

proceso utilizado para la creación de la estrategia, se describe de manera exhaustiva en el **Anexo No 1**.

El esquema general del Marco Teórico utilizado para la definición de la estrategia es el siguiente:

GRAFICO # 20

Marco Teórico para la elaboración de la Estrategia



Fuente: Holística Consultores

Las bases en las que se sustenta la estrategia están determinadas por el Modo de Ser de los funcionarios y las Políticas que enmarcan el accionar al interior de la institución. Con estas bases sólidamente afianzadas es posible ejecutar las estrategias planteadas, las cuales permitirán el cumplimiento de los objetivos específicos.

De esta forma se asegura el logro del objetivo general, el mismo que al estar debidamente alineado con la misión, permitirá cumplir con la visión, que es el objetivo máximo que se pretende alcanzar.

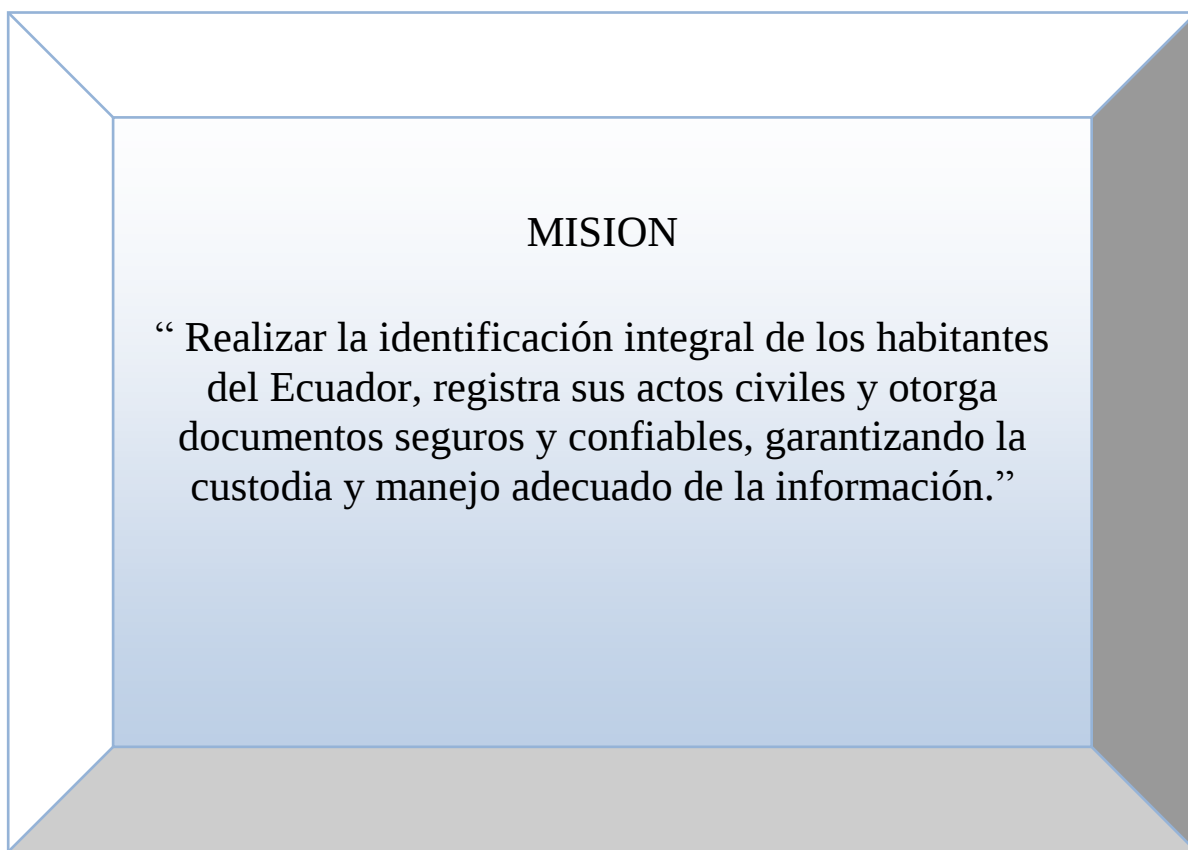
5.1. MISION DE LA DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION

La misión es la formulación del propósito para el cual existe la organización, es decir, su razón de ser, su espíritu. Debe ser algo que pueda perdurar por muchos años sin necesidad de cambios y es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

Es importante porque nos muestra el campo de acción dentro del cual opera la institución, señala sus prioridades y la dirección de sus acciones. En otras palabras, es la que define los procesos Agregadores de valor para la institución.

La sistematización de los lineamientos aportados por los funcionarios de la Institución, en relación a la Misión, se muestra con detalle en el **Anexo # 7**.

A continuación se presenta la Misión definida como producto del proceso de planificación realizado:



5.2. VISION DE LA DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION

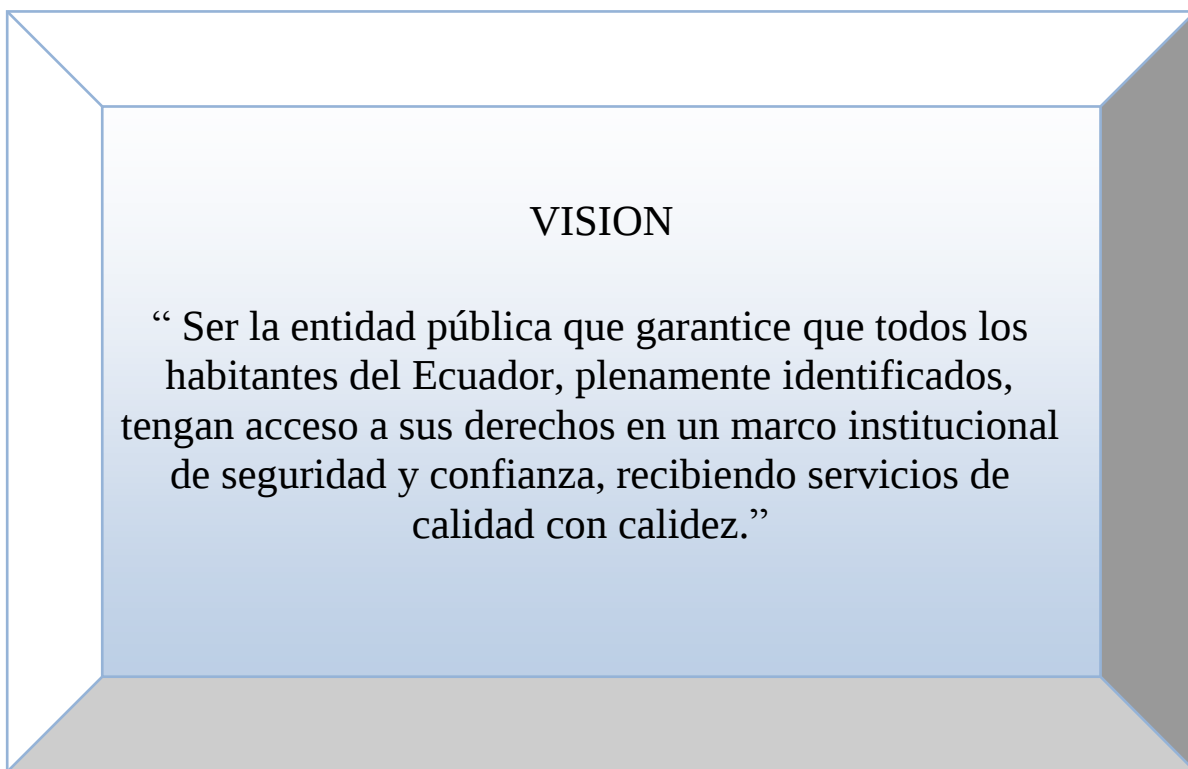
La visión es una formulación de la situación futura deseable para la organización. Es una especie de gran objetivo a lograr y, por ese motivo, es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas más específicas.

La visión debe manifestar una meta audaz a largo plazo y puede o no contener descripciones claras de lo que significaría alcanzar la meta.

Esta visión debe ser difundida a todos los empleados de la institución para que sepan lo que la organización busca y se trabaje en función del logro de dichas aspiraciones.

La sistematización de los lineamientos aportados por los funcionarios de la Institución, en relación a la Visión, se muestra con detalle en el **Anexo # 8**.

A continuación se presenta la Visión definida como producto del proceso de planificación realizado:



5.3. Políticas

La Dirección General de la Institución ha definido las siguientes políticas para la institución.

POLITICAS

La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cédulación estará continuamente enmarcada en un proceso integral de modernización, para lo cual:



5.4. Nuestro Modo de Ser

El modo de ser define las conductas consideradas correctas y valiosas por la organización. El objetivo básico es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida diaria de la organización. En el **Anexo # 9** se muestra la sistematización de los lineamientos aportados por los funcionarios de la Institución, en relación al Modo de Ser.

MODO DE SER

- **Honestidad y Transparencia:** *Los funcionarios de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cédulación nos comportamos y expresamos con coherencia y sinceridad, de acuerdo con valores éticos, morales, de verdad y justicia. No solo decimos la verdad sino que la decimos de manera completa, es decir, lo bueno y lo malo.*
- **Trabajo en equipo y Comunicación:** *En esta institución trabajamos en equipo y nos comunicamos asertivamente, es decir de forma directa, honesta, fundamentada y adecuada.*
- **Compañerismo y Respeto:** *Los funcionarios respetamos y apoyamos a todos y cada uno de las compañeras y compañeros de la institución, cumpliendo con nuestros deberes y derechos.*
- **Responsabilidad:** *Cumplimos con eficiencia y eficacia las asignaciones de nuestro trabajo, dando siempre un paso adicional en la realización del mismo.*
- **Apertura al cambio:** *Estamos conscientes de que para ser los mejores es necesario cambiar e innovar.*
- **Actitud Positiva:** *Mantendremos siempre una actitud positiva para encarar las situaciones diarias. Tener una actitud positiva es una característica de una alta autoestima.*
- **Compromiso:** *Nos hemos “puesto la camiseta” de la institución y actuamos en función de su bienestar dando siempre lo mejor de nosotros.*

5.5 Objetivos y Metas

Los objetivos son el conjunto de resultados que la institución desea obtener a lo largo del tiempo para lograr el cumplimiento de su visión. Son importantes porque nos permiten conocer lo que la Institución pretende realizar para mejorar su situación presente. Los objetivos han sido elaborados con base en los resultados obtenidos en los Árboles de Proyección Futura, que se presentaron anteriormente.

Los objetivos planteados para la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cédulación son los siguientes:

5.5.1. Objetivo General

Lograr la satisfacción de nuestros usuarios



5.5.2. Objetivos Específicos

1. Mejorar la calidad del servicio prestado hacia nuestros usuarios
2. Optimizar la atención en las regiones
3. Brindar seguridad y confianza en la administración de los datos de los ciudadanos

5.5.3. Metas

Las metas son la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios, de tal forma que permiten medir la eficacia del cumplimiento de un programa. En este caso las metas han sido planteadas para el horizonte de planificación del presente plan. El cumplimiento de las presentes metas ayudará al logro de los objetivos, y por consecuencia de la Visión planteada para la institución.

Las principales metas de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cédulación son las siguientes:

2010

1. Contar con 100 unidades móviles en funcionamiento
2. Tener a disposición 10 kioscos automatizados
3. 37 oficinas modernizadas
4. Capacitar a 400 funcionarios
5. Actualizar la Ley de Registro Civil y contar con reglamento, ambos listos para su aprobación

2012

1. Digitalizar el archivo nacional (90 millones de archivos aproximadamente).
2. Padrón electoral con nuevas cédulas antes de las próximas elecciones.
3. Depuración de la base de datos del padrón electoral.

**Un ciudadano, una cédula
Una huella, un voto
Nunca más tinta en los dedos**

5.6. Estrategias y acciones específicas.

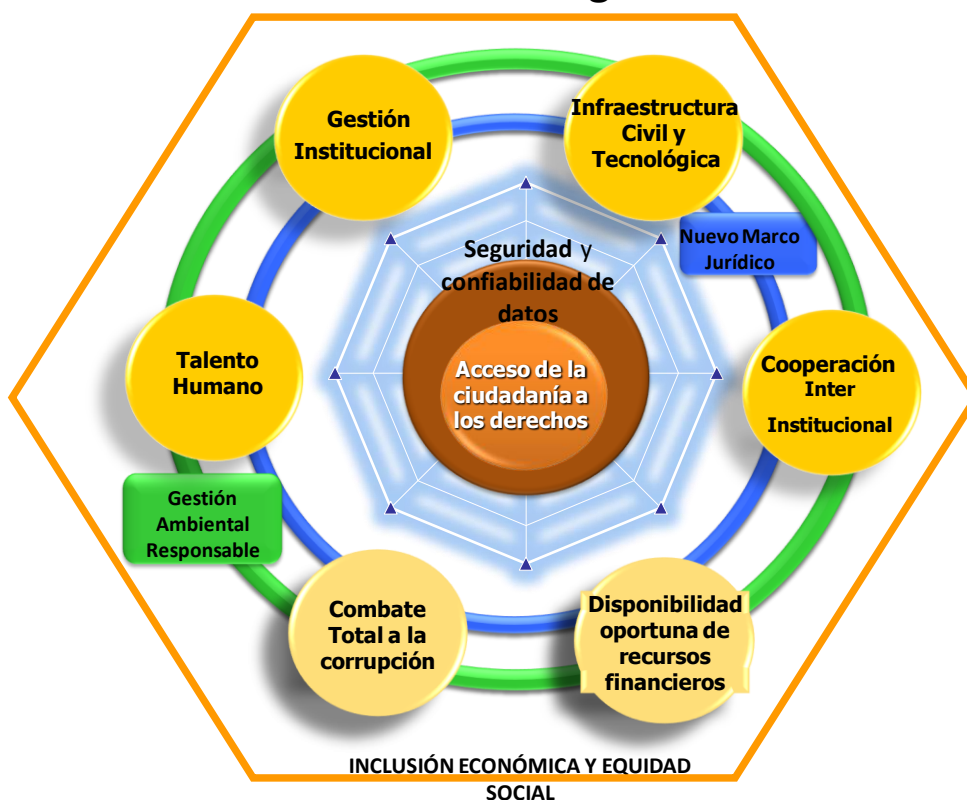
Una vez definidas las metas, es necesario generar un conjunto de estrategias y proyectos que permitan definir, de manera más específica, la forma como se pretende cumplir con dichas metas.

Las estrategias se generaron con base en el análisis de los factores externos e internos que afectan a la organización y que forman las principales ramas de los Árboles de Proyección Futura presentados anteriormente.

Al final de dicho análisis se generaron las siguientes estrategias:

Gráfico No. 21

Líneas Estratégicas



Fuente: DGRCIC

Es importante aclarar que los temas en amarillo representan las 3 estrategias principales de la institución, mientras que el resto de elementos son ejes transversales que permiten el cumplimiento de la Visión, que es la que se encuentra al interior del gráfico.

A continuación se presenta cada una de las 3 grandes estrategias, con el conjunto principal de actividades a cumplir.

ESTRATEGIAS

5.6.1. Primera Estrategia: *Gestión integral del Talento Humano y Fortalecimiento de la Gestión Institucional.*

Acciones específicas: Las acciones específicas fueron levantadas con información de los funcionarios de la institución. En el **Anexo No. 10** se encuentra la sistematización de dichos aportes.

1. Procesos de selección y contratación
2. Evaluación del desempeño
3. Plan de capacitación e inducción a nivel nacional
4. Plan de supresión de partidas
5. Servicio de alimentación para el personal
6. Nuevo modelo de gestión que anula actos ilícitos a nivel nacional. (Circulación independiente ciudadanos – empleados)
7. Plan de incentivos y motivación
8. Sistemas de compensación
9. Seguridad laboral
10. Levantamiento a nivel nacional de perfiles y requerimientos que permitan comparar las brechas existentes, proyectar necesidades de recursos humanos y saber si el personal actual satisface lo requerido
11. Manual de clasificación de puestos
12. Reclasificación de puestos
13. Planes de formación y desarrollo
14. Integración del recurso humano
15. Mejora del clima laboral
16. Cultura de atención al usuario interno y externo
17. Control de suministros
18. Mejoramiento en la gestión documental interna y externa
19. Sistema de seguimiento de documentos
20. Sistema informático de inventarios
21. Plan de difusión y comunicación para mostrar los resultados del proceso de modernización y mejorar la imagen institucional interna y externamente
22. Auditoría de procesos
23. Implementación de un sistema de información gerencial para evaluación y control
24. Definición de metas e indicadores
25. Definición y estandarización de procesos. Manual de procesos

26. Reglamentos internos
27. Revisión de convenios
28. Desconcentración administrativa y financiera a nivel provincial
29. Planificación operativa anual ligada a la planificación estratégica
30. Planificación por áreas
31. Eliminación y/o ampliación de puntos de atención
32. Definición de una estructura funcional que soporte el proceso de Modernización
33. Certificaciones para procesos de la institución
34. Plan nacional de seguridad
35. Plan de comunicación
36. Promoción de procesos de gestión del conocimiento a través del intercambio entre las instituciones de registro civil de los países que están realizando experiencias en este tema.
37. Implantación de archivo central

5.6.2. Segunda Estrategia: *Dotación de Infraestructura Civil y Tecnológica*

Acciones específicas:

1. Masificación del Plan Piloto de Modernización a Nivel Nacional
2. Digitalización de Archivos
3. Depuración de la Base de Datos
4. Servicios electrónicos
5. Gobierno electrónico
6. Adquisición de nuevos servidores y equipos
7. Implementación del Sistema Magna a nivel nacional
8. Implementación de políticas de confidencialidad
9. Adecuaciones y remodelaciones
10. Construcciones
11. Ampliación del parque automotor
12. Unidades móviles
13. Dotación de mobiliario, gavetas y archivadores a nivel nacional
14. Herramientas de comunicación electrónica y conectividad a nivel nacional

5.6.3. Tercera Estrategia: *Impulsar las Relaciones Interinstitucionales*

Acciones específicas:

1. Petroecuador – Convenio para el proceso de reestructuración de recursos humanos
2. SENPLADES – Metodologías para modelos de gestión pública
3. INEC – Intercambio de información, capacitación y comunicación permanente y óptima
4. Ministerio de Gobierno – Servicios de Registro Civil en los Centros Únicos de Atención Ciudadana. Con la Dirección Nacional de Extranjería para actualización de documentos.
5. Policía Nacional – Convenio para cruce de información, inteligencia y conectividad,
6. Ministerio de Relaciones Exteriores – Implementación de servicios de cedulación y registro civil en los consulados de Madrid, Milán y New York.
7. Ministerio de Finanzas – Gestión adecuada de recursos
8. Ministerio de Relaciones Laborales – Coordinación para supresión de partidas
9. Corporación Aduanera – Trámites de información directos
10. SRI – Convenio para compartición de datos
11. Ministerio de Telecomunicaciones – Gobierno electrónico
12. Ministerio de Electricidad – Convenio para mejorar eficiencia energética en 762 oficinas
13. Correos del Ecuador – Socio estratégico para entrega de nueva cédula
14. Ministerio de la Producción – Simplificación de trámites con la intervención del documento de identificación
15. Consejo de Cámaras de la Producción – Servicios de validación de datos para comercio exterior
16. MIES – INFA – UNICEF – Ministerio de Salud.
 - a. Convenio de cooperación técnica “Al Ecuador ponle tu nombre”
 - b. Atención de niños en puntos fijos de Registro Civil, para inscripciones tardías, cedulación primera vez y renovaciones
 - c. Programa de erradicación del subregistro en Pedro Vicente Maldonado
 - d. Instalación de agencias de Registro Civil en establecimientos de Salud (ARCES)
17. Vicepresidencia – MIES: Cedulación de personas con capacidades especiales en la Misión Solidaria Manuela Espejo
18. Plan Ecuador – Participación conjunta en cedulación en la frontera norte
19. Secretaría Técnica de Transparencia de la Gestión – Acceso a información del Registro Civil para verificación de identidades
20. Archivo Nacional – Para diagnosticar avances en el proceso de digitalización
21. Plan de usabilidad de la base de datos
22. Gestión del conocimiento con registros civiles de otros países

23. Fortalecer y mejorar el sistema de estadísticas sociales y de salud; definir criterios comunes de relevamiento para mejorar la captura y procesamiento de la información sustantiva y así fortalecer las estadísticas vitales, las bases de datos del RC y de los mecanismos de coordinación entre el Registro Civil, el INEC, el Ministerio de Salud y el Sistema de Identificación y Selección de Beneficiarios de Programas Sociales (SELBEN).

Estas tres estrategias actúan de manera paralela con los ejes de Combate total a la corrupción y Disponibilidad oportuna de recursos financieros. Estos ejes a su vez requieren de un Nuevo Marco jurídico y una Gestión Ambiental responsable para ser totalmente efectivos.

En este sentido, se requiere realizar una actualización de la Ley de Registro Civil y su reglamento, así como generar normativas que respalde al proceso tecnológico para dar solución a los casos de irregularidades encontrados.

En cuanto a la disponibilidad oportuna de recursos, el tema de la auto sostenibilidad tiene una relevancia importante para poder generar recursos que sean direccionados al Estado, para que a su vez este los vuelva a canalizar a favor de la institución. Es así que se requiere de una actualización de las tarifas y cobros progresivos en casos que se compruebe falta de cuidado y pérdida de los documentos obtenidos por los usuarios.

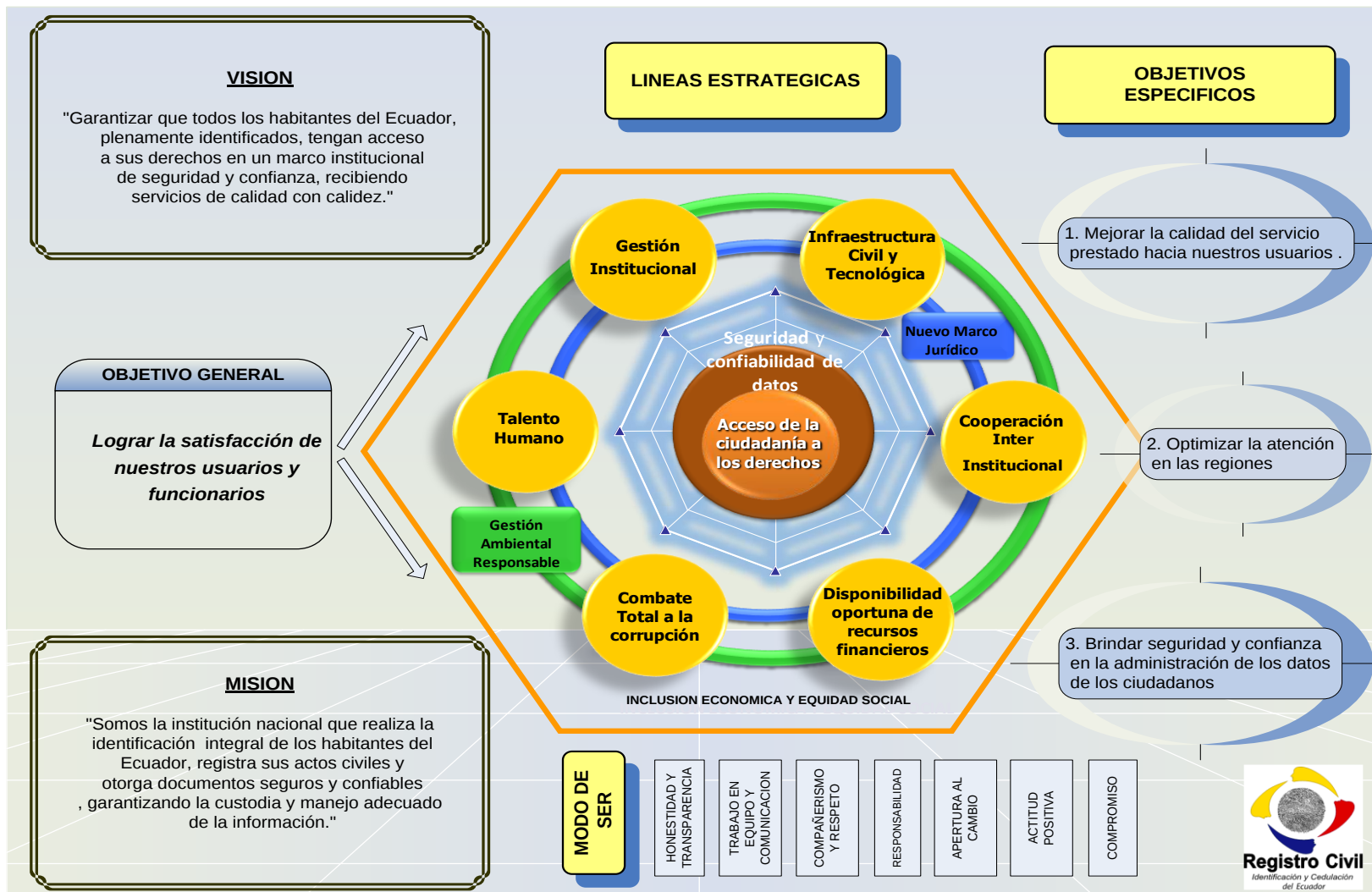
De esta forma, al unir todas las estrategias y ejes transversales, se logra generar Seguridad y confiabilidad de datos y garantizar el Acceso de la ciudadanía a los derechos, cumpliendo así la Visión que la institución se ha planteado.

Resumen de la Estrategia definida para La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

La socialización y entendimiento del presente documento es de vital importancia para lograr que se ejecute lo planteado en la estrategia. Una vez que se hayan comprendido todos sus elementos, es necesario reforzarlos de manera permanente para asegurar que se los tenga presentes durante el día a día, y de esta manera todos trabajen en una misma dirección.

Para facilitar este proceso se ha elaborado un esquema que resume los principales elementos planteados en la estrategia, como se aprecia en el gráfico # 22.

GRAFICO # 22: Estrategia de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación



Elaborado por: Holística Consultores

VI. Anexos

ANEXOS

ANEXO # 1

Proceso de creación del Plan Estratégico

A continuación se describe el proceso y metodología aplicada para la elaboración del Plan Estratégico 2010 – 2013 de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cédulación: El presente Plan Estratégico fue elaborado a través de un proceso totalmente participativo, mediante el cual los funcionarios de la institución realizaron un diagnóstico de la problemática y fortalezas existentes, dieron soluciones a los principales problemas detectados y aportaron con lineamientos generales para la construcción de la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias de la institución.

Se adoptó esta metodología debido a que la única manera de lograr que los integrantes de una organización hagan suyos los elementos de la estrategia, es hacer que se sientan identificados con dichos elementos, y para eso deben formar parte activa durante todo el proceso de creación del Plan Estratégico.

A lo largo del proceso se recogieron importantes aportes de los funcionarios de la Matriz y Regionales, así como otros actores involucrados.

Para lograr lo mencionado anteriormente, se realizaron las siguientes actividades:

- ☐ Entrevistas personales con los directores y asesores
 - ✓ 15 directores – asesores

- ☐ Talleres de planificación con funcionarios a nivel nacional
 - ✓ 2 talleres en Quito 76 funcionarios
 - ✓ 1 taller en Guayaquil 49 funcionarios
 - ✓ 1 taller en Cuenca 31 funcionarios
 - ✓ 1 taller con directores 33 Directores a nivel nacional

- ☐ Aplicación de encuestas (275 encuestas a nivel nacional)

- ☐ 1 Taller de socialización para Directores

- ☐ 2 talleres de socialización para funcionarios en Quito y Guayaquil

A continuación se presenta algunas fotos de los talleres realizados:

TALLERES REALIZADOS A NIVEL NACIONAL

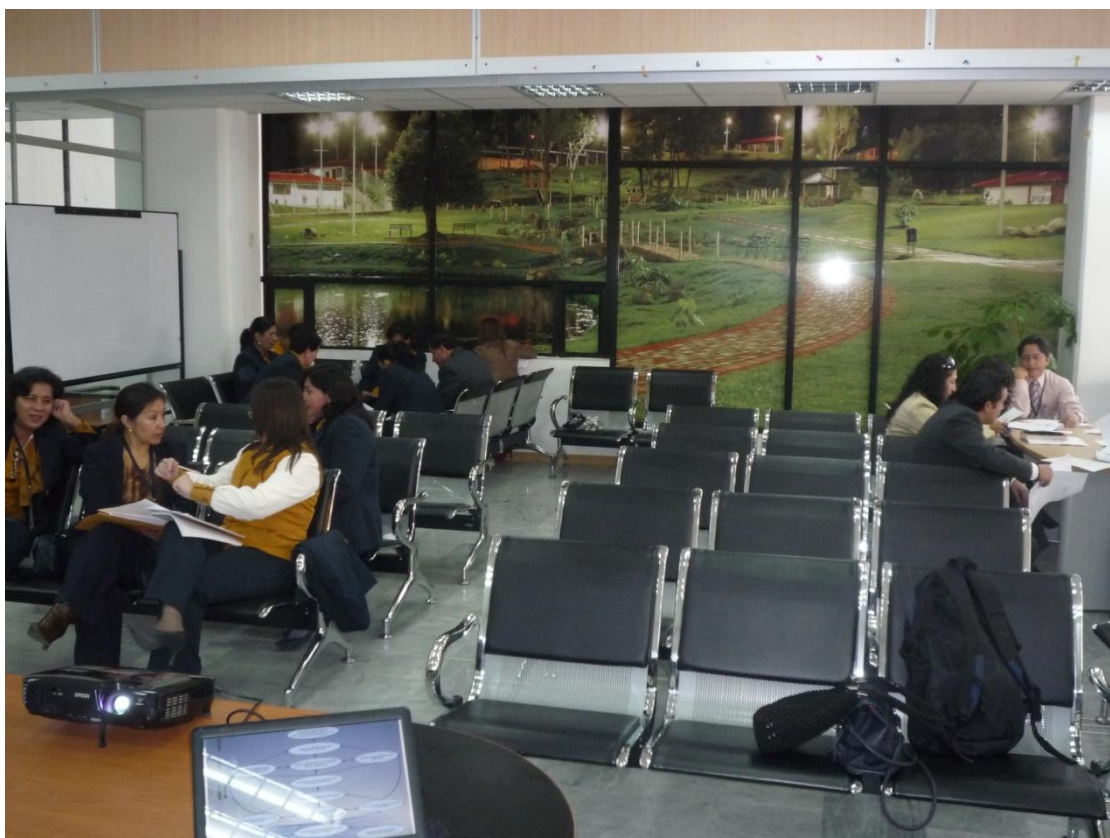
CUENCA



GUAYAQUIL



QUITO



El proceso inició con una serie de entrevistas personales con cada uno de los Directores de la institución, a quienes se les formuló las siguientes preguntas:

- ☐ ¿Cuáles son los principales roles de la Institución?
- ☐ ¿Cuál es la visión de la institución al 2013?
- ☐ ¿Cuáles son los aspectos positivos de su unidad?
- ☐ ¿Cuáles son los aspectos negativos de su unidad?
- ☐ ¿Cuáles son los principales actores externos con los que la institución mantiene o debería mantener relaciones interinstitucionales y firma de convenios?
- ☐ ¿Cuáles son los principales proyectos que tiene su unidad?
- ☐ ¿Cuáles son los proyectos que se tiene a futuro?
- ☐ ¿Qué valores tienen los funcionarios de su unidad?
- ☐ ¿Cuáles son las principales políticas de la institución?

Los insumos recolectados fueron sistematizados para obtener un panorama general de la institución desde el punto de vista de los directores a nivel de las oficinas principales.

El siguiente paso dentro del proceso fue la constatación física de las instalaciones y oficinas de la matriz de Quito y las oficinas de Turubamba. Recorridos en los que se pudo tener contactos iniciales con varios funcionarios que expresaron su punto de vista y mostraron las condiciones de trabajo a las que estaban expuestos.

De manera paralela se realizó un trabajo de análisis para determinar los principales elementos de la Constitución, Plan Nacional del Buen Vivir y Ley de Registro Civil, con los cuales la institución se debe alinear. De igual manera se analizó una serie de documentos relacionados a la institución, entre los que destacan el Plan de Modernización, estudio del clima laboral, decretos presidenciales, registros oficiales y los documentos de planificación existentes.

Con todos estos insumos se elaboró una presentación que permita orientar a los funcionarios en la determinación de los principales elementos que el Plan Estratégico debe contener. Posteriormente, se comenzó con los talleres con funcionarios de la institución. Dichos talleres fueron realizados en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca donde se concentraron los funcionarios de todas las provincias del país.

Estos talleres se llevaron a cabo con el propósito de determinar varios aspectos relacionados a la planificación estratégica como son:

- ❑ **Misión:** Para determinar este elemento se utilizó una metodología que define las principales Facultades, Competencias, a quien se atiende y cómo se lo hace. Se solicitó a los participantes de los talleres que redacten los lineamientos para la definición de la Misión. Para esto se les explicó de manera clara qué es una misión, para qué sirve y cómo definirla dentro del marco legal donde se desenvuelve la institución. De igual manera, se les dio ejemplos de misiones relacionadas a la institución.

Las facultades se las obtiene a partir de las directrices que dicta SENPLADES en cuanto a lo relacionado con los principales procesos Agregadores de Valor (competencias), que son las que al constar en la Misión, definen la estructura de la institución y son el conjunto de acciones, actividades o roles que en forma exclusiva le corresponden realizar legítimamente a la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Las competencias se las definió en base a un listado proporcionado por SENPLADES, en el cuál se menciona y explica las principales competencias, para que los funcionarios definan cuáles son las que la institución debe cumplir. Finalmente se definió a quién se atiende y cómo se lo hace.

- ❑ **Visión:** Otro importante aporte que dieron los integrantes de los talleres fueron los lineamientos para la definición de la Visión. De igual manera, se verbalizaron cuáles consideran que deben ser las metas de largo plazo que la institución debe cumplir, y que deben formar parte de su Visión. Se procedió explicando qué es la visión, para que sirva y cómo se puede llegar a obtener una buena Visión, todo esto junto a la presentación de varias visiones relacionadas. Los participantes se reunieron en grupos que analizaron varias opciones y escribieron los principales lineamientos, que posteriormente fueron sistematizados para obtener las propuestas para la nueva Visión de la institución. Las preguntas que se respondieron fueron:
 1. Para el 2013, ¿Qué queremos que sea la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cédulación? ¿Qué debería haber alcanzado?
 2. Si alguien escribe un artículo sobre esta institución en 3 años ¿qué quisiéramos que digan de nosotros?
- ❑ **Modo de Ser:** El modo de ser define las conductas y valores considerados correctos y valiosos por la organización. El objetivo básico es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida diaria de la organización. Los participantes discutieron y definieron los principales valores y conductas que existen y que deberían existir para un mejor funcionamiento de la institución.
- ❑ **Análisis FODA¹²:** Uno de los insumos fundamentales se lo recopiló a través del análisis FODA realizado por los diversos grupos que formaron parte de los talleres a nivel nacional. Para realizar lo anterior se explicó a cada grupo el significado de cada uno de los elementos a analizar y se procedió a hacer que comiencen a actuar en función de una temática determinada.
- ❑ **Soluciones a la problemática detectada:** Para finalizar, se realizó una actividad para que los participantes generen ideas que permitan solucionar los problemas identificados. Es decir, se les pidió que no solamente mencionen los principales problemas sino que ayuden en la búsqueda de solución para los mismos.

Finalmente, los principales objetivos y estrategias fueron obtenidos a través del análisis lógico de causa y efecto puros, basados en el FODA elaborado por los funcionarios. El producto final de este componente son los Árboles de Diagnóstico y Proyección Futura que forman parte de este documento. En el **Anexo No. 11** se encuentran las presentaciones utilizadas en los talleres.

¹² Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

De esta manera se obtuvieron los principales elementos que contiene el presente Plan Estratégico 2010 – 2013 de la institución, a saber:

1. Misión
2. Visión
3. Modo de Ser
4. Análisis FODA
5. Objetivos
6. Estrategias

Finalmente todos estos elementos, junto con el documento del Plan Estratégico, fueron debidamente socializados a las autoridades y funcionarios de la institución, evaluando adicionalmente el nivel de apoyo político del Plan, para garantizar que cuente con los requisitos necesarios que le permitan alcanzar su óptima Ejecución.

En el **Anexo No. 12** se encuentran las hojas de registro y los aportes realizados durante todos los talleres realizados.

ANEXO # 6

ENCUESTA DE INSTITUCIONALIDAD PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION

Esta encuesta forma parte del proceso de Planificación Estratégica y debe ser llenada de manera individual con la mayor sinceridad posible. No es necesario que pongan sus datos personales en la misma.

1. En nuestra institución, ¿todas las unidades y miembros estarían dispuestos a apoyar un nuevo Plan Estratégico?

Totalmente _____ Mayoritariamente _____ Minoritariamente _____ No apoyarían _____

2. ¿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?

Totalmente _____ Mayoritariamente _____ Vagamente _____ No entienden _____

3. En el Registro Civil, ¿el interés institucional está por encima de intereses de unidades o de personas?

Siempre _____ Casi siempre _____ Casi nunca _____ Nunca _____

4. ¿El Registro Civil tiene autonomía de toma de decisiones para enrumbar su gestión?

Totalmente _____ Mayoritariamente _____ Minoritariamente _____ Nula _____

5. ¿El Registro Civil recoge fielmente las necesidades de la ciudadanía y adapta su gestión a ellas?

Rápidamente _____ Lentamente _____ No adapta _____

6. ¿La comunicación con el entorno o ciudadanía es clara para recibir y dar información que mejore continuamente la gestión del Registro Civil?

Siempre_____ Casi siempre_____ Casi nunca_____ Nunca_____

7. En nuestra institución, ¿se aceptan y documentan los errores cometidos?

Siempre_____ Casi siempre_____ Casi nunca_____ Nunca_____

8. En nuestra institución, ¿se recogen errores, buenas prácticas y lecciones aprendidas para mejorar la gestión de todas las unidades y funcionarios?

Siempre_____ Casi siempre_____ Casi nunca_____ Nunca_____

9. En nuestra institución, ¿se procesa la información relacionada con Cédulación y Registro Civil para implementar ajustes que correspondan a la complejidad de los servicios que brindamos a la ciudadanía?

Siempre_____ Casi siempre_____ Casi nunca_____ Nunca_____