

Diseño e implementación de estrategias gubernamentales basadas en la ética para la mejora del desempeño de la Dirección General de Registro Civil Identificación y Cedulación, Ecuador

Design and implementation of government strategies based on ethics to improve the Performance of the General Directorate of Civil Registry, Identification and Cedulation, Ecuador

Gloria Avelina LARENAS MARTÍNEZ^{1*}

¹ Área de Doctorado en Proyectos, Universidad Internacional Iberoamericana, México.

* Autor de correspondencia.

E-mail: avellarenas@hotmail.com; secretaria.academica@unini.edu.ec

Resumen

La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación (DIGERCIC) tuvo un desempeño registral ineficiente que se vio reflejado en los indicadores propuestos, puesto que no respondieron al cumplimiento de los objetivos institucionales; por ello se llevó a cabo desde el año 2015 la implementación de nuevas estrategias gubernamentales basadas en la ética, con la cuales la institución entró en un proceso de transformación registral, que le permitieron obtener resultados de gestión eficiente; para el efecto, en la metodología aplicada se ha realizado la experimentación con instrumentos de recolección de datos: Análisis documental del Código de Ética (cualitativos); y Encuestas aplicadas al usuario externo e interno y el Análisis documental cuantitativo del reporte de cumplimiento de indicadores, 2015-2019 (cuantitativos). Los resultados evidenciaron cómo la implementación de estrategias basadas en la ética contribuyó significativamente al mejoramiento del desempeño debido a que hay diferencia entre el pretest y el post test de experimentación, que permitieron obtener resultados de indicadores que sobrepasaron las metas anuales, dando cumplimiento a los objetivos institucionales; así la implementación con criterio de ética ha contribuido al mejoramiento de los servicios, que ha servido de ejemplo gubernamental de manejo ético y óptimo de los recursos públicos.

Palabras clave

Desempeño, estrategias gubernamentales, ética, indicadores e instituciones públicas.

Abstract

The General Directorate of Civil Registration, Identification, and Issuance of Identity Cards (DIGERCIC) exhibited inefficient registration performance, as reflected in the proposed indicators, which did not meet the institutional objectives. Therefore, starting in 2015, the implementation of new government strategies based on ethics was undertaken. This allowed the institution to undergo a process of registration transformation, achieving efficient management results. For this purpose, the applied methodology involved experimentation with data collection instruments: Document analysis of the Code of Ethics (qualitative); Surveys applied to external and internal users; and Quantitative document analysis of the indicator compliance report, 2015-2019 (quantitative). The results demonstrated how the implementation of ethics-based strategies significantly contributed to performance improvement, as evidenced by the difference between the pre-test and post-test of the experimentation. This led to indicator results that exceeded annual targets, fulfilling the institutional objectives. Thus, the implementation with ethical criteria has contributed to the improvement of services, serving as a governmental example of ethical and optimal management of public resources.

Keywords

Performance, government strategies, ethics, indicators, and public institutions.

Introducción

En Ecuador, la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación (DIGERCIC), como parte de las organizaciones públicas del Ecuador, fue priorizada para la ejecución de un Proyecto de Modernización y Sustentabilidad del Sistema Nacional ecuatoriano, como instrumento de prioridad, avalado y aprobado por los entes rectores, debido al problema principal de un deficiente desempeño en las actividades registrales, que se ha reflejado en los resultados parciales de la ejecución del proyecto al año 2013, que no respondían a los indicadores propuestos, ni a los objetivos planteados, sino que más bien, se evidenció en el levantamiento de información de los ítems: a) Atención al ciudadano, b) Uso de las Tecnologías de la Información, c) La comunicación, d) Aprendizaje y Talento Humano, y e) Eficiencia operacional un desvío en el cumplimiento de los objetivos. Es así que, respondiendo a estos hallazgos, se ha propuesto cómo solución diseñar estrategias gubernamentales basadas en la ética, que permitan alcanzar y engranar estos objetivos.

Mediante la aplicación de un diagnóstico situacional se revisó el cumplimiento de objetivos e indicadores, y como resultado se identificaron problemas como:

- **Atención al ciudadano.** Poca garantía de seguridad jurídica porque se estaban produciendo documentos tradicionales y documentos nuevos, acompañados de la falta de cultura de servicio por parte del funcionario público de DIGERCIC, con escasas estrategias de atención al ciudadano y comunicación del servicio; además de la falta de conocimiento de los puntos de atención, los retardados en tiempos de respuesta y las tasas específicas de cobro de los servicios producían incertidumbre que derivó en cobros ilegítimos de dinero por parte de tramitadores externos a la institución.
- **Uso de las Tecnologías de la Información.** La institución registral no contaba con códigos fuentes propios de los principales sistemas tecnológicos, sino que eran de los proveedores, puesto que estos tenían las llaves de acceso a los sistemas, programaciones y plataformas, adicionando que el sistema principal de tecnología se encontraba en permanentes caídas.
- **La comunicación.** La institución registral no contaba con información clara y directa al ciudadano, tampoco se informaba la ubicación formal de los puntos de atención, ni tenía un plan comunicacional institucional.
- **Aprendizaje de los funcionarios y Talento Humano.** La institución registral contaba con funcionarios sin conocimientos estructurales, la estructura orgánica funcional no respondía a las necesidades ni a la razón de ser de la institución, el bajo nivel de profesionalismo (conocimiento empírico), a lo que se añadían salarios bajos que no se encontraban acorde con la carga laboral.
- **Eficiencia operacional.** La institución registral tenía una infraestructura inadecuada para el nivel de atención, no existía ningún tipo de procesos para realizar las actividades internas, además, faltaban los suministros básicos para el desarrollo de las tareas. En cuanto a la asignación presupuestaria no contaba con una planeación y ejecución presupuestaria idónea, porque los entes rectores recortaban frecuentemente el presupuesto. Además, no existía un plan de control y monitoreo de la ejecución presupuestaria, por lo que su asignación no era la más inadecuada, provocando un déficit presupuestario permanente.

Con este diagnóstico situacional, se analiza que el desempeño de los servicios registrales que han brindado los funcionarios de la institución registral no ha tenido una práctica efectiva debido a que se requería de adecuadas políticas internas, como lo ha sugerido el Banco de Desarrollo de América Latina (2015) refiriéndose a los tres elementos clave para el manejo óptimo de los recursos, como: la burocracia de calidad, el sistema de compras públicas capaz de proveer los suministros necesarios en cantidad y calidad y el monitoreo y evaluación de los programas públicos (parr. 3).

Estas políticas clave requerían ser aplicadas, a pesar de que la institución registral tenía puesto en marcha un "Proyecto de Modernización y Sustentabilidad" desde el año 2010 para potenciar y fortalecer las capacidades internas con las que ha pretendido mejorar el desempeño; de esta manera uno de los principales mecanismos para resolver el problema fue implementar estrategias de desempeño como un proceso que comienza por elaborar políticas públicas de largo plazo, "con la planificación a corto y largo plazo, con un ciclo de control que tiene una dimensión estratégica, operacional, presupuestaria y administrativa, de probidad y transparencia. Finalmente, este proceso debe cerrarse con una evaluación de todo el ciclo". (Máttar, 2020, pág. 543).

Las causas principales que han ocasionado estos problemas han sido: la Ley de Registro Civil de 1976, como una de las principales limitantes para la simplificación de requisitos y automatización de procesos. Con restricciones operativas, obligatoriedad de documentos y firmas físicas para habilitar servicios, así como también, la necesidad de ajustar los procedimientos tecnológicos para interconectar la base de datos.

La falta de un control de actividades basadas en la ética como: deficientes prácticas en la entrega de atención de los servi-

cios registrales y ejecución de servicios administrativos, la falta de control de barreras de seguridad para brindar los servicios, inseguridad de archivos y documentos, el manejo de especies valoradas sin ningún control ni procesos de seguridad, añadiendo que no existían políticas que eviten los sobornos dentro de la institución.

Aquí es donde las estrategias gubernamentales basadas en la ética ayudan a promover la conducta correcta, honorable y adecuada para el cumplimiento de las funciones registrales. Estas estrategias contribuirán a prevenir conflictos de intereses y asegurar la preservación y el uso adecuado de los recursos asignados a los funcionarios; su aplicación establece medidas y sistemas que ayuden a los funcionarios de la institución registral a informar a las autoridades competentes sobre los actos de corrupción en la función registral, basados en la integridad, honestidad y responsabilidad. Junto con el principio de justicia e imparcialidad para tratar de forma justa e imparcial a todos los ciudadanos y con vocación de servicio, junto con la preeminencia del interés público sobre el interés personal. Por ello, el desempeño de los funcionarios para que sea óptimo debe estar apoyado en la transparencia, profesionalidad, imparcialidad, probidad, buena fe, eficacia, eficiencia y ética de las funciones públicas. Permitiendo a los ciudadanos acceder a los servicios registrales eficientes que simplifiquen los diferentes trámites en tiempo y recursos.

A partir de lo señalado surge como pregunta principal de la investigación:

- ¿Cómo el diseño de estrategias gubernamentales basadas en la ética y su implementación impactará en el mejoramiento del desempeño de la institución registral DIGERCIC en cuanto a eficiencia y transparencia?

La razón principal de esta argumentación tiene como objetivo el estudio de los

indicadores resultantes de las dimensiones: Atención al ciudadano, Tecnologías de Información, de la Comunicación, de Aprendizaje y Talento Humano, Eficiencia Operacional, para determinar cómo la implementación de estrategias basadas en la ética contribuyó en el mejoramiento del desempeño en la institución registral, y cómo estas estrategias permitieron a DIGERCIC tener resultados de una gestión eficiente y así evidenciar la eficacia del Código de Ética, que constituyó un referente de calidad en los servicios para otras instituciones gubernamentales.

La investigación aporta principalmente con un interés científico, debido a que los resultados del diseño de estrategias gubernamentales en los ejes mencionados anteriormente y su aplicación, evidencian el direccionamiento estratégico y el desempeño de las actividades internas con sus respectivas acciones integrales, de la mano de una cultura de ética que promueva: el profesionalismo en las prácticas en la entrega de atención de los servicios o en la ejecución de servicios administrativos, el monitoreo y control de barreras de seguridad, un manejo de documentación relevante con control y procesos de seguridad, además, es importante el factor de la motivación a los funcionarios en cuanto a salarios y horarios justos, el respeto entre funcionarios, con un ambiente de trabajo óptimo para crear sentido de pertenencia que evite los actos de corrupción.

El interés científico de este trabajo es dejar sentado un precedente de desempeño de los servicios registrales brindados con lo cual contribuir a la eficiencia operacional basado en la ética, proporcionando a la ciencia administrativa un prototipo de estrategias gubernamentales diseñadas en forma ordenada, lógica, metodológica y sistemática, cuya consecuencia propone la réplica de estas estrategias para el mejoramiento del desempeño de los servicios registrales en

otras instituciones registrales de otros países latinoamericanos y en general.

El interés social de estas estrategias radica en el fácil acceso a los puntos de atención registral de los sectores más vulnerables de la sociedad a los servicios digitalizados registrales, así como el interés de los ciudadanos, que marca para ellos la disminución del costo social en términos monetarios de gastos de movilización, alimentación y otros y de reducción del tiempo en la obtención de los documentos de identidad y otros documentos.

El objetivo general de la investigación ha sido diseñar e implementar estrategias gubernamentales basadas en la ética para la mejora del desempeño en la institución registral DIGERCIC.

Mientras que los objetivos específicos planteados han sido:

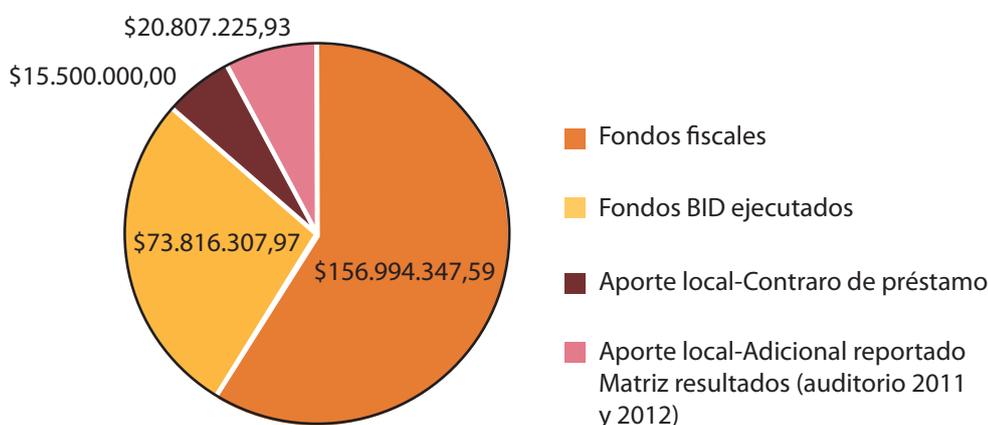
- Determinar cómo el desarrollo de estrategias gubernamentales sobre la satisfacción de atención al ciudadano basadas en la ética contribuirá al mejoramiento del desempeño en la institución registral DIGERCIC.
- Establecer cómo la aplicación de estrategias gubernamentales sobre el aprendizaje y talento humano de los funcionarios que basadas en la ética aportarán al mejoramiento del desempeño de la institución registral DIGERCIC.
- Explicar cómo la formulación de estrategias gubernamentales de eficiencia operacional basadas en la ética contribuirá al mejoramiento del desempeño de la institución registral DIGERCIC.
- Evaluar cómo de la comunicación y el manejo de las tecnologías de la información como estrategias gubernamentales, basadas en la ética, contribuirán al mejoramiento del Desempeño de la Institución Registral DIGERCIC.

El enfoque de investigación es mixto porque se utilizaron instrumentos de recolección de información de tipo: a) Cualitativos: Análisis documental cualitativo del Manual de Ética. b) Cuantitativos: encuestas aplicadas a los usuarios externos sobre el nivel de percepción de satisfacción al usuario externo (dimensión satisfacción al usuario), Porcentaje de percepción de imagen institucional y Posicionamiento de la imagen institucional en medios masivos (dimensión comunicación), Porcentaje de percepción de transparencia institucional, del período 2015-2019 de DIGERCIC; y el Análisis documental cuantitativo del reporte de cumplimiento de indicadores, 2015-2019, de DIGERCIC.

Entre los trabajos más relevantes de otros autores que se refieren al tema objeto de estudio se presentan datos tomados de varias fuentes, entre las cuales figuran: "El Informe de Evaluación Final del Proyecto de Modernización del Sistema Nacional de Re-

gistro Civil, Identificación y Cedulación-Fase Masificación", donde se evalúa la base de la planificación inicial establecida por la DIGERCIC para el proyecto, la cual estuvo definida en el documento denominado Propuesta de Préstamo de Modernización del Sistema Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulación, y adicionalmente sobre el análisis de la información de reporte generada a lo largo de la ejecución del proyecto como parte del documento Arreglos de Monitoreo y Evaluación, los cuales discurrían ejecutar evaluaciones a los avances y resultados del proyecto reportados por DIGERCIC al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de Informes Semestrales de Ejecución, y a los Informes de no objeción entregados por el BID a DIGERCIC, para cada uno de los Informes Semestrales presentados. En la siguiente figura se puede observar la ejecución total del proyecto que fueron los recursos disponibles:

Figura 1. Resumen de la ejecución total proyecto de modernización



Nota. La figura resume la ejecución total proyecto de modernización. Tomado de la Matriz de Resultados del Informe de Ejecución Proyecto BID, 2019.

Los organismos de los cuales se han tomado los resultados más importantes son: El BID y el Consejo Latinoamericano y del Caribe de Registro Civil, Identidad y Estadística Vitales (CLARCIEV), de los cuales tenemos

resultados de estudios escogidos; en el caso del BID su estudio titulado "Simplificando Vidas" donde se aborda el desempeño, la calidad de los servicios registrales y la satisfacción ciudadana de los servicios públicos de

varios países de América Latina: Chile, Ecuador, Jamaica, Panamá, Uruguay y Paraguay, cuyos resultados obtenidos en 2018 de los seis países mencionados, mediante evaluación a siete servicios relevantes, en la que la evolución de la satisfacción del ciudadano ha sido positiva, con un promedio regional de 4.6 en el año 2015 a 4.9 en el año 2018, donde 1 es la puntuación mínima y 10 es la máxima. El resultado del promedio del desempeño de calidad, producto de las estrategias gubernamentales, obtenido es de 5.9 un valor que se ha mantenido sin cambios.

El resultado del promedio regional de la importancia de atributos de la satisfacción del ciudadano arroja al atributo del tiempo como el principal factor que influye en la satisfacción ciudadana. El promedio por país y por servicio de tiempos activos y pasivos, donde el tiempo activo al año 2018 es: 0.6 horas de duración en la inscripción de nacimiento y 1.1 horas en el documento de identidad. Mientras que los resultados en el tiempo pasivo duran 12 días del documento de identidad (BID, 2017, pág. 17).

El esfuerzo de traslado del ciudadano por país y por servicio depende de la distancia y la mayor distancia en promedio se recorre para el documento de identidad (8.9 km). Otro resultado al año 2018 es el costo promedio de un trámite que afecta la satisfacción del ciudadano como: el documento de identidad es de USD 12 y la inscripción de nacimiento es de USD 3.4; esta relación del costo se estableció con el PIB per cápita por país. Refiriéndose al caso de Paraguay tiene el costo medio de un trámite más bajo (USD 2.1) y Jamaica el más alto (USD 31.1). También con el producto interno bruto (PIB) per cápita, Chile es el país donde el costo de los siete trámites analizados tendría menor impacto de 0.03 % del PIB per cápita y Jamaica donde el impacto sería mayor a 0.58 % (BID, 2017, pág. 21).

Con el adecuado uso de la información establecida de carácter reservada y confi-

dencial manejada por los funcionarios, respetando los fines de la función administrativa registral y una capacitación de eficacia en el servicio, producto de sus normas internas, han permitido que el ciudadano tenga confianza en los servicios registrales y que los canales de atención al ciudadano preferidos sean en forma presencial con un 47 %; el canal en línea 5 %, mientras que el 45 % de los ciudadanos desea interactuar de forma virtual (BID, 2017, pág. 25).

Las instituciones registrales han hecho el esfuerzo individualmente de capacitar a sus funcionarios, con principios de imparcialidad, es decir, igualdad de tratamiento en igualdad de situaciones, honestidad, con espíritu de servicio registral y eficiencia.

En cambio, el CLARCIEV publicó una revista titulada Informe de Gestión del Comité Ejecutivo 2016-2018, que aborda al organismo y sus países miembros con el detalle resumido del trabajo, los logros alcanzados y el progreso de CLARCIEV en los últimos años.

En el año 2018 se presentaron los resultados que se muestran a continuación:

- **En Argentina.** Los resultados obtenidos de 2016 a 2018 indican que este país incrementó los operativos de documentación en lugares muy vulnerables y en comunidades indígenas, aplicando 2600 operativos, con una escala de 27 destinos cubiertos en simultáneo con diferentes unidades móviles de documentación, a través de los cuales se emitieron más de 1.1 millones de documentos de identidad. Para el fortalecimiento del vínculo y trabajo con los registros civiles provinciales argentinos se firmó un convenio que alentó el compromiso de trabajo en el diseño de políticas en esta materia para obtener un estándar común del territorio argentino y así garantizar el derecho a la identidad. Además, evolucionó el registro de hechos vita-

les y los trámites de identificación en forma digital, DNI impreso, a través de este trámite íntegramente digital que ha logrado conformar una red de más de 2200 puntos de toma de trámite digital, registrando 45 millones de ciudadanos, posibilitando de esta manera identificar los ciudadanos sin documentar (Sinclair de Dumanoir, 2018, pág. 38).

- **En Costa Rica.** Refleja su desempeño registral de calidad mediante el acceso estratégico a los servicios que presta el Tribunal Supremo de Elecciones con un enfoque al ciudadano, a través de la implementación de proyectos y optimización de procesos, que han permitido simplificar trámites, reducir tiempos de espera y hacer un uso eficaz y eficiente de los recursos institucionales. Este desempeño se ha desarrollado con base en tres objetivos: descentralización y accesibilidad a los servicios, disminución en tiempos de entrega de servicios y productos y modernización de procesos y servicios. Entre los logros que en este período de tiempo ha presentado tenemos mejoras como: El proyecto de regionalización donde la puesta en marcha de este proyecto permitió mejorar considerablemente los tiempos de respuesta de los servicios civiles en cuanto a notificación de resoluciones de paternidad responsable y trámites de solicitudes de cédulas, descentralizándolos y proporcionándolos directamente desde las oficinas regionales. Se logró reducir el tiempo de atención de tres meses a prácticamente una semana. Anteriormente duraba en promedio 74 días para notificar un expediente, en la actualidad en promedio dura cinco días. Asimismo, la implementación del citado proyecto ha

representado para la administración un ahorro económico representativo, ya que anteriormente el costo aproximado, solo en gastos de viáticos, por cada expediente notificado era de USD 13 y desde su puesta en operación se redujo a USD 3. (Sinclair de Dumanoir, 2018, pág. 38).

- **En Chile.** El desempeño registral reporta sus resultados en 2016 con un nuevo proyecto piloto de módulos de *autoatención* del ciudadano con clave única que permiten acceder a servicios mediante la consulta biométrica. En 2017 aumentaron los canales digitales con los cuales se pudo obtener certificados del Registro Civil, independiente a la forma de pago. Entre otros objetivos alcanzados en Chile estuvieron la cobertura en el país del sistema de pago electrónico en las oficinas del servicio; la implementación de una *app* de aplicación móvil y la implementación del proceso carga en línea de sentencias condenatorias a través de servicio web y la documentación fundante vía FTP. En 2018 Chile quedó como finalista para el Premio Anual por Excelencia Institucional en las áreas de productividad, eficiencia, gestión del ciudadano y calidad de servicio (Sinclair de Dumanoir, 2018, pág. 50).
- **En México.** La actividad registral es estatal y registra los hechos y actos del estado civil de los mexicanos, con 5226 oficinas registrales en todo el país. Las actividades en las que se ha enfocado es el registro y acreditación de la identidad de las personas; la asignación de una clave única de registro de población denominado CURP asignada por nacimiento a los mexicanos y también por naturalización, y a los extranjeros se les asigna una constancia temporal de la CURP.

Entre los principales logros de su desempeño registral están: la conexión interestatal que es un sistema que permite la comunicación entre Registro Nacional de Población e Identificación Personal (RENAPO), que es facilitador de la interoperabilidad, con los 32 registros civiles mexicanos y las oficinas consulares mexicanas del exterior, efectuándose funciones de búsqueda, consulta, señalización, transcodificación y transferencia de datos de la información registral que generan los registros civiles y las oficinas consulares (Sinclair de Dumanoir, 2018, pág. 65).

- **En Panamá.** El Tribunal Electoral otorga la cédula juvenil, que tiene el mismo valor legal que el certificado de nacimiento, que ha impulsado programas con miras a garantizar la identidad jurídica, en zonas urbanas y rurales, además de otros trámites como reconocimientos voluntarios, rectificaciones de nacimiento y cambios de nombres. Cuenta con un proyecto tecnológico de cedulaación desde 2015 con la instalación del sistema CyOE para realizar los diferentes tipos de trámites de cédula, así para el 2017 se implementó un sistema de enrolamiento para captar la firma, foto, huella y modelo de cédula. (Sinclair de Dumanoir, 2018, pág. 74).

Estos resultados del desempeño registral de los diferentes países analizados, tanto de los datos del BID, como de CLARCIÉV, fundamentan teóricamente este tema de estudio porque se observan los resultados que han proporcionado a sus ciudadanos un eficiente acceso a la identidad jurídica.

De esta manera, el proceso que comenzó con el Proyecto de Modernización y Sustentabilidad del Sistema Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulaación, fase de inicio, que nos ha brindado un diagnóstico (pretest) de la realidad del desempeño, pa-

sando por la posterioridad de la aplicación del Modelo de Gestión en 2015, junto con el Código de Ética, momento en que se propuso e implantó nuevas estrategias basadas en la ética para el mejoramiento del desempeño en los ámbitos centrales que se analizan en este trabajo, ha exigido a DIGERCIC la planificación, ejecución y monitoreo de sus acciones registrales hasta obtener resultados que han sobrepasado las metas propuestas y ha logrado la consecución de un desempeño de calidad que garantiza la efectividad de las estrategias.

La originalidad del trabajo justamente abarca todos los niveles de desempeño, es decir, la supervisión, ejecución y control; proceso que se debe mantener y custodiar porque las estrategias se convierten en herramientas de gestión de calidad de los servicios registrales y de referencia para otros modelos de gestión regionales que pueden encontrar información valiosa que les ayude a mejorar sus servicios y aporten a un mejor acceso a la identificación universal.

Materiales y métodos

Este trabajo se enfoca en el nivel de investigación aplicativo porque ha buscado mejorar el desempeño de la institución registral DIGERCIC mediante el análisis de los indicadores de los años 2015-2019 de las dimensiones: Atención al Ciudadano, Tecnologías de Información, la Comunicación, Aprendizaje y Talento Humano y Eficiencia Operacional, en la que se incluye la parte de la ética (moralidad objetiva); además se evidencia el nivel aplicativo en el verbo principal que es diseñar estrategias gubernamentales.

El tipo de investigación que se propone para este trabajo es experimental porque hay tres momentos de la investigación, donde se inicia con el diagnóstico del problema, es decir, el tiempo T-1 (aplica un pretest) que desde el año 2010 empezó con la puesta

en marcha del Proyecto de Modernización y Sustentabilidad del Sistema Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulación, sin embargo, el diagnóstico empieza desde los años 2013 a 2015 donde se ha llevado a efecto la planificación de la situación de DIGERCIC, período a partir del cual se evalúan los resultados de los objetivos, en contraste con los indicadores, momento en que se propuso elaborar nuevas estrategias gubernamentales basadas en la ética; en el año 2015 la Dirección de DIGERCIC empieza a aplicar y medir nuevas estrategias para mejorar el desempeño interno, monitoreando y retroalimentando el proceso y las actividades llevadas a cabo.

En este año 2015 empieza el tiempo T0 que es el período en el que se aplica la solución al problema de desempeño, con criterios de ética institucional que se extiende hasta el año 2016. Luego en los años 2017 hasta el año 2019 (tiempo de labor de la investigadora que fue parte del proceso de transformación de la institución registral), se han obtenido resultados óptimos, como resultado de la ejecución de los indicadores, los cuales están alineados con el diseño de las estrategias basadas en la ética, para la consecución de los objetivos; estos últimos años representan el período T+1 (aplica posttest) tiempo que evidencia resultados que cumplen las estrategias, siendo la finalidad del estudio.

Este trabajo es una investigación cuasi experimental porque los indicadores de muestra no son elegidos al azar, sino deliberadamente porque en la muestra se eligió indicadores de los más representativos en relación con objetivos estratégicos alineados con las variables de estudio y sus dimensiones. El proceso de la experimentación se muestra a continuación:

El pre test. Se aplicó una prueba previa que se traduce en el diagnóstico situacional al año 2014 de la ejecución de los objetivos de DIGERCIC, mediante la recolección

del reporte de los indicadores se evidenció la necesidad de construir estrategias gubernamentales que contribuyan al mejoramiento del desempeño registral, puesto que se mostraron problemas como la falta de garantía en la seguridad jurídica porque estaba produciendo documentos tradicionales y documentos nuevos, insatisfacción del ciudadano, falta de comunicación adecuada del servicio, tiempos de respuesta del servicio y tasas específicas de cobro ilegítimos, sistema de tecnología en permanentes caídas, sin información de la ubicación formal de los puntos de atención, funcionarios sin conocimientos estructurales, ejecución presupuestaria poco idónea. Este diagnóstico evidenció la poca práctica efectiva de las políticas internas.

La solución. El diseño y aplicación de nuevas estrategias gubernamentales que la institución registral aplicó fue el de estrategias gubernamentales basadas en la ética para cambiar los resultados iniciales de los indicadores, que se comprobó con las metas y resultados alcanzados.

Post test. La fase posterior de resultados o post test es la prueba que inicia con la recolección del reporte de indicadores del año 2017 a 2019 donde se analizan y evalúan las variaciones de los resultados de la ejecución de las estrategias verificadas en los indicadores anuales.

La recolección de datos utilizados fuentes primarias: Análisis documental cualitativo del *Manual de Ética*; Encuestas aplicadas a los usuarios externos sobre el nivel de percepción de satisfacción al usuario externo, Porcentaje de Percepción de Imagen Institucional y Posicionamiento de la Imagen Institucional en Medios Masivos, Porcentaje de Percepción de Transparencia Institucional, del período 2015-2019 de DIGERCIC; y el Análisis documental cuantitativo-Reporte de cumplimiento de indicadores 2015-2019, DIGERCIC.

Cabe mencionar que la fuente primaria la realizó la investigadora, pero no en el período actual de la investigación, sino en la consecución de los hechos en los que la investigadora generó la información en primera persona. Las fuentes secundarias corresponden a los datos recolectados del BID y del CLARCIEV, descritos anteriormente en los antecedentes.

Cabe mencionar que el número de mediciones es de tipo longitudinal porque se han realizado varias mediciones de los datos, en este caso son los indicadores, que la investigadora solicitó a la Dirección de Investigación Civil y Seguimiento, cuyos cortes del reporte seleccionados deliberadamente por la investigadora mide los resultados de los mismos indicadores cada año, a partir de 2015 hasta 2019, lo que explica que se analiza la variación de los mismos datos en 5 momentos diferentes (años).

Se utilizaron los siguientes instrumentos:

1. **Encuestas aplicadas:** A la dimensión Enfoque al Ciudadano, Enfoque de Comunicación y Moralidad objetiva del período 2015-2019, de DIGERCIC. La tabulación se enfoca en los siguientes indicadores:
 - Nivel de percepción de satisfacción al usuario externo.
 - Índice de preguntas, quejas y sugerencias tratadas en el tiempo comprometido.
 - Número de oportunidades de mejora implementadas derivadas de la medición de satisfacción interna.
 - Posicionamiento imagen institucional.
2. **Análisis documental cualitativo:** Del *Manual de Ética DIGERCIC*.

3. **Análisis documental cuantitativo:** Reporte Cumplimiento de Indicadores 2015-2019.

El método de análisis utilizado en esta investigación es el método inductivo debido a que se parte de la observación y análisis del reporte de cumplimiento de indicadores, 2015-2019 de las dimensiones de Atención al Ciudadano, Tecnologías de la Información, Comunicación, Aprendizaje y Talento Humano y Eficiencia Operacional, siendo este reporte el conocimiento actual del problema, para obtener conclusiones generales sobre la eficacia de las estrategias gubernamentales diseñadas, aplicadas por la dirección de la institución registral como forma de dar solución al problema del desempeño no óptimo.

Resultados y discusión

El resultado esperado es obtener el mejoramiento del desempeño registral en los ámbitos: Atención al ciudadano, Tecnologías de la Información, Comunicación, Aprendizaje y Talento Humano y Eficiencia Operacional, para lo cual se han diseñado y aplicado estrategias gubernamentales basadas en la ética, para obtener una práctica efectiva y con adecuadas políticas internas en el Registro Civil del Ecuador.

Los resultados de las matrices de cumplimiento donde se ven especificadas las estrategias gubernamentales revelan que su aplicación ha contribuido a mejorar y sobrepasar las expectativas y metas propuestas, alcanzando los objetivos institucionales, reflejados en los resultados de los indicadores. Es así como en esta investigación de nivel aplicativo en la DIGERCIC empieza su mejora en 2010, mediante la puesta en marcha del Proyecto de Modernización y Sustentabilidad del Sistema Nacional, aunque en 2013 aplica un modelo de gestión institucional, con el objetivo de corregir el problema

del deficiente desempeño en las actividades registrales (T-1); esta es la fase de análisis previa a la aplicación de estrategias basadas en la ética.

En el diagnóstico situacional se evidenció que los objetivos no se alcanzaban a cumplir y sus indicadores estaban por debajo de las metas trazadas: la atención al ciudadano no garantizaba la seguridad jurídica, el ciudadano se mostraba insatisfecho, la percepción del ciudadano según las encuestas era que en la institución había poca transparencia institucional, existían cobros ilegítimos, el sistema informático era poco eficiente y los tiempos de respuesta en los servicios eran prolongados, la información hacia el ciudadano no era clara y directa, funcionarios con bajo nivel de profesionalismo y bajos salarios, infraestructuras inadecuadas y equipos obsoletos para el nivel de atención, la no planeación de la asignación presupuestaria y la falta de control y monitoreo,

En 2014 (T-1) empezó la optimización de los recursos internos: la infraestructura civil, infraestructura tecnológica y plantilla óptima de talento humano sin impactar en las operaciones cotidianas. Aunque los cambios estaban en marcha aún había un déficit económico de USD 5 719 661.55, resultado del punto de equilibrio.

En 2015 (T0) se empezó a aplicar las estrategias basadas en la ética mediante la conformación de un Comité de Ética, que direccionó las actividades internas con el Código de Ética como guía de conducta, para ello se desarrollaron principios, valores, responsabilidades y compromisos, para guiar las acciones administrativas y operativas. El compromiso de los funcionarios fue velar por el buen uso de los espacios y bienes, no aprovecharse de los demás, ni de los bienes ajenos, denunciar actos de corrupción, asegurar preeminencia del interés público, transparencia, profesionalidad en las funciones. Este código ayudó significativamente

en las funciones, puesto que en ese año se dio la simplificación de requisitos, la implementación del modelo de atención al ciudadano y aplicación del sistema REVIT.

En 2016 (T0) se perfeccionó el mapa de procesos y estructura organizacional, aplicando la gestión de proyectos, el enfoque de seguridad de la información y la administración del riesgo, sin perder de vista el compromiso con la excelencia.

En 2017 (T+1) se consolidó el sistema de gestión con reconocimientos como la certificación ISO 9001:2015, la obtención del tercer nivel del Modelo Ecuatoriano de Excelencia "PROEXCE", el primer lugar como mejor trámite simplificado al ciudadano con el REVIT, el primer lugar como una entidad responsable, pasó a ser una institución de referencia a nivel nacional e internacional.

En 2018 (T+1) recibió el Certificado de Calidad del Servicio Público en reconocimiento a la excelencia en el servicio al ciudadano.

En 2019 (T+1) Se han logrado 45 sitios certificados a nivel nacional en la Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2015; Postulación-MDT Simplificación de Trámites con el servicio de "Duplicado de Cédula"; Postulación al Premio Interamericano a la Innovación para la gestión pública efectiva 2019. Postulación al cuarto nivel de madurez Institucional "Excelente" del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia. (DIGERCIC, 2019, pág. 17).

Los resultados de los indicadores 2015-2019 reflejan un aumento de porcentaje de cumplimiento porque los objetivos institucionales y los objetivos propuestos para este trabajo llegaron a la meta propuesta. Para el análisis de las estrategias como resultado y su relación con los objetivos institucionales y los objetivos de este trabajo tenemos:

a. Moralidad objetiva 2015-2019:

- **Indicador Porcentaje de Acciones Emprendidas por el Comité de Éti-**

ca Institucional: En el año 2015 tuvo un resultado del 80 % de ejecución, la meta esperaba solo fue del 50 % de cumplimiento de las acciones planificadas; en el año 2016 el resultado fue del 37.5 %, valor que sobrepasa la meta establecida del 25 %; en el año 2017 tenemos el 85 % de resultado; en el año 2018 el resultado es del 84.49 %; en el año 2019 un resultado del 96.46 %; resultados que demuestran un crecimiento de 16.46 % desde que se aplicó el Código de Ética, que se socializó y alineó ante todos los entes de la institución, el Comité de Ética recopiló los casos de corrupción y tomó acciones de control, monitoreo y mejora para el empoderamiento de la ética. La estrategia aplicada es la creación, formalización, documentación del Comité de Ética y el Código de Ética que se alineó al sistema de Gestión de calidad ISO 9001:2015, con los que se dio cumplimiento al objetivo institucional de orientar y promover los principios, valores, responsabilidades, normas y compromisos éticos que guíen el comportamiento y conducta de los servidores y trabajadores. Estrategia transversal al resto de las dimensiones de investigación.

- **Indicador de Porcentaje de Cumplimiento de los Protocolos de Investigación:** En 2015 fue del 92 %, mientras que la meta fue solo del 90 %; en 2016 el resultado fue del 99.50 %, mientras que la meta propuesta fue del 98 %; en 2017 el resultado fue del 99.33 % y la meta fue del 98 %; en 2018 el resultado fue del 100 %, mientras que la meta fue del 99 %; en 2019 el resultado fue también del 100 % y la meta a esta año fue del 99 %; resultados que muestran que desde el primer año sobrepasan las metas anuales, esto se debe a

los procesos internos impulsados por la unidad administrativa de Investigación Civil, Prevención y Seguimiento en la que ha buscado medir mediante informes de cumplimiento de *check list* de los casos investigados del total de informes realizados, en los que se encontró un óptimo cumplimiento de protocolos de investigación.

Estos resultados se deben a la aplicación de un estatuto orgánico por procesos donde se impulsó: la gestión de investigación civil y monitoreo (Informes estadísticos de gestión de monitoreo, reporte de administración del sistema de control). La gestión interna de investigación civil, prevención y seguimiento (Plan Operativo, Plan Anual de Compras y Necesidades de Personal de la Dirección, Plan Estratégico de la Dirección; Plan Anual de Auditoría de Investigación Civil, Prevención y Seguimiento; Manual de Investigación de Casos de Falsedad Ideológica y Documental; Informes de Estadísticas de Seguimiento de Monitoreo). Estrategias con las cuales se cumplió el objetivo institucional de asegurar la transparencia en la ejecución de los procesos sustantivos para garantizar la entrega confiable de servicios y productos institucionales.

- **Indicador de Porcentaje de Percepción de Transparencia Institucional:** En 2015 no se obtuvieron todavía resultados debido a que se inició con la retroalimentación de la planeación y en ese año se constituyó formalmente el Comité de Ética; para 2016 el resultado fue del 90 % y la meta del 90.97 %; en 2017 el resultado fue del 93.60 %, mientras que la meta es del 92 %; en 2018 el resultado es del 91 %; en 2019 el resultado fue del 98.50 %; los resultados ascien-

den año a año y sobrepasan las metas anuales, porque se ha buscado medir mediante encuesta la percepción que los usuarios del Registro Civil tienen con respecto a la transparencia y lucha contra la corrupción y la accesibilidad del usuario a canales de denuncia y acciones realizadas sobre las mismas, se encontró que los usuarios encuestados calificaron a la institución como transparente.

La estrategia principal fue realizar una reingeniería del documento medular de las gestiones de la entidad, el cual se denomina Estatuto Orgánico por Procesos, en esta cita en su direccionamiento estratégico se ha cumplido el objetivo de prestar servicios de registro civil e identificación de manera integral a través de canales físicos y electrónicos con calidad, seguridad, eficiencia y transparencia.

b. Atención al ciudadano

- **Nivel de percepción de satisfacción al usuario externo:** En 2015 los resultados fueron del 91 % de ejecución, mientras que la meta esperada era del 60 % de cumplimiento; en 2016 el resultado fue del 85.74 % valor que también sobrepasa la meta establecida del 87 %; en 2017 se obtuvo el 95.16 % de resultado, siendo su meta del 85 %; en 2018 el resultado fue del 96.77 % y su meta fue del 88 %; finalmente, en 2019 un resultado de 96.46 % y su meta del 74 %; resultados en los que se aplicó encuestas en un público escogido respecto a las preguntas homologadas de los servicios ofertados, así desde el primer año son resultados ascendentes porque se creó la Gestión de Cambio y Cultura Organizacional, siendo una de sus

principales atribuciones los reportes de aplicación de encuestas para evaluación de la satisfacción ciudadana. Observamos que desde 2015 hasta 2019 fue creciendo significativamente la percepción del usuario como positiva debido a la medición y análisis de informes periódicos de satisfacción ciudadana, producto de la aplicación de Modelo de Gestión con nuevos enfoques a través de la capacitación permanente en Normas Internacionales como ISO 9001-Sistemas de Gestión de la Calidad, ISO 3100 - Norma Internacional para Gestión de Riesgos, ISO 27000 - Sistema de Seguridad de la Información y la ISO 37000 - Sistema de Gestión Antisoborno.

- **Índice de preguntas, quejas y sugerencias tratadas en el tiempo comprometido:**

El indicador de índice de preguntas, quejas y sugerencias tratadas en el tiempo comprometido no tiene registro de datos ni en 2015, ni en 2016 debido a que se inició con la retroalimentación de la planeación.

A partir de 2017 el resultado fue del 99.41 % y la meta fue solo del 53 %; en 2018 el resultado fue del 98.72 % y su meta del 85 %; en 2019 el resultado fue del 99.54 % y la meta del 88 %; resultados que indican que sobrepasaron las metas anuales, esto porque en el número de casos medidos por la oficina técnica y analista de calidad y operaciones de la coordinación zonal midió la gestión oportuna de reclamos y de los ciudadanos y les dio atención oportuna, se mejoró el sistema y proceso de atención de información con estrategias sugeridas por los mismos ciudadanos, así disminuyeron las quejas, además se implementó el sistema de atención en línea, produc-

to del Plan Anual de Asistencia y Mejoramiento de Servicio al Ciudadano, además, las felicitaciones indican los resultados positivos.

- **Número de oportunidades de mejora implementadas derivadas de la medición de satisfacción:** Mejoras implementadas derivadas de la medición de satisfacción interna al año 2015 no cuenta con datos; en 2016 el resultado fue del 10 % y la meta esperada del 5 %; en 2017 el resultado fue del 18 %, mientras que la meta esperada del 10 %; en 2018 el resultado fue del 100 % y la meta fue del 99 %; en 2019 el resultado fue también del 100 % y su meta del 99 %; los resultados ascendieron significativamente hasta 2019 porque año a año sobrepasan las metas anuales, en que se midieron las oportunidades de mejora implementadas derivadas de la medición de satisfacción interna, en las que se aplicaron medidas que mejoraron año a año el trato a los usuarios internos, el clima laboral (eventos, seminarios, charlas, *mailing*, comunicados y capacitaciones mediante acciones correctivas y de atención y compromiso con los funcionarios internos).
- **Número de ecuatorianos y extranjeros cedulados:** Los resultados del indicador Número de ecuatorianos y extranjeros cedulados al año 2015 fue de 10 971 694; en 2016 el resultado alcanzó los 12 603 711; en 2017 fue de 13 805 802; en 2018 fue de 14 962 141; en 2019 fue de 16 040 245 lo que indica que los resultados ascendieron significativamente hasta 2019 porque se aplicaron estrategias enfocadas en la eficiencia de registro de personas ceduladas llegando a los sectores más vulnerables y pobres del país, esto porque se abrieron puntos

de atención en lugares en los que antes los ecuatorianos no tenían acceso. Los resultados demuestran que se dio cumplimiento al objetivo de incrementar los niveles de satisfacción de los ciudadanos. Todo esto gracias al diseño y aplicación de las estrategias que sirvieron para los cuatro indicadores mencionados anteriormente: la Aplicación de una Gestión de Cambio y Cultura Organizacional; Reportes de aplicación de encuestas para evaluación de satisfacción al usuario; Encuestas para evaluación de satisfacción al usuario; Plan Anual de Asistencia y Mejoramiento de Servicio al Ciudadano; Estudios de medición del grado de satisfacción del ciudadano; Guiones para atención vía *call center*; Reporte de lineamientos y protocolos para canales de atención digital y presencial; Informes de disponibilidad de canales de atención; Informes de llamadas y consultas telefónicas; Informes estadísticos de quejas y felicitaciones de usuarios y Modelo de atención de satisfacción ciudadana.

c. Comunicación

- **Porcentaje de percepción de imagen institucional / Porcentaje de posicionamiento de la imagen institucional en medios masivos:** En 2015 tuvo un resultado del 90.61 % de ejecución, mientras que la meta esperada fue solo del 60 % de cumplimiento; en 2016 el resultado fue del 98.31 % valor que también sobrepasa la meta establecida del 85 %; en 2017 tenemos el 98.88 % de resultado y su meta fue del 95 %; en 2018 el resultado fue del 100 % y su meta fue del 90 %; finalmente, en 2019 un resultado del 100 % y su meta del 90 %. Observamos que

desde 2015 hasta 2019 ha ido creciendo significativamente la imagen de DIGERCIC esto debido al incremento de noticias positivas publicadas del total de noticias neutras por la mejora de los servicios brindados.

Se aplicó estrategias de comunicación interna y externa diseñada para la gestión de cambio; se impulsó una campaña comunicacional donde los usuarios se sientan identificados y participes de los cambios de esta institución emblemática donde lo público es lo mejor; se impulsó un Plan de Comunicación, implementando nuevos servicios de la DIGERCIC; Plan de Comunicación Difusión Nueva Ley LOGI-DAC, implementado al 31 de diciembre 2016; contratación de firma consultora para la elaboración de estrategias de comunicación interna; implementación de la estrategia de comunicación interna y externa. Presupuestado USD 3 201 176.50 y ejecutado USD 602 977.05; se realizó la evaluación sobre percepción servicio de la DIGERCIC y contratación de firma consultora para la elaboración de estrategias de comunicación interna. Se dio cumplimiento al objetivo institucional de mejorar la calidad en la prestación de los servicios de la DIGERCIC y el objetivo mejorar la calidad y confiabilidad de los documentos de identificación civil.

d. Aprendizaje y Talento Humano

- **Número de funcionarios capacitados:** El resultado en 2015 fue de un total de 2059 funcionarios capacitados; en 2016 se capacitaron 2057; en 2017 el resultado fue de 1124; en 2018 se capacitaron 947; en 2019 se capacitaron 1378 funcionarios, todos ellos acorde con las competencias y atribuciones

de las unidades administrativas. Estos resultados muestran las acciones de mejora de la Institución, aunque los resultados indicaron que se necesitaron menos funcionarios debido a que mejoró el desempeño.

Las estrategias aplicadas fueron impulsar un plan de actualización (capacitación) diseñado; la Contratación de Firma consultora para el desarrollo e implementación de una aplicación informática para capacitación; Capacitación para la racionalización de los Recursos Humanos y la Contratación de firma consultora para el estudio y desarrollo del Plan de Implementación de Brechas de las Nuevas Políticas de Recursos Humanos.

- **Número de funcionarios pertenecientes a la institución:** En 2015 el total de funcionarios fue de 2059; en 2016, 1959; en 2017, 2128; en 2018, 2019 funcionarios; en 2019 también fueron 2019 funcionarios. Estos resultados revelan que se requirió menos funcionarios debido a la automatización de los procesos internos, factor que permitió la optimización del Talento Humano, para lo cual se aplicó la estrategia de capacitación para reconversión productiva de los Recursos Humanos en el marco de la implementación de las recomendaciones del estudio de brechas, las cuales permitieron alcanzar el objetivo de incrementar el desarrollo y optimización del talento humano.

e. Eficiencia operacional

- **Porcentaje ejecución presupuestaria:** El enfoque eficiencia operacional en el indicador Porcentaje ejecución presupuestaria-Gasto corriente, del año 2015 tuvo un resultado de 97.37 %

de ejecución, mientras que la meta esperada fue del 95.49 %; en 2016 el resultado fue del 89 % y la meta establecida fue del 89 %; en 2017 tenemos el 97.86 % de resultado y su meta fue del 100 %; en 2018 el resultado fue del 94.33 % y su meta fue del 89.52 %; finalmente, en 2019 un resultado del 88.35 %. Observamos que desde 2015 hasta 2019 ha ido creciendo significativamente la optimización de recursos, la ejecución presupuestaria y la eficiencia operacional, esto debido a que desde julio de 2015 se implementó la metodología de administración de enfoque por procesos, donde se ejecutaron 76 talleres de estandarización en 24 provincias, lo que permitió que se disminuyeran inicialmente los gastos y luego se estabilizaran a partir del ejercicio fiscal 2017, sumando además la desconcentración para optimizar los principales gastos de la Institución. Estos resultados son el efecto de las estrategias aplicadas:

- ✓ Recaudación de fondos del BID por un monto total ejecutado de USD 73 816 307.97 para impulsar el Proyecto de "Modernización del Sistema Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulación" -Fase de Masificación;
 - ✓ Inversión del 40 % que fue de USD 41 888 613.30 ejecutados para: los productos que contribuyeron al aumento de la cobertura de los servicios y infraestructura adecuada y 60 % de USD 63 119 749.90, el cual se ejecutó para la: adquisición y suministros de tarjetas y proceso de dimensionamiento institucional del recurso humano ejecutado, con una variación de USD 20 176 838.71, incrementó su ejecución, debido la supresión de partidas y desvinculación de personal, como resultado de optimización de puntos de atención;
 - ✓ Reasignación de recursos provenientes de productos no ejecutados; agencias con infraestructura adecuada; incremento en el servicio de cedulación, a través de un análisis histórico por el incremento de tarifas, y campañas de cedulación ejecutadas en territorio nacional;
 - ✓ Productos ejecutados con mayor valor al planificado de los productos que contribuyeron al aumento de la cobertura de los servicios e infraestructura: Agencias remodeladas USD 8 969 241.57;
 - ✓ Brigadas móviles instaladas USD 157 634.2;
 - ✓ Adquisición y suministros de tarjetas USD 33 860 719.17.
 - ✓ Estrategias que dieron cumplimiento al objetivo de incrementar el uso eficiente del presupuesto.
- **Número respecto al punto de equilibrio financiero institucional:** En 2015 un total de USD 4 095 529.55 de superávit; en 2016 el resultado fue de USD 4 319 208.88 de superávit; en 2017 el resultado fue de USD 20 268 117.07 de superávit; en 2018 el resultado fue de USD 27 404 094.12 de superávit; en 2019 fue de USD 27 708 331 de superávit; estos resultados se deben a que DIGERCIC aplicó el Estatuto Orgánico por Procesos como estrategia, que sirvió de instrumento para delimitar la estructura funcional de la entidad, donde se analizaron los procesos estructurales, específicos y operativos, considerando como parte de la prioridad a los gastos operacionales ejecutados por unidades direccionadas por la entidad. El documento ejecutó la reingeniería para optimizar procesos, procedimien-

tos y actividades obteniendo como parte de los resultados periódicamente reducciones del déficit institucional y a cierre de la evaluación de este proyecto un superávit, además, esta estrategia permitió desconcentrar el presupuesto de la operación por zonas alineando así la meta planteada de llegar a un punto de equilibrio entre los ingresos y los gastos. Esta estrategia ha permitido dar cumplimiento al objetivo de incrementar el uso eficiente del presupuesto de la DIGERCIC.

f. Tecnologías de la Información

- **Porcentaje de disponibilidad de los aplicativos tecnológicos:** En el año 2015 no se tienen los datos porcentuales porque a esa fecha recién se aplicó la planificación y reestructuración del Modelo de Gestión; para el año 2016 tuvo un resultado de 97.44 % de ejecución; en 2017 el resultado fue del 98.84 %; en 2018 el resultado fue del 99.83 %; en 2019 el resultado fue del 99.93 %. El crecimiento porcentual se debe al ajuste de los procedimientos a los nuevos avances tecnológicos para interconectar la base de datos con otras instituciones a fin de gestionar registros y datos integrales.

Estos resultados son efecto de la aplicación de las estrategias: a) Realización del servicio de consulta de datos para fomentar un Gobierno Electrónico (e-Gob.) transaccional y participativo; b) La producción del servicio electrónico de autenticación de la identidad basado en huella; c) Nuevos servicios electrónicos para instituciones estatales y empresas privadas, para acceder a información en línea; sesiones de capacitación en los nuevos sistemas tecnológicos; d) Aplicaciones (*software*) administrativas para implementar el sistema de gestión; e)

Contratación de firma consultora para el desarrollo e implementación de una aplicación informática para la gestión documental, para inventario de activos fijos y para la institucionalización de la dirección tecnológica.

El principal objetivo institucional al cual se llegó a dar cumplimiento con estas estrategias fue dar seguridad para la identidad de los ecuatorianos a base de la renovación e implementación tecnológica conforme a esquemas probados a nivel mundial.

Una vez presentados los resultados de los indicadores 2015-2019 y su relación con los objetivos institucionales que permitieron mejorar significativamente el desempeño registral producto del diseño e implementación de estrategias gubernamentales basadas en la ética, ahora se abordan ciertos indicadores que quedaron en cero y que no han tenido continuidad de gestión, ni fueron medidos posteriormente, lo que hace que en la actualidad se evidencie que la estrategia, que en su momento fue efectiva, a la fecha no lo es, y esto producto de la no consecución de la estrategia. Aquí es donde interviene la sostenibilidad de la estrategia en el tiempo, la misma que puede ser validada por los indicadores que no fueron medidos posteriormente, es decir, de los años 2020, 2021, 2022 y parte del período 2023.

Es de conocimiento público que la institución registral DIGERCIC durante todos los años desde que se llevó a cabo en 2010 la puesta en marcha del Proyecto de Modernización y Sustentabilidad del Sistema Nacional, y la aplicación del Modelo de Gestión Institucional (2013), hasta la fecha en que finaliza nuestro análisis (2019), tuvo una continuidad de estrategia, que fue mejorando la eficiencia, sobre todo con la implementación del Código de Ética, problemas como la infraestructura inadecuada para el nivel de atención, la falta de calidad en procesos de actividades internas, la falta de suministros básicos para el desarrollo de las tareas, falta de cultura de servicio, escasas estrategias

de atención al ciudadano y comunicación del servicio, retardados tiempos de respuesta del servicio y tasas específicas de cobro de los servicios, y los muchos llamados de atención respecto de la operación, entre otros problemas de eficiencia redactados en la introducción; problemas que se fueron solucionando justamente con la estrategia, pero que las autoridades posteriores no tomaron en cuenta la sostenibilidad de la misma a lo largo del tiempo, es aquí donde intervienen los indicadores que no fueron parte de la estrategia como:

- **Incrementar la oferta y provisión de servicios electrónicos en la DIGERCIC**
 - ✓ Número de Certificados Digitales de firma electrónica emitidos (resultado en cero en el año 2020, 2021, 2022 y 2023).
 - ✓ Número de convenios nuevos corporativos de servicios electrónicos (resultado en cero en los años 2020, 2021, 2022 y 2023).
 - ✓ Número de servicios ofertados en línea (resultado en cero en los años 2020, 2021, 2022 y 2023).
- **Incrementar la eficiencia institucional de la DIGERCIC**
 - ✓ Índice de punto de equilibrio (resultado en cero en los años 2020 y 2021).
 - ✓ Nivel de Riesgo Residual Institucional (resultado en cero en los años 2020 y 2021).
 - ✓ Tiempo de atención a las observaciones ciudadanas respecto a información de trámites publicados en la plataforma GOB.EC. (resultado en cero en el año 2020 y no aparece en 2021).
 - ✓ Porcentaje de optimización Cero Papeles con el Sistema de Gestión Documental Quipux. (resultado en cero en el año 2020 y 2021).
- **Incrementar el uso eficiente del presupuesto en la DIGERCIC**
 - ✓ Porcentaje de ejecución y metas del Plan Anual de Inversiones (resultado en cero en los años 2020 y 2021).
 - ✓ Porcentaje de ejecución presupuestaria Gasto Corriente (resultado en cero en los años 2020 y 2021).
- **Incrementar la integridad y confiabilidad de la información registral, física y electrónica**
 - ✓ Porcentaje de conservación e intervención de documentos registrales emitidos (resultado en cero en los años 2020, 2021, 2022 y 2023).
- **Incrementar la oportunidad y calidad en el registro de hechos y actos civiles**
 - ✓ Porcentaje de cobertura de inscripciones de nacimiento (resultado en cero en los años 2022 y 2023).
 - ✓ Porcentaje de menores de 24 meses con nacimientos inscritos hasta 180 días posteriores a su nacimiento (resultado en cero en los años 2020, 2021, 2022 y 2023 este indicador tuvo cambio de nombre en los últimos dos años).
- **Incrementar la oportunidad y calidad en la identificación de los ecuatorianos y extranjeros que residen legalmente en el país**
 - ✓ Porcentaje de cumplimiento en la producción del documento de viaje (Pasaportes ordinarios) (resultado en cero en los años 2022 y 2023).

Estos indicadores se correlacionan con la sostenibilidad de la estrategia porque su evolución se perdió en el tiempo, además no se consideraron todas las estrategias gubernamentales basadas en la ética para la mejora del desempeño, lo que devino en que la institución registral haya caído pues no se consideró el sostenerla, así no quedó ni ras-

tro de los indicadores que en su momento se aplicaron para la ejecución y consecución de la operación interna, lo que desencadenó en un resultado ineficiente (posterior a 2019).

El no medir los indicadores de manera continua afectó al Modelo de Gestión porque este maneja indicadores cualitativos y cuantitativos, los mismos que a partir del año 2020 fueron anulados, no gestionados y con resultados en cero, así esta causa evidencia el declive del índice de gestión estratégica de la institución, ya que la consecución integral de la estrategia y el cumplimiento de la mejora continua no se ha ejecutado.

Esta afirmación se muestra en el objetivo de incrementar la eficiencia institucional de la DIGERCIC, donde sus indicadores como el índice de punto de equilibrio, el nivel de riesgo residual institucional, el tiempo de atención a las observaciones ciudadanas respecto a la información de trámites publicados en la plataforma GOB.EC y el porcentaje de optimización cero papeles con el Sistema de Gestión Documental Quipux aparecen con resultados en cero solo en los años 2020 y 2021, y posteriormente dejaron de ser medidos (2022 y 2023) lo que demuestra que el compromiso de la alta dirección y la asignación de recursos para la continuidad de la medición, juntamente con la falta de visión acarrearán consecuencias que en la actualidad han dificultado el impulso de una Institución pública de gestión eficiente.

El mismo caso de falta de continuidad en la medición aplicó para el objetivo: incrementar el uso eficiente del presupuesto en la DIGERCIC, objetivo de medición primordial estratégica, con sus respectivos indicadores: Porcentaje de ejecución y metas del Plan Anual de Inversiones y porcentaje ejecución presupuestaria del gasto corriente, cuyos resultados ya no se midieron en 2022 y 2023.

Por tanto, la institución no ha llegado a la integralidad de la eficiencia porque los

recursos destinados a la consecución de la estrategia están siendo utilizados en otros ámbitos (social), que si bien es cierto no se minimiza ese ámbito, sin embargo, la estrategia anterior completaba el ámbito administrativo y financiero.

Conclusiones

Los resultados de mejoramiento del desempeño, expresados en los indicadores, comprueban que el objetivo de diseñar estrategias gubernamentales basadas en la ética se cumplió y la DIGERCIC fue más allá al implementar las estrategias propuestas. Además, los objetivos específicos se cumplieron porque se determinó que la satisfacción de atención al ciudadano mejoró la percepción del ciudadano debido a que las encuestas mejoraron en un porcentaje muy significativo, por tanto, se presenta como una estrategia gubernamental que basada en la ética contribuyó al mejoramiento del desempeño. También se estableció que el Aprendizaje y Talento Humano sí aportaron al mejoramiento del desempeño de los funcionarios puesto que contribuyeron a incrementar su desarrollo y optimización.

Con respecto a la eficiencia operacional las estrategias gubernamentales que se aplicaron incidieron con el mejoramiento del desempeño. Se cumplió el objetivo de evaluar los resultados de los indicadores de la comunicación y el manejo de las Tecnologías de la Información mediante análisis comparativo de resultados, que contribuyeron al mejoramiento del desempeño. El resultado de la hipótesis es afirmativo porque se encontró que el diseño de estrategias gubernamentales basadas en la ética, expresadas en las matrices de cumplimiento (2015-2019) sí contribuyeron al mejoramiento del desempeño en la DIGERCIC.

Habiendo dado cumplimiento a los objetivos e hipótesis trazados es importante

concluir que la institución registral, así como todo institución pública o privada, para sostener la gestión de calidad, debe adoptar políticas de mejora con metodologías que aumenten el valor; consideramos que el *benchmarking* es una de ellas, ya que es un proceso de comparación usado por las instituciones para medir y mejorar la calidad y el rendimiento de sus productos, servicios o procesos, basándose en un estándar de calidad. Así que para mejorar la consecución de las estrategias internas como ha sido en el caso de nuestro estudio (DIGERCIC), es importante que esta institución camine hacia adelante (aunque a veces haya contingencias como la pandemia de COVID-19 tomando en cuenta a la estrategia anterior que en su momento fue referente latinoamericano).

La falta de decisión de alta dirección y el desconocimiento de una institución registral como esta ha conllevado que se tenga un declive en la consecución de los indicadores (2020-2023), que estaban cimentados y alineados hasta 2019 a instrumentos de políticas éticas, en donde prevalecían los actos administrativos y operativos.

De esta manera, este caso de estudio es un ejemplo de aprendizaje para otras instituciones públicas y privadas de la manera como se debe dar continuidad a modelos de estrategias que fueron de eficiencia operacional basados en la ética, enfocados en la mejora continua de sus estrategias, con sus respectivos procesos y procedimientos que sustenten la eficiencia institucional.

Referencias

- Banco Mundial. (2019). *Sistemas de identificación digitales fiables e inclusivos pueden abrir oportunidades para las personas más vulnerables del mundo*. Obtenido de www.bancomundial.org: <https://www.bancomundial.org/es/news/immersive-story/2019/08/14/inclusive-and-trusted-digital-id-can-unlock-opportunities-for-the-worlds-most-vulnerable>
- Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica-DIGERCIC. (septiembre de 2015). *Plan Estratégico 2014-2017*. Obtenido de www.registrocivil.gob.ec: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/01/PLAN ESTRATEGICO_2014-2017.pdf
- Dirección de Investigación Civil y Seguimiento DIGERCIC. (2019). *Informe de Labores 2019*. Obtenido de www.registrocivil.gob.ec: https://www.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/DIGERCIC_TDR_SEDIP_EDITABLE.docx
- Dirección General de Registro Civil, Indentificación y Cedulación. (2019). *Informe de Rendición de Cuentas*. Obtenido de www.registrocivil.gob.ec: https://www.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/06/Informe_2019_FINAL.pdf
- Máttar, J. (2020). *Planificación para el desarrollo de América Latina*. Obtenido de www.repositorio.cepal.org: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/10/S1700693_es.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Normas Técnicas de Presupuesto. En M. d. Finanzas, *Normas Técnicas de Presupuesto* (pág. 41). Quito.
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2020). *Base legal de la Firma Electrónica*. Obtenido de www.firmaelectronica.gob.es: <https://firmaelectronica.gob.es/Home/Ciudadanos/Base-Legal.html>
- Ministerio de Finanzas. (2009). *Instructivo de Programación y Reprogramación de la Ejecución Prsupuestaria*. Obtenido de www.esigef.finanzas.gob.ec: <https://esigef.finanzas.gob.ec/esigef/Ayuda/RUP-DS-029%20Instructivo%20de%20Programaci%F3n%20y%20Reprogramaci%F3n%20de%20la%20Ejecuci%F3n.pdf>
- Ministerio de Finanzas. (2022). *Ejecución Prsupuestaria*. Obtenido de www.finanzas.gob.ec: <https://www.finanzas.gob.ec/ejecucion-presupuestaria/>

- Ministerio de Finanzas Ecuador. (junio de 2015). *Reglamento de Formación y Capacitación del Ministerio de Finanzas*. Obtenido de www.finanzas.gob.ec:chrome-extension://efaidnbmnnnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/07/REGLAMENTO-DE-FORMACION-Y-CAPACITACION-MINFIN.pdf
- Organización de Naciones Unidas. (2019). *Integridad Pública y Ética*. Obtenido de www.unodc.org:chrome-extension://efaidnbmnnnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_13_-_Public_Integrity_and_Ethics_-_Spanish_v.pdf
- Prats, J. (2000). *Reforma del Estado y desarrollo humano en América Latina*. Obtenido de www.dialnet.unirioja.es:https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/204869.pdf
- Registro Civil Ecuador. (2017). *Informe Comité de Ética*. Quito-Ecuador.
- Registro Civil Ecuador. (2018). *Revista de Identidad*. Obtenido de www.issuu.com:https://www.issuu.com/registrocivilecuador5/docs/revista_identidad_noviembre_2014
- Sinclair de Dumanoir, S. (2018). *Informes de Gestión-Comité Ejecutivo 2016-2018*. San José.
- Comité ISO/TC. (2015). *Sistema de gestión de calidad y sus procesos: El numeral 4.4 de la ISO 9001 detallado con ejemplos*. Obtenido de www.ingenioempresa.com:https://www.ingenioempresa.com/sistema-gestion-calidad-procesos/
- CLARCIEV. (2018). *Revista de Identidad. Clarciev-Gestión 2016-2018*. Obtenido de <http://clarciev.com/IMG/pdf/Revista-CLARCIEV-Edicion1.pdf> Pág. 100.



Copyright © The Author(s) - 2024