólares invertidos en la compra del edificio; cuatro millones, para la remodelación; dos millones, para la estructuración del sistema; y cuatro millones de dólares para el desarrollo técnico.

En las nuevas oficinas se proyectó atender una demanda de 6.000 a 7.000 usuarios diarios en los diversos servicios, con promedio de atención de 20 minutos por persona, según el trámite que requiera.

La obra fue inaugurada con un matrimonio colectivo de 20 parejas el martes 10 de marzo 2009, en la nueva oficina del Registro Civil de Guayaquil, ubicada en 9 de Octubre entre Pedro Carbo y Pichincha (centro de la urbe).

IMAGEN No. 7



■ Nuevo modelo de atención

Fuente: DGRCIC

Fase II del Proyecto de Modernización (Masificación)

IMAGEN No. 8

PLAN DE MODERNIZACION



Fuente: DGRCIC

El proceso para la renovación de la cédula de identidad de los ecuatorianos forma parte del Plan de Modernización del Registro Civil, y es posible gracias a la voluntad política de gobierno nacional que entregó los recursos apropiados para efectuar este cambio.

En este proceso está contemplado la provisión de infraestructura para lo cual 36 edificios serán reconstruidos, readecuados o completamente construidos en todo el Ecuador.

Además se adecuarán las 762 oficinas que posee actualmente el Registro Civil en el País para poder entregar una atención de calidad y calidez a todos los ciudadanos que se acerquen a renovar su cédula de identidad.

De igual manera se contará con 100 unidades móviles que recorrerán, principalmente, los lugares más recónditos del país para ceder a los ciudadanos.

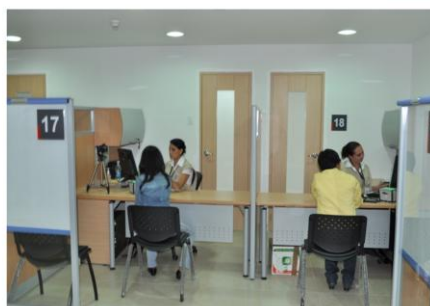
La inversión de aproximadamente \$100 millones comprende la dotación de infraestructura tecnológica a nivel nacional, infraestructura civil y la compra de 15 millones de tarjetas para la cédula.

IMAGEN No. 9

Actualmente



Turubamba



Fuente: DGRIC

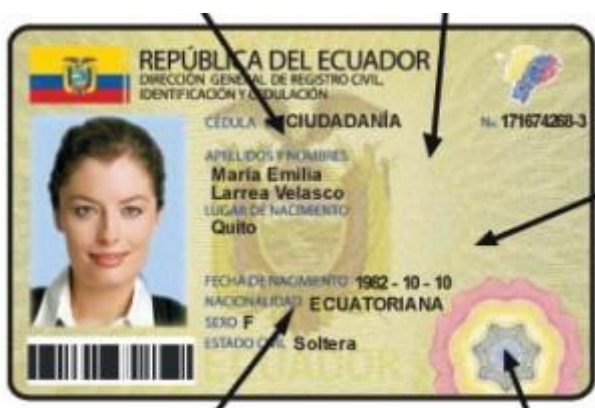
Ecuador cuenta con nueva cédula digital de identidad⁹

El proceso de emisión de la cédula digital de identidad en el Ecuador empezó de manera satisfactoria en tres ciudades del país a cargo del Registro Civil.

En Quito, Guayaquil y Salinas la nueva cédula de identidad se emite en oficinas existentes y otras instaladas pertenecientes al Registro Civil.

IMAGEN No. 10

Nueva Cédula



Fuente: DGRCC

La nueva cédula de identidad cuenta con 16 tipos de seguridad establecidos en tres niveles que garantizan que el documento no sea clonado.

En un primer nivel las seguridades se pueden ver a simple vista. Por ejemplo, el laminado holográfico en el anverso y reverso de la cédula. En otro nivel hay elementos que se pueden identificar con instrumentos más sofisticados como una lupa. Aquí se puede ver el micro texto y el tamaño de línea variable a lo largo de una serie de frases que están puestas en la cédula. En un nivel superior los elementos de la cédula sólo se pueden ver a través de un microscopio dado que aquí se ubican los nano textos.

Además, la nueva cédula está provista de un chip de 32 megabytes donde se almacenan los datos del usuario de manera digitalizada, en donde el chip contiene la información de las huellas dactilares, la fotografía y adicionalmente se podrá almacenar información como el tipo de sangre, alergias, etc.

⁹ por ANDES/CC » 12:42 - 13 Abr 2010

Una utilidad importante es que esta nueva cédula no solo sirva como un documento de identidad para los ecuatorianos, sino que sirva para que las instituciones públicas y privadas interactúen electrónicamente con el documento para lo cual estas entidades deberán conseguir el lector de radiofrecuencia para identificar el chip de la cédula.

De esta manera, la cédula podrá reemplazar a otros documentos que la ciudadanía utiliza cotidianamente, esto debido a múltiples aplicaciones que se le pueden dar al documento.

El Registro Civil prepara un proyecto para que la cédula sirva para, por ejemplo, utilizarla en estaciones de autoservicios o para que en caso de accidente de una persona a través de este se pueda conocer la información de salud del paciente contenida en el chip.

Por sus características, la nueva cédula podría utilizarse en transacciones financieras reemplazando los documentos que emiten las entidades del ramo.

Por ello, su Director General mantuvo una reunión con representantes del sector financiero ecuatoriano interesados “en interactuar en línea con Registro Civil, pagando la tarifa que sea conveniente, para que les demos el servicio de validación de los datos de la cédula”. / CCN

Hasta el 2013 se prevé cedular a 10 millones de ecuatorianos ¹⁰

El Director General aspira que hasta el 2013 se cedere a todo el padrón electoral. Está previsto que para las elecciones presidenciales del 2013, al menos las 10 millones de personas que constan en el padrón electoral ya cuenten con su nueva cédula.

Para cumplir con el proceso de renovación del documento por parte de todos los ecuatorianos, el director anunció que se establecerán cronogramas que faciliten la entrega del documento.

Para ello, el Registro Civil apuesta a 3 ejes de acción institucional:

- Recursos humanos,
- Tecnología e infraestructura y
- Relaciones interinstitucionales.

“Estamos utilizando la experiencia del personal antiguo y el ímpetu del personal nuevo”, aseguró, al tiempo de señalar que la red tecnológica montada garantiza un buen servicio y que los convenios interinstitucionales están por llegar.

¹⁰ Idem

Como se aprecia, la institución se ha embarcado en un proceso agresivo de modernización, el mismo que viene ejecutándose de gran manera, sin embargo, existen todavía muchos retos y objetivos por cumplir.

4.5. Análisis de Institucionalidad

Como parte del diagnóstico, y como una manera de verificar la problemática institucional desde una perspectiva cualitativa, se realizó un análisis de institucionalidad, utilizando como herramienta una encuesta que ha sido elaborada considerando los principales aspectos que determinan la institucionalidad de una organización.

Antes de comenzar a analizar los resultados obtenidos es necesario comprender el significado de la institucionalización, el mismo que implica un proceso continuo con el fin de lograr que un determinado tema llegue a formar parte de la cultura de una organización. La institucionalización es el proceso por el cual adquieren valor y estabilidad las organizaciones y procedimientos.¹¹

El hablar que la institucionalidad forma parte de la cultura de las instituciones, implica la generación de hábitos y conductas que solo pueden ser logradas en el mediano y largo plazo. El tema de la institucionalización es un proceso y no se puede pensar en institucionalizar una institución de la noche a la mañana. Al ser cultural, el cambio que se pretende lograr será del tipo adaptativo, por lo que la institucionalización dependerá exclusivamente de los funcionarios responsables de su implementación y del apoyo de las autoridades de turno.

El nivel de institucionalización se puede definir por su adaptabilidad, complejidad, autonomía y coherencia, factores que se explican a continuación:

a) Adaptabilidad – Rigidez: El nivel de institucionalidad de una organización aumenta cuando su nivel de adaptabilidad es mayor. Si su adaptabilidad es baja, su institucionalización será más difícil. De igual manera, el nivel de adaptabilidad es mayor en cuanto mayor sea su antigüedad y mayores hayan sido los desafíos superados en su medio. Lo anterior se refleja en los siguientes puntos:

- Cuanto más prolongada ha sido la existencia de la organización, mayor será su nivel de institucionalización.
- Mientras una organización tiene todavía su primer grupo de dirigentes o funcionarios, su adaptabilidad será más dudosa.

¹¹ Samuel P. Huntington.

- Su visión debe ser adaptable, de lo contrario una vez que se la haya cumplido, la organización podría desaparecer.

b) Complejidad – Simplicidad: Cuanto más compleja sea la organización, más elevado será el potencial de institucionalización, ya que la complejidad genera estabilidad. Lo anterior se refleja en los siguientes puntos:

- Mientras más personas tengan la responsabilidad sobre los resultados de la organización, más se la podrá institucionalizar.
- De igual manera, mientras más elementos contenga, esta será más institucionalizable.

c) Autonomía – Subordinación: La institucionalización puede ser evaluada en la medida en que la organización exista o no con independencia de las fuerzas sociales y políticas. Lo anterior se refleja en los siguientes puntos:

- Una organización que sea instrumento de un grupo social, carece de autonomía e institucionalización.
- Contar con procesos claros ayuda a mantener la autonomía.

d) Coherencia - Desunión: Una organización estará más o menos institucionalizada en relación directa con su grado de unificación y coherencia. Lo anterior se refleja en los siguientes puntos:

- Priorizar los intereses comunes a los particulares genera coherencia.
- Tener bien claras las reglas del juego para crear coordinación y disciplina ayuda a crear coherencia.
- Estar alineado y actuar en función de objetivos superiores implica coherencia.

Una vez revisado lo anterior, se procede a analizar los resultados obtenidos en la encuesta de institucionalidad:

La muestra representativa a la que se aplicó la encuesta está conformada por 184 funcionarios y directores a nivel nacional, y está conformada de la siguiente manera:

- ✓ 49 funcionarios del taller realizado en Guayaquil
- ✓ 32 funcionarios del taller realizado en Cuenca
- ✓ 72 funcionarios de los 2 talleres realizados en Quito
- ✓ 31 directivos

La encuesta se compone de 9 preguntas, cada una de ellas relacionada con una temática determinada, en donde el funcionario debe elegir entre varias opciones. En el **Anexo No. 6** se puede apreciar las preguntas de la encuesta.

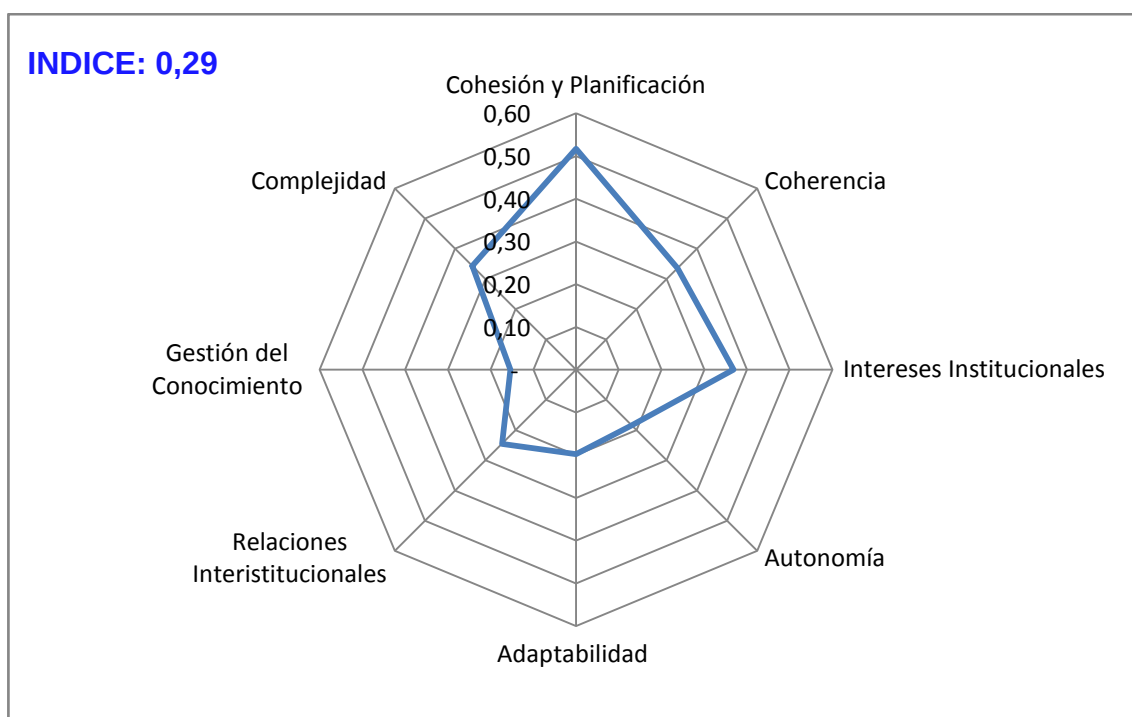
Los resultados de la encuesta fueron sistematizados utilizando una escala que varía entre los valores de -1 y 1; siendo -1 el valor más bajo de institucionalidad y 1 el más alto.

Los resultados se agrupan dentro de uno de los siguientes rangos:

- -1 a 0: Para organizaciones que presentan una **crisis** de institucionalidad
- 0,1 a 0,33: Para organizaciones con un nivel de institucionalidad **bajo**
- 0,34 a 0,66: Para organizaciones con un nivel de institucionalidad **medio**
- 0,67 a 1: Para organizaciones con un nivel de institucionalidad **alto**

A continuación se muestra los resultados obtenidos:

Gráfico No. 16. Agregado a nivel nacional



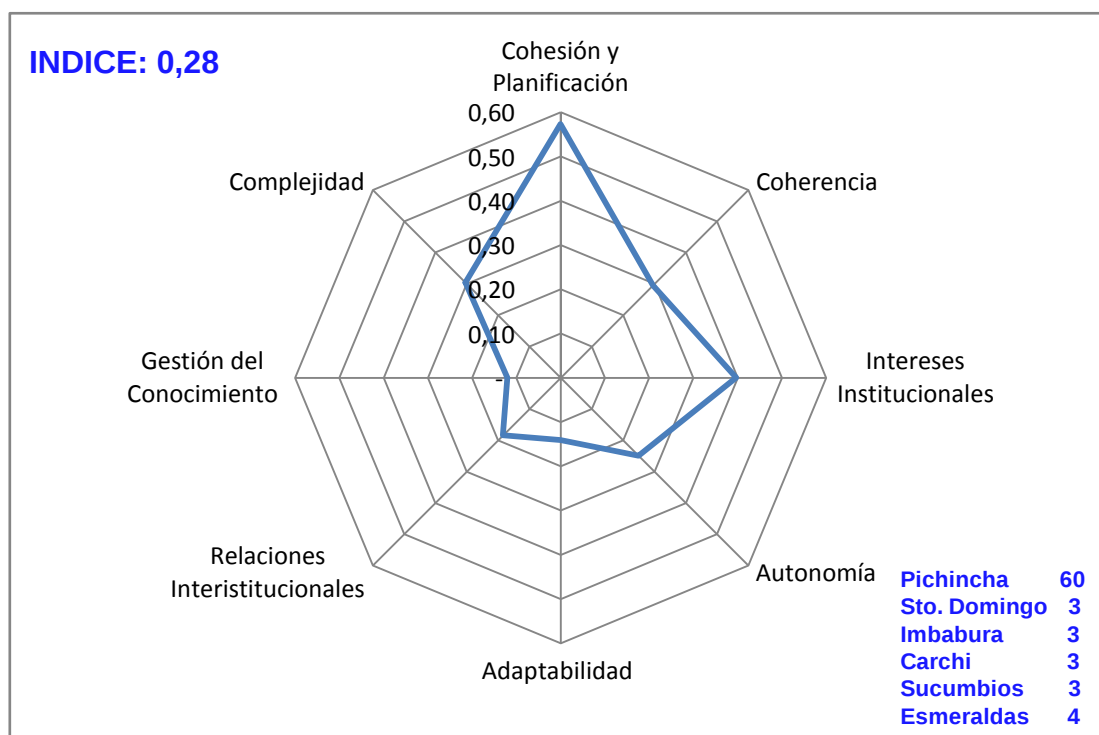
Elaborado por: Holística Consultores.

El índice generado a nivel nacional es de 0,29, el mismo que refleja un nivel de institucionalidad bajo. Los puntos más fuertes corresponden a los temas de Cohesión y Planificación e Intereses

Institucionales, y el más bajo a Gestión del Conocimiento; un tema que debe ser tomado muy en cuenta para mejorar el desempeño de la institución.

Es interesante apreciar cómo se descomponen dichos resultados según los grupos muestrales mencionados anteriormente. A continuación se presenta los resultados obtenidos en los talleres realizados en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

Gráfico No. 17. Resultado de los talleres de Quito



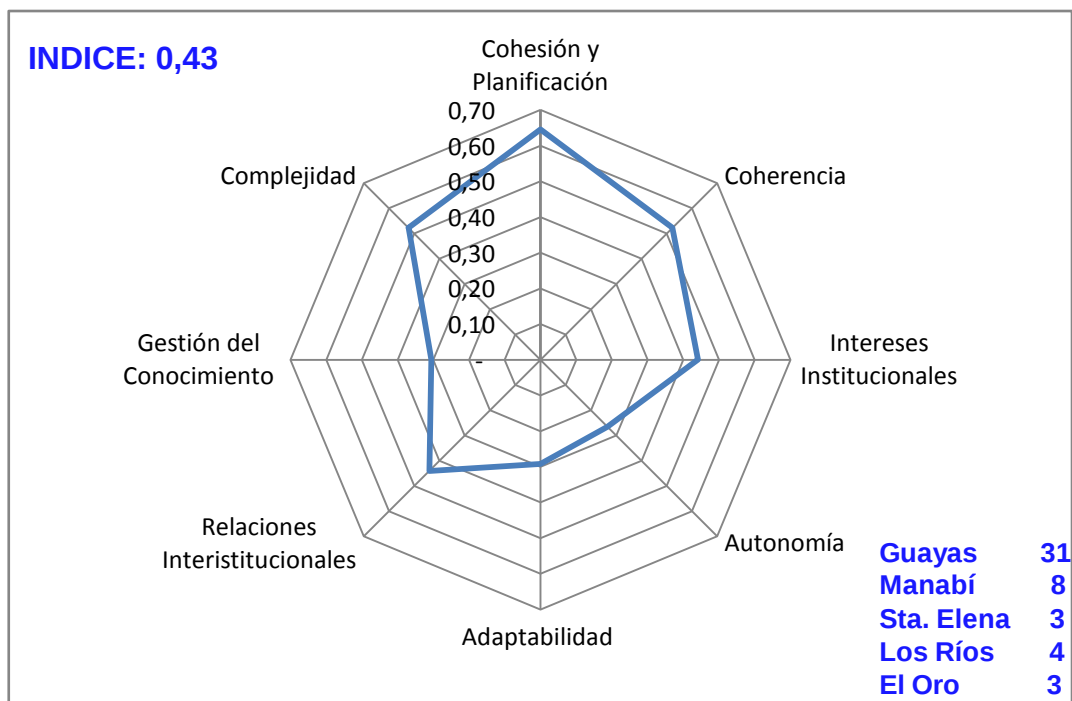
Elaborado por: Holística Consultores.

El índice obtenido en Quito se ubica 1 punto por debajo del promedio nacional, lo cual refleja también un bajo nivel de institucionalidad, siendo la variable más alta la de Cohesión y Planificación, y la más baja la de Gestión del Conocimiento. Se puede apreciar como los resultados obtenidos son muy semejantes a los revisados anteriormente a nivel agregado en todo el país. En la parte inferior derecha se aprecia el número de funcionarios y las provincias que estuvieron presentes en el taller. El número total de funcionarios fue de 76.

Es importante mencionar que las preguntas 7 y 8 de la encuesta se agrupan en un solo tema que representa gestión del conocimiento, la misma que analiza el nivel de comunicación en cuanto a la socialización y aplicación de las buenas prácticas y errores que se cometen al interior de la institución, y que permiten extraer experiencias exitosas y evitar volver a cometer errores que se han cometido en el pasado.

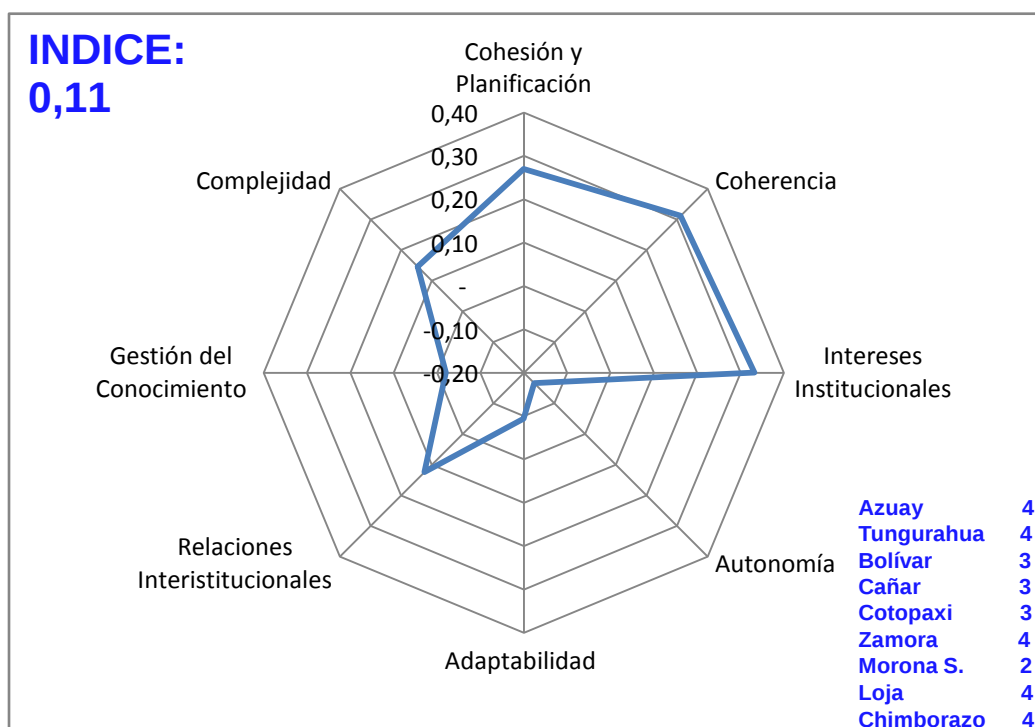
Una vez analizados estos resultados, se procede a presentar lo encontrado en los talleres realizados en las ciudades de Guayaquil y Cuenca.

Gráfico No. 18. Resultado de los talleres de Guayaquil



Elaborado por: Holística Consultores.

Gráfico No. 19. Resultado de los talleres de Cuenca



Elaborado por: Holística Consultores.

Los resultados obtenidos en Guayaquil y Cuenca distan bastante del promedio institucional y de los datos obtenidos en la ciudad de Quito. En este sentido, los resultados del taller de Guayaquil son los más altos, con un índice de 0,43; y los resultados del taller de Cuenca son los más bajos con un índice de 0,11.

Al parecer los resultados guardan una relación directa con la implementación del Plan de Modernización, cuyo plan piloto fue implementado exitosamente en Guayaquil; motivo por el cual la encuesta refleja los datos más elevados en comparación al resto de regiones.

Por el contrario, las provincias asistentes al taller de Cuenca, todavía no han podido contar con los resultados de la fase de masificación del plan piloto, por lo que presentan los niveles más bajos.

Es importante anotar que el tema de autonomía es el que más bajo nivel presenta, ubicándose incluso en la parte negativa, lo que demuestra la necesidad de brindar mayor autonomía a las regionales mediante un modelo de gestión desconcentrado administrativa y financieramente.

4.6. Análisis FODA

Las principales conclusiones obtenidas a partir del análisis interno y externo de la institución, se resumen a continuación:

Cuadro No. 7
Análisis FODA

FORTALEZAS	Imagen fortalecida de la institución
	Exitosa implementación del proceso de modernización en su fase inicial del Plan Piloto y comienzo de la Masificación
	Mejor tecnología, equipos, sistema e infraestructura como parte del proceso de Modernización
	Apoyo y gestión eficiente de la autoridad de turno
	Implementación del nuevo sistema Magna, que mejora sustancialmente la seguridad, integridad y confiabilidad de la información e identidad de los ciudadanos.
	Adquisición e implementación de nuevos equipos tecnológicos
	Contratación de nuevo personal calificado mediante un adecuado proceso de selección.
	Existe un buen número de funcionarios que se adecua con los recursos que cuenta la Institución.

	Apertura al cambio detectada en un número importante de funcionarios
	Recaudación fortalecida y transparente por medio de entidad bancaria.
	Implementación de la herramienta ZIMBRA como un nuevo canal de comunicación
	La institución cuenta con una de las más importantes bases de datos de la nación
	Entrega de servicios ágiles y mejor atención en las provincias donde se ha masificado el modelo del Plan Piloto.
	El personal cuenta con uniformes y tarjetas de identificación
	Se está implementando la atención con brigadas móviles a puntos de difícil acceso
	Mejoras importantes en Infraestructura especialmente en las ciudades de Quito y Guayaquil.
	Nuevo documento que cuenta con un mayor número de seguridades
	Reducción de los actos de corrupción
OPORTUNIDADES	Apoyo político del actual Gobierno al proceso de modernización
	Aportación económica importante por parte del Estado
	Aprovechar el hecho de ser la fuente básica de información para instituciones
	Desarrollar alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional
	Intercambios de experiencias con otros países
DEBILIDADES	No se realiza una adecuada gestión del conocimiento para compartir y utilizar buenas prácticas y errores al interior de la institución
	Los procesos de planificación anteriores no han sido elaborados y socializados a todo nivel
	Muchos funcionarios desconocen las metas y objetivos de la institución
	No se cuenta con un sistema de información gerencial y administrativo.
	No se ha implementado el uso de indicadores de desempeño para evaluar y ajustar la gestión institucional
	La imagen de la institución ha sido deteriorada por los muchos años de descuido en los que estuvo sumergida
	La comunicación interna no es óptima
	Ante la falta de comunicación de los procesos de cambio, mucho funcionarios tienen un sentimiento de inestabilidad y se resisten al cambio
	Personal sin el suficiente compromiso y colaboración hacia la institución
	Existe personal con baja motivación
	Se ha encontrado personal que no cumple lo que se le pide y que pone trabas y demoras
	Los procesos internos no han sido adecuadamente definidos o no son conocidos por los funcionarios
	Hay funcionarios que sienten que no están debidamente capacitados y que no se ha realizado una adecuada distribución de funciones y cargos

	Escasa seguridad industrial en ciertas unidades de la institución como imprenta, bodega y archivos
	La comunicación externa y el relacionamiento interinstitucional no es óptimo
	Los costos de los servicios no están actualizados y no se genera suficiente sostenibilidad financiera interna
	Problemas en la atención y calidad de los servicios en los lugares donde no se ha implementado el nuevo modelo del Plan de Modernización
	Marco legal caduco y sin reglamento
	La estructura actual no acompaña al proceso de modernización
	No se ha desconcentrado la institución
	No se cuenta con las suficientes seguridades y controles para manejo de información
	Existe corrupción por parte de funcionarios de la institución
	Existen unidades donde no se cuenta con infraestructura y mobiliario adecuados
	Archivos colapsados y desactualizados
	Los archivos no se encuentran unificados
	La gente debe viajar de una provincia a otra para obtener su documento
	No se cuenta con suficiente equipo informático adecuado y de última generación
	Información que no está digitalizada
	Celo profesional y egoísmo por parte de algunos funcionarios
	La conectividad de las provincias es deficiente y no se cuenta con herramientas y redes de comunicación adecuadas
	Las provincias no siempre cuentan con todos los insumos necesarios para brindar un adecuado servicio al usuario
AMENAZAS	Gobierno Central que ante la falta de recursos no asigne los fondos comprometidos a la institución
	Transferencia de competencias a gobiernos seccionales como el caso de Guayaquil
	Imposibilidad de continuar con el proceso de modernización por falta de sostenibilidad financiera interna
	Inestabilidad política del Gobierno que impida la continuidad de procesos de transformación institucional.
	Cambios internos de autoridades
	Pérdida o deterioro de los archivos físicos de la institución

De esta manera se ha obtenido un panorama claro del entorno y el interior de la institución. Esta información sirvió como base para la elaboración de la estrategia que enseguida se presenta.

V. DEFINICION DE LA ESTRATEGIA

A continuación se presenta la parte sustancial del presente documento, que detalla la estrategia misma de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación. El