

RESOLUCIÓN No. RA-RPCC-005-2022

ABG. CARLOS EDUARDO CELI BRAVO
REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN CUENCA (E)

CONSIDERANDO:

Que, la Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 225 establece: *“El sector público comprende:*

- 1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.*
- 2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.*
- 3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.*
- 4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos”;*

Que, la Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 226 establece: *“Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución”;*

Que, la Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 227 determina *“La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”;*

Que, la Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 265 establece que, *“El sistema público de registro de la propiedad será administrado de manera concurrente entre el Ejecutivo y las municipalidades.”;*

Que, la Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 280 establece: *“El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.”;*

Que, la Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 293 establece: *“La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo (...)”;*

Que, la Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 297 determina: *“Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser*

evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo. Las instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público.”;

Que, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), en su Art. 142, determina: “Ejercicio de la competencia de Registro de la Propiedad. - La administración de los registros de la propiedad de cada cantón corresponde a los gobiernos autónomos descentralizados municipales.”;

Que, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, en su Art. 4, determina: “Se someterán a este código todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República. Se respetará la facultad de gestión autónoma, de orden político, administrativo, económico, financiero y presupuestario que la Constitución de la República o las leyes establezcan para las instituciones del sector público (...)”;

Que, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, en su Art. 45, numeral 1, determina: “Sujeción a la planificación. - La programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas y todos los recursos públicos, se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo de todos los niveles de gobierno, en observancia a lo dispuesto en los artículos 280 y 293 de la Constitución de la República”;

Que, la Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos en su Art. 13 determina: “De los registros de datos públicos. - Son registros de datos públicos: el Registro Civil, de la Propiedad, Mercantil, Societario, Vehicular, de naves y aeronaves, patentes, de propiedad intelectual y los que en la actualidad o en el futuro determine la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos, en el marco de lo dispuesto por la Constitución de la República y las leyes vigentes.

Los Registros son dependencias públicas, desconcentrados, con autonomía registral y administrativa en los términos de la presente ley, y sujetos al control, auditoría y vigilancia de la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos en lo relativo al cumplimiento de políticas, resoluciones y disposiciones para la interconexión e interoperabilidad de bases de datos y de información pública, conforme se determine en el Reglamento que expida la Dirección Nacional.”;

Que, la Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos en su Art. 19 determina: “Registro de la Propiedad. - De conformidad con la Constitución de la República, el Registro de la Propiedad será administrado conjuntamente entre las municipalidades y la Función Ejecutiva a través de la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos. Por lo tanto, el Municipio de cada cantón o Distrito Metropolitano se encargará de la estructuración administrativa del registro y su coordinación con el catastro. La Dirección Nacional dictará las normas que regularán su funcionamiento a nivel nacional.

Los Registros de la Propiedad asumirán las funciones y facultades del Registro Mercantil, en los cantones en los que estos últimos no existan y hasta tanto la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos disponga su creación y funcionamiento (...)”;

Que, el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en su art. 15 determina: “Indicadores de gestión. - Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo.

La elaboración de los indicadores de gestión se sustentará en la información que guarde relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas. Los indicadores de desempeño permitirán medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos, en niveles de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad, de acuerdo con la misión y visión y los objetivos y estrategias institucionales”;

Que, la Contraloría General del Estado dentro de la Norma de Control Interno para las entidades y organismos del sector público establece: “Norma 200-02: Administración Estratégica.- Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos público, implantaran podrán en funcionamiento y actualizaran el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional...”;

Que, la Ordenanza para la Organización, Administración y Funcionamiento del Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca, en su Art. 10, determina “El Registro de la Propiedad del cantón Cuenca, como órgano adscrito a la Ilustre Municipalidad, goza de autonomía administrativa, financiera, económica y registral, en conformidad con el Artículo 265 de la Constitución de la República del Ecuador y Artículo 142 del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización”;

Que, la Ordenanza para la Organización, Administración y Funcionamiento del Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca, en su Art. 14: “La o el Registrador de la Propiedad del cantón Cuenca, como máxima autoridad administrativa y representante legal y judicial del Registro de la Propiedad del cantón Cuenca durará en su cargo por un período fijo de cuatro años, pudiendo ser reelegido por una sola vez”;

Que, mediante Resolución Administrativa Nro. RA-RPCC-012-2017 de fecha 18 de diciembre de 2017 se aprueba el Plan Estratégico del Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca para el periodo 2018 – 2020;

Que, mediante Resolución Administrativa Nro. RA-RPCC-003-2021 de fecha 21 de enero de 2021 se aprueba la prórroga del plazo del Plan Estratégico del Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca para el periodo 2018-2020, hasta el 31 de diciembre de 2021;

Que, el Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca, para la aplicabilidad de sus competencias, que se encuentran enmarcadas en la normativa ecuatoriana y en la planificación para el desarrollo nacional y local, requiere que se apruebe, socialice e implemente un plan estratégico institucional, para la mejora de sus procesos estratégicos y operativos, y los diferentes aspectos que sirven para mejorar la calidad de la gestión organizacional, a través de la administración institucional, en concordancia con los cambios constantes del entorno local y nacional;

Que, el Plan Estratégico Institucional, constituye una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones en torno a las actividades que se desarrollan actualmente, y aquellas que a futuro la institución debe realizar para adecuarse a los cambios y necesidades que impone el entorno en el que se desenvuelve, con el objetivo de lograr la mayor eficiencia, eficacia, y calidad en los servicios que se proveen. En este contexto, la Planificación Estratégica Institucional dentro del sector público debe principalmente prestar atención a un factor externo pero determinante, la ciudadanía, pues a quien se entregan los servicios que genera la institución, y son beneficiarios de los resultados finales y su impacto a través de la intervención institucional. 

En uso de las atribuciones conferidas en la Constitución y la Ley;

RESUELVE:

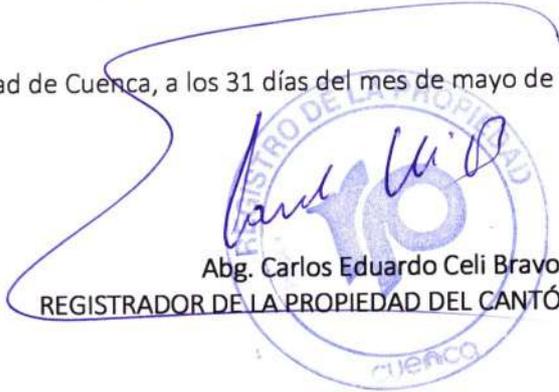
Artículo 1.- APROBAR el Plan Estratégico Institucional del Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca para el periodo 2022-2026.

Artículo 2.- Formará parte de la presente Resolución el documento anexo Plan Estratégico Institucional del Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca periodo 2022-2026, el mismo que fue construido participativamente con todos los servidores, Directores y Jefes de área de la institución.

Artículo 3.- El Plan Estratégico Institucional del Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca, se alinea a los elementos de planificación dispuestos en los cuerpos normativos que rigen la planificación para el desarrollo, tanto nacional como local e institucional.

Artículo 4.- Disponer se proceda a la publicación del Plan Estratégico Institucional del Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca periodo 2022-2026 en la página web institucional, así como su respectiva socialización. 

Dado en la ciudad de Cuenca, a los 31 días del mes de mayo de 2022.



Abg. Carlos Eduardo Celi Bravo
REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN CUENCA (E)

31 DE MAYO DE 2022



PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

PEI – 2022 - 2026

Administración:

Abg. Carlos Celi Bravo
REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN CUENCA (E)

CUENCA – ECUADOR

MAYO DEL 2022

CONTENIDO.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Análisis de la normativa institucional.

Análisis de Competencias.

Datos estadísticos del cumplimiento de la competencia.

Las notas devolutivas.

Análisis de procedimientos.

Proceso general de inscripciones.

Proceso general de certificaciones.

Análisis de planificación Institucional.

Resultados del cumplimiento de objetivos y metas.

Análisis de la estructura orgánica y talento humano.

Sobre la estructura orgánica.

Análisis de la estructura posicional de talento humano.

Análisis del cumplimiento de la normativa de talento humano.

Análisis tecnológico.

Análisis financiero.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Análisis PETS.

Análisis político.

Análisis económico

Análisis tecnológico.

Análisis social.

Análisis FODA.

Diagnóstico externo.

Oportunidades y amenazas.

El análisis de las oportunidades.

Análisis de las amenazas.

Diagnóstico interno.

Fortalezas y debilidades.

Análisis de Fortalezas.

Análisis de debilidades.

Análisis tendencial del FODA.

Sobre el relacionamiento.

Índice de potencialidad.

Índice de vulnerabilidad.

Articulación del diagnóstico institucional.

Aspectos positivos que la entidad debe atender para provechar la potencialidad.

Aspectos negativos que es necesario atender para reducir la vulnerabilidad institucional.

DECLARACIÓN DE ELEMENTOS ORIENTADORES.

Misión Institucional.

Visión Institucional.

Valores Institucionales.

Objetivos Estratégicos Institucionales.

Mapa estratégico.

Identificación de riesgos por objetivos y alternativas de mitigación.

DISEÑO DE ESTRATEGIAS.

Cuadro de mando integral.

Programación plurianual

1. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1.1. Análisis de la normativa institucional.

El Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca, se ha constituido en una entidad del sector público seccional, adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca, de conformidad con lo determinado en el artículo 265 de la Constitución de la República, concordante con el artículo 142 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización, y el artículo 13 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos; siendo aplicado en la norma local expedida por el concejo municipal el principio jurídico administrativo, otorgándole autonomía, administrativa, financiera, económica y registral; lo cual, le obliga a desarrollar un modelo de gestión propio para la prestación del servicio registral, dentro del marco constitucional y legal que se encuentra establecido para dichos menesteres.

En ese contexto, la entidad ha elaborado su normativa interna institucional, relacionada con la planificación estratégica, estructura orgánica, manuales, reglamentos y más disposiciones internas regulatorias, con miras a cumplir de manera eficiente y eficaz con las competencias, funciones, y atribuciones establecidas en la Constitución y la Ley.

La Ordenanza Municipal de creación del Registro de la Propiedad de Cuenca fue aprobada por el concejo municipal y sancionada por el señor Alcalde en febrero del 2011; la misma que fue reformada, en julio del 2013, en donde se fija una nueva tabla de aranceles por el servicio registral; este hecho estaría generando un incumplimiento a lo determinado en el inciso segundo del artículo 33 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos que señala: "En el caso del registro de la propiedad de inmuebles será el municipio de cada cantón el que con base en el respectivo estudio técnico financiero, establecerá anualmente la tabla de aranceles por los servicios de registro y certificación que preste." (...).

Si bien, el establecimiento de la tabla de aranceles registrales, *es una competencia que no le asiste al Registro de la Propiedad*, ésta si tiene incidencia en la gestión que desarrolla, debido que su presupuesto institucional está ligado a la misma, así también el factor político que esta replica en función de la satisfacción ciudadana por los servicios prestados.

Otro elemento importante a considerar, es la aplicación de las normativas expedidas por la Dirección Nacional de Registros Públicos DINARP, (anterior DINARDAP), como ente rector de la política registral a nivel nacional, fundamentalmente en lo referente a innovación de los procesos registrales por medio de la aplicación de herramientas tecnológicas (software) que permitan la automatización del servicio registral a través de la transformación de la información física en información digitalizada y los registros físicos en registros electrónicos.

En el análisis posterior se detallará de manera precisa, el nivel de cumplimiento de las reglamentaciones institucionales internas, en cada una de las áreas de gestión y operación

institucional, lo que además nos dará una proyección objetiva de la necesidad de actualizar, reformar o rediseñar algunos marcos reglamentarios y/o procedimentales que son de control directo del Registro de la Propiedad.

1.2. Análisis de Competencias.

El Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca, además de las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias que ya se ha señalado en el numeral anterior, tiene como principal competencia lo determinado en la Ley de Registro, que en su artículo 1. - Del objeto del registro de la propiedad, señala: “La inscripción de los instrumentos públicos, títulos y demás documentos que la Ley exige o permite que se inscriban en los registros correspondientes, tiene principalmente los siguientes objetos:

- a) Servir de medio de tradición del dominio de bienes raíces y de los otros derechos reales constituidos en ellos;
- b) Dar publicidad a los contratos y actos que trasladan el dominio de los mismos bienes raíces o imponen gravámenes o limitaciones a dicho dominio; y,
- c) Garantizar la autenticidad y seguridad de los títulos, instrumentos públicos y documentos que deben registrarse.”

Como se puede observar, la norma central en materia registral, determina como objeto principal en la gestión de los registros de la propiedad en cada cantón, el servir de medio de tradición del dominio de bienes raíces y demás hechos reales, esto a través de la inscripción en los registros correspondientes, bajo los procedimientos y el estricto cumplimiento de los requisitos que la misma norma y demás normativa subjetiva señala en relación a las inscripciones.

En segundo lugar y no menos importante está la competencia que le faculta al Registro de la Propiedad dar publicidad a los contratos y actos inscritos, esta parte debe cumplirse mediante la emisión de certificados o certificaciones referente a los títulos inscritos.

La tercera competencia, que desde el punto de vista jurídico engloba a las dos anteriores y que se constituye en el centro de la viabilidad de las otras dos acciones, es el garantizar la autenticidad y seguridad de los títulos, dicho de otra manera, garantizar la seguridad jurídica a los propietarios de los bienes inmuebles, a través del cumplimiento de las normas pertinentes y lo que la Ley determina para la gestión registral.

Estas competencias y facultades son recogidas en la normativa local que rige al Registro de la Propiedad, en los artículos 4, 5, 6, 7, 8 y 9 de la ordenanza municipal que rige al Registro, se han determinado varios principios y normas generales que rigen al Registro de la Propiedad, dentro de estos principios y normas, se puede ver recreado lo determinado en la Ley de Registro, pero además, el establecimiento de la modernización en la gestión registral por medio de la utilización de recursos tecnológicos de software y hardware para el efecto, es así como se señala: “La actividad del Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca se desarrollará utilizando medios tecnológicos normados y

estandarizados, de conformidad con las políticas emanadas por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información o por el organismo que posteriormente lo regule” (...).

De otro lado, se aprecia que, respecto de la administración de los Registro de la Propiedad, en el artículo 15 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos, señala en el numeral 2.- Registro de la Propiedad: Llevará su registro bajo el sistema de información cronológica, personal y real; en la misma norma, se señala la disposición para los registros de utilizar sistemas informáticos que permitan, la automatización de los procedimientos y la disponibilidad de la información de manera segura, para realizar la interconexión de los registros, en ese sentido el artículo 25 dice: “Para efectos de la sistematización e interconexión del registro de datos y sin perjuicio de la obligación de mantener la información en soporte físico como determinan las diferentes normas de registro, los distintos registros deberán transferir la información a formato digitalizado.”

1.2.1. Datos estadísticos del cumplimiento de la competencia.

Luego que se ha analizado las competencias y facultades que institucionalmente deben ser cumplidas por mandato de la constitución y la Ley, a continuación, se presenta el análisis estadístico de cumplimiento de estas, por parte del Registro de la Propiedad.

Tomando como referencia para este análisis, los años 2019, 2020 y 2021, se ha ubicado el flujo de los trámites ingresados para los diferentes actos, siendo principalmente los actos de inscripción y certificados, como se muestra a continuación.

DETALLE DE TRÁMITES EMITIDOS POR LA ENTIDAD						
Ítems / actos	AÑOS - CANTIDADES - %					
	2019		2020		2021	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Inscripciones	42912	46,39	27909	45,48	41534	49,97
Certificados	38094	41,18	27252	44,41	34046	40,96
Copias Certificadas	3645	3,94	1643	2,68	1331	1,60
Razones de Inscripción	6300	6,81	3849	6,27	5234	6,30
Marginaciones	1559	1,69	712	1,16	969	1,17
Reposiciones	0	0,00	0	0,00	1	0,00
Total:	92510	100,00	61365	100,00	83115	100,00

Fuente: Informe de TIC'S RPCC

En la tabla precedente se puede observar cómo ha evolucionado el flujo de trámites que la entidad ha emitido en los años analizados, registrando que en el año 2019 se ha despachado un mayor número de trámites, experimentándose un desplome del 33,67% para el año 2020, evidentemente que esto obedece de manera principal a los efectos que ha generado la pandemia del COVID19 que provocó un largo confinamiento durante el año 2020; para el año 2021 se muestra una recuperación importante en el ingreso de

trámites, sin embargo sigue estando un 10,16% abajo del 2019, con lo que se podría hablar de una reducción acumulada de un 43.83%.

A continuación, se ubica los gráficos de los porcentajes por ítems de trámites:

% DE TRÁMITES EMITIDOS



Fuente: Informe de TIC'S RPCC

Como se observa en el gráfico, en los trámites de inscripción se evidencia la reducción de ingresos con relación al 2019, siendo que para el 2020 cae en un 34,96% y para el 2021, la recuperación deja con un 3,21% por debajo frente al 2019. Del mismo modo, en los trámites de certificados se mantiene la tendencia, con una reducción del 28,46% en el 2020 y un 10,63% en el 2021 con relación a los trámites registrados en el 2019.

Estos son los grupos más importantes, que están relacionados a la competencia y facultad directa que la institución ejerce conforme a la legislación y normativa citada; sin embargo, constan otros grupos de trámites que están asociados a las competencias registrales, pero que son de menor impacto en la gestión institucional:

% TRÁMITES EMITIDOS



Fuente: Informe de TIC'S RPCC

Este grupo de trámites en su conjunto representan de manera general entre un 10% y un 12% frente al universo total, y su gestión no registra mayor impacto en la actividad que la institución desempeña.

Las notas devolutivas

Conforme lo señala la Resolución No. 010-NG-DINARDAP-2017, expedida por la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos, (hoy DINARP), los registros de la propiedad podrán emitir la correspondiente nota devolutiva indicando de forma clara, pertinente, objetiva y fundamentada los motivos o razones por las cuales se devuelve, a fin de que el interesado corrija el error, omisión o adjunte el documento que se requiera, dentro del plazo de dos meses de vigencia del repertorio establecido en el Art. 13 de la Ley de Registro.

Con esa base normativa y legal, el Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca, como resultado de la competencia y facultad de calificación registral, para brindar la debida seguridad jurídica a los trámites, ha emitido las notas devolutivas a los trámites que así lo ameritaba según la calificación registral.

Así se ubica también un cuadro con los datos de las notas devolutivas emitidas durante los tres últimos años de gestión.

% DE NOTAS DEVOLUTIVAS						
AÑOS	Total, Inscripciones	Devolutivas de Insc.	%	Total, certificados	Devolutivas de Certf.	%
2019	42912	11671	27%	38094	1238	3%
2020	27909	8952	32%	27252	1156	4%
2021	41534	15901	38%	34046	1493	4%

Fuente: Informe TIC'S RPCC

Es muy importante observar los datos que nos muestran los porcentajes que significan las notas devolutivas frente al total de inscripciones emitidas por la entidad, así se parecía que se ubica entre el 27% y 38% los trámites que son devueltos a los usuarios para corregir errores de forma, siendo el 2021 el porcentaje más alto, lo cual es significativo, pues en promedio el 33% de los usuarios que solicitan registrar sus contratos en la institución, sienten una inconformidad por tener que hacer correcciones lo cual implica tiempo perdido, pero además, esto ocasiona un reprocesamiento de un tercio de los trámites de inscripción.

De otro lado, a pesar que la normativa expedida, respecto de las notas devolutivas no se refiere a certificados y certificaciones, la entidad, ha implementado también la nota devolutiva para mayor seguridad de los usuarios, cuando estos no han provisto la información suficiente y/o pertinente en su solicitud de certificados, por lo cual debe ser devuelto; en estos casos los datos estadísticos si están dentro del margen permitido pues el promedio está por debajo del 5%, lo cual es positivo.

1.3. Análisis de procedimientos.

Para este análisis se ha considerado la información provista por la entidad en la cual se encuentra que existe un manual de procesos y procedimientos aprobado por la institución, en el mismo que constan los flujogramas y matrices descriptivas de los procedimientos de las diferentes direcciones, unidades y áreas administrativas; en lo general se encuentra dentro de lo que la legislación y la normativa determina; en todo caso, se va a detener el análisis en el funcionamiento de los procesos operativos que tienen que ver con la gestión registral, para lo cual, se solicitó a los funcionarios de dicha área que elaboren un flujo de información de cómo se desarrolla la actividad registral.

Es importante recordar que la Ley de Registro, aunque es una ley de muchos años de vigencia, contiene los criterios generales sobre los procesos y solemnidades de las inscripciones, las anotaciones, registros, índices y repertorio, sobre la base de la que se deben levantar los procedimientos administrativos que procuren la mayor eficacia y eficiencia en la gestión registral.

En ese contexto, el artículo 23 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos, determina que, los registros incluido el de la propiedad, deben realizar sus actividades utilizando un sistema informático que permita la tecnificación y modernización de los mismos.

1.3.1. Proceso general de inscripciones

Es una de las principales competencias y facultades de la institución por lo que se ha procedido a resumir el proceso general que cumple un trámite cuando ingresa a la institución para ser inscrito y así cumplir con el requerimiento ciudadano.

- a) **Ingreso del trámite en la ventanilla con el pago del arancel**
- b) **Digitalización inicial del trámite y se lo carga en el sistema con el número de repertorio**
- c) **Acto y partes**, en este paso se revisa preliminarmente el trámite verificando el número de actos e intervinientes; se anota físicamente en un cuaderno, el número de repertorio con el número de actos; luego ingresa al sistema estos datos: Notaría o Juzgado, fecha de otorgamiento, protocolización, o providencia, número de juicio, oficio y la respectiva fecha del documento.

Se crean el o los actos en el libro respectivo con todos los intervinientes, su estado civil, número de cédula, verificando que estén correctos todos los datos, y si no constan en el sistema registral, se procede a crear dichos números de cédula con los datos de cada interviniente, además se hace constar el papel de las partes que intervienen en el contrato.

Luego se revisa físicamente con el número de repertorio para confirmar que estén completos y se sella

- d) **Búsqueda de Inscripciones.** consiste en buscar los nombres de los intervinientes, para verificar todos los movimientos que constan inscritos en el Registro de la Propiedad a favor de esa persona.
- e) **Fichas,** inicia con la anotación del número de repertorio en un cuaderno, luego se revisa preliminarmente el trámite, antecedentes, parte resolutive, fechas; luego se busca si ya existen fichas creadas para ese trámite, si no las hay se crea la nueva ficha, en cuyo caso se procede a llenar los campos requeridos como: tipo de inmueble, tipo de predio, clave catastral, parroquia, sector, si dispone comprobante del pago del predio o no, etc.

Se aprueba el trámite, y se pone en las escrituras físicas el número de ficha

- f) **Inscripción.** En esta parte se realiza la revisión del cumplimiento de requisitos legales; Revisión del cumplimiento de requisitos formales; Revisión del pago de impuestos y tasas arancelarias de acuerdo a cada trámite.
Se revisa los antecedentes que se encuentran atados al trámite que se prevé realizar
Luego se realiza la confrontación de la documentación ingresada con la información registral, información que se obtiene del texto de la documentación y de las búsquedas realizadas de todos los intervinientes del trámite. Verificación de la confrontación para determinar la procedencia de la inscripción
Marginaciones en el archivo físico
Verificación de la información ingresada en el sistema para la inscripción, esto es acto, partes y fichas y observaciones
Ingreso de información en el sistema: nombres de ser necesario, fichas de ser necesario, movimientos asociados al inmueble.
Redacción del contenido del acta, en caso de inscripción
Elaboración de oficios de acuerdo al caso, ya sea por el sistema registral o Quipux
Redacción de la nota devolutiva o negativa de acuerdo al caso con la fundamentación jurídica correspondiente.

Inscripción de cada acto que contenga el trámite. Pueden ser de uno a varios.

Informe de ventas entre legitimarios (SRI)

- g) **Razones y actas.** Generar razones con su respectivo reporte, Adjuntar cada razón de inscripción a su respectivo trámite con el número de copia según sea el caso. Separamos y nos quedamos con la copia de la escritura trabajada.

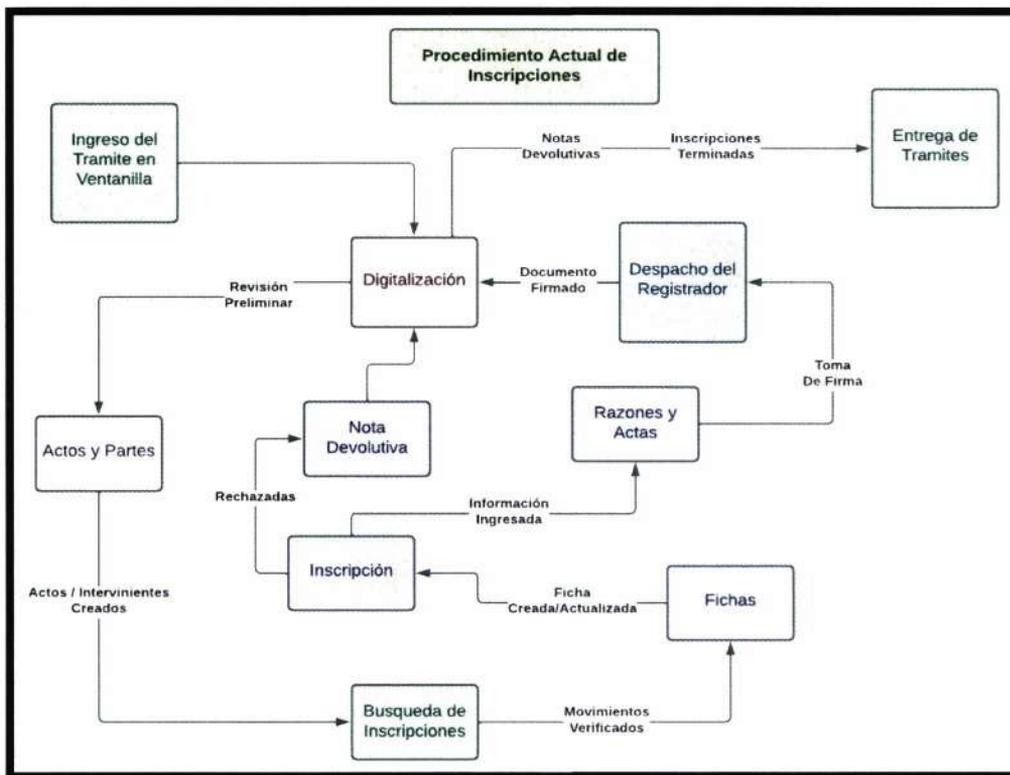
Se ingresa información acerca del Juzgado/Destinatario, # de Juicio, fojas, # de Repertorio y fecha de Repertorio, elaboración de sobres.

Se imprime las Actas de inscripción posteriormente se realiza el folio manual de cada hoja, el mismo que tiene que ser ingresado en la base de datos, las mismas que son enviadas a revisión y firma por parte del Registrador. Actas que conjuntamente con las copias de escrituras que quedan en nuestra custodia se van a digitalizar por fecha de inscripción (Proceso Terminados)

Se imprime el Repertorio diario, después del cierre de la ventanilla, envío a firma del Registrador y posterior foliación manual

- h) **Digitalización final.** Luego de cada paso que requiera manejo de documentos a archivar, estos deben ser digitalizados por el área de digitalización

Representación gráfica del proceso general de inscripción actual.



Elaborado por: Coordinación de Planificación

Preliminarmente se puede apreciar que existen debilidades en la organización del proceso de registro e inscripción de trámites, a pesar de los esfuerzos hechos por la entidad a través de los proyectos ejecutados, se evidencian falencias que han generado un lento desarrollo, modernización y tecnificación de los procedimientos, pues aún se evidencia que se ejecutan procedimientos manuales, dando lugar a un desgaste burocrático, no aprovechando adecuadamente la potencialidad del talento humano con el que la entidad cuenta; en la etapa de relacionamiento de las potencialidades y vulnerabilidades se planteará más evidentemente las falencias que necesitan ser atendidas en la planificación estratégica.

1.3.2. Proceso general de certificaciones

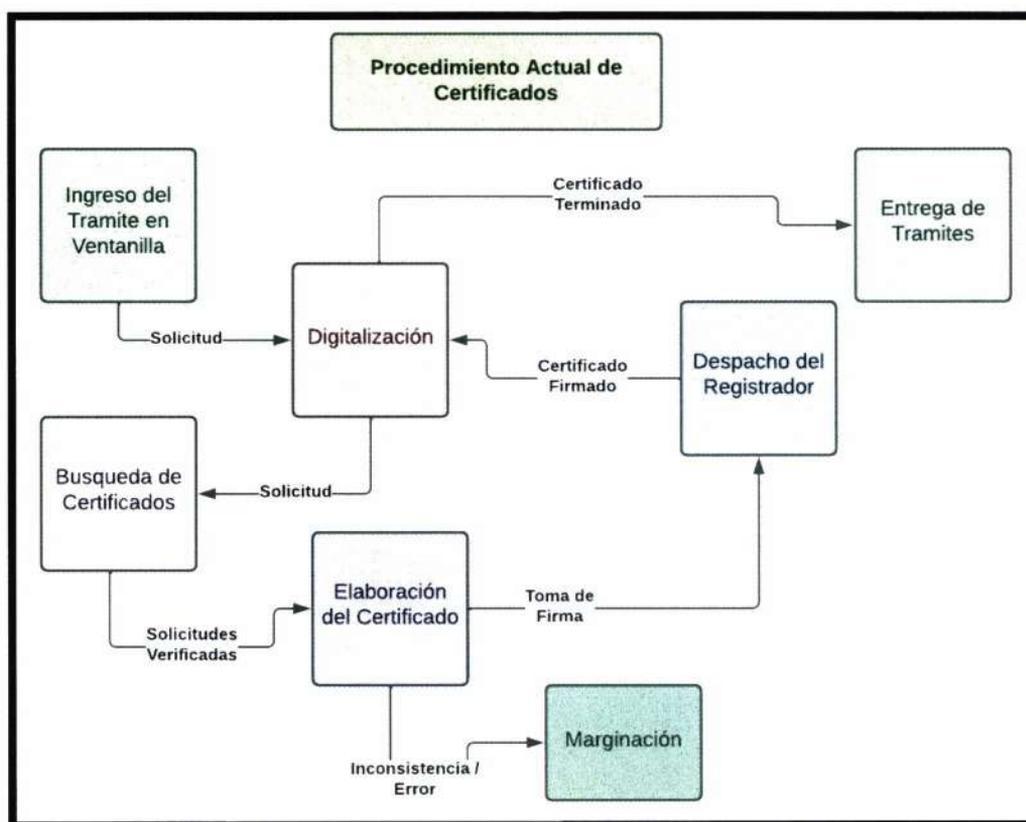
Es la competencia que faculta al registro a dar publicidad a los actos inscritos a través de la emisión de certificado o certificaciones que se extienden a petición de parte, por orden administrativa o mandato judicial; la ejecución de este proceso en la institución se resume de la siguiente manera:

- a) **Ingreso del trámite en la ventanilla**, se toman los datos del solicitante y/o del propietario del bien a través de la solicitud de certificación en la que se especifica el tipo de certificación que requiere (ventas y gravámenes, historial, bienes o no poseer bienes), se firma y se cobra el valor del arancel registral.
- b) **Digitalización inicial de la solicitud para la certificación**, se digitaliza la solicitud y los requisitos y se guardan en la carpeta digitalización de ingreso, luego se asocian acorde al número del trámite, se aprueba.
- c) **Búsqueda de Certificados**, en este paso se reciben las solicitudes de certificados junto con el reporte respectivo de digitalización, luego se dividen entre los/as asistentes asignados por el sistema aleatoriamente, después se confronta que la documentación física corresponda a la información digitalizada, revisado esto se prosigue con el ingreso de los comparecientes con la información proporcionada en la solicitud, se revisan posibles trámites anteriores del solicitante con el objetivo de corroborar la veracidad de la información, también se utilizan todos los campos de búsqueda del sistema que pudieran tener coincidencia, por último una vez verificados los datos de los comparecientes se aprueban los trámites en el sistema y se entregan los documentos físicos a los/as analistas registrales del departamento de certificados.
- d) **Elaboración del Certificado**, Al igual que en el proceso anterior se clasifican las solicitudes acorde a la asignación aleatoria del sistema, luego se revisan las solicitudes de manera virtual o física, se corroboran los datos de la solicitud y el tipo de certificado a ser emitido (ventas y gravámenes, historial, bienes o no poseer bienes), el motivo o razón de la solicitud y la firma de responsabilidad del solicitante, una vez aprobados los requerimientos se seleccionan los trámites a trabajar y se procede con la búsqueda de cada propietario realizando la confrontación de los asientos registrales embargos, hipotecas, prohibiciones, interdicciones, demandas, etc.), ventas y/o transferencias de dominio, sentencias de prescripción adquisitiva de dominio, posesiones efectivas, etc. En el caso de trámites solicitados por instituciones públicas donde el afectado posea más de dos bienes se procede a ingresar nuevos trámites, de conformidad con el número de bienes que se posea, los mismos que se asignan al mismo funcionario encargado.
- e) **Marginación**, En caso de existir alguna inconsistencia o error, entre el acta registral y la respectiva escritura, se procede a ingresar la marginación correspondiente.
- f) **Revisión e Impresión del Certificado**. Elaborado el certificado se realiza la revisión de forma en donde se verifica que se cumplan las formalidades y estándares del mismo, posteriormente se imprimen y se trasladan al funcionario de coordinación semanal quien recolecta los certificados del área quien a su vez los remite de

manera ordenada al director/a de servicios registrales para su respectiva aprobación y traslado al despacho del registrador/a para respectiva toma de firma.

- g) **Entrega del Trámite.** Una vez firmadas y aprobadas las certificaciones por el/a registrador/a son entregadas una vez más al director/a de servicios registrales quien los revisa para corroborar que se encuentren totalmente firmadas, luego el coordinador de turno, elabora para su respaldo, un nuevo reporte de los certificados suscritos, para enviar los certificados terminados al área de digitalización, se digitalizan los certificados y se trasladan al área de entrega de documentos para su respectiva entrega al usuario.

Representación gráfica del proceso general de certificación actual.



Elaborado por: Coordinación de Planificación

Así como en el proceso de inscripción, el proceso de certificación registra ciertas debilidades que en los dos casos tienen que ver fundamentalmente con la disposición de la información en el aplicativo informático, por lo cual, los procedimientos definidos no son los más óptimos.

1.4. Análisis de planificación Institucional

La planificación institucional es el primer elemento de la administración pública, por mandato constitucional y legal, toda entidad del sector público debe realizar una

administración estratégica, activando un sistema de planificación que le permita fijar, sobre la base del análisis de la realidad y su entorno, sus objetivos estratégicos, los mismos que deben ser el desglose de la visión y alineados a la misión que la institución defina en el norte de la planificación, así mismo, la determinación de indicadores para el control, seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos en la aplicación de los programas y proyectos establecidos en la planificación plurianual y anual.

En ese contexto, el Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca, como entidad del sector público, mediante Resolución Administrativa Nro. RA-RPCC-012-2017, de fecha 18 de diciembre del 2017, aprobó el Plan Estratégico del Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca para el periodo 2018 - 2020.

En este plan estratégico aprobado, la entidad se había planteado siete objetivos estratégicos, los cuales se describen a continuación:

1. Corregir inconsistencias en el archivo digital de la institución y complementar la información digital.
2. Diseñar e implementar servicios de línea para los usuarios y usuarias externos de los servicios de la entidad
3. Disponer de un archivo digital indexado
4. Reducir los tiempos de entrega de trámites de inscripción y certificación, a través de la activación de fichas registrales.
5. Digitalizar la información contenida en el archivo físico patrimonial de la Institución, según lo dispuesto por la DINARDAP
6. Depurar la información contenida en los repositorios de información digital.
7. Implementar nuevas herramientas informáticas para las dependencias de la DAF

En principio, la institución ha cumplido al formular la planificación institucional, más, sin embargo, si se analiza desde la fijación de los objetivos estratégicos, éstos en su mayoría, son actividades, proyectos y metas.

Antes de analizar el cumplimiento de la planificación, es necesario establecer que, si bien el periodo del plan finalizaba el 31 de diciembre del 2020, este fue prorrogado hasta el 31 de diciembre del 2021, mediante Resolución Administrativa Nro. RA-RPCC-003-2021, de fecha 21 de enero del 2021, la misma que se sustenta en el informe técnico presentado por los responsables del control y evaluación de la planificación, en el cual se argumenta que debido a la emergencia del COVID19, existen proyectos que aún se encuentran en ejecución pues no se han cumplido en el plazo establecido, y, en virtud de que el plan nacional de desarrollo tiene vigencia hasta el 31 de diciembre del 2021, es favorable la

ampliación del plazo de la planificación, pues los objetivos estratégicos del PEI institucional se encuentran alineados al PND.

Se puede ver que, a pesar de haber realizado el acto administrativo que le da la legalidad a la ampliación del plazo, éste no tiene el adecuado sustento técnico en la evaluación, pues, no se ha determinado el porcentaje de cumplimiento de los objetivos, programas y proyectos para la debida prorrogas, en donde se determine, la continuidad de los objetivos inconclusos, la modificación de metas, o fijación de nuevos proyectos.

Resultados del cumplimiento de objetivos y metas.

Revisado el cuadro de evaluación proporcionado por la entidad de los años 2018, 2019 y 2020 se ha podido apreciar una desarticulación entre los objetivos y los proyectos que se han realizado, considerando que en su mayoría se han propuesto actividades como estrategias y proyectos, por lo cual ha resultado dificultoso poder valorar el porcentaje cumplimiento real de los objetivos.

Según la evaluación ejecutada por la entidad, se han ubicado cuatro proyectos centrales, los mismos que han sido aplicados, pero que no se han completado de manera eficiente, como se muestra en el siguiente cuadro:

NRO.	PROYECTO	CUMPLIMIENTO			General
		2018	2019	2020	
1	Depuración del Proyecto SIDI	46%	0,00%	-	46,00%
2	Auditoría de Fichas Registrales	75,85%	72,68%	85,71%	78,08%
3	Fortalecimiento de los sistemas informáticos de la DAF	61,54%	-	-	61,54%
4	Atención al usuario externo mediante el desarrollo de los servicios online	-	-	100,00%	100,00%

Fuente: Dirección Administrativa RPCC

Estos proyectos centrales, han sido articulados en conjunto a los siete objetivos estratégicos formulados; pero que en su mayoría no se han completado al cien por ciento, tampoco se ha expresado adecuadamente los indicadores para medir el impacto generado en la gestión registral y consecuentemente en la satisfacción de los usuarios externos.

Particularmente, en los proyectos de depuración del SIDI y auditorías a las fichas registrales, del porcentaje que se ha cumplido, existen observaciones serias a los resultados por parte de los técnicos de la institución, esto debido a que la información contenida en los aplicativos informáticos, como resultado de la ejecución del proyecto, no están siendo utilizadas de manera eficiente en la actividad diaria y producción del servicio registral; es decir, no ha conseguido constituirse en una herramienta eficiente de automatización de los procesos operativos; en el caso del proyecto de auditorías a las fichas registrales, hasta el momento la información no se encuentra disponible en el sistema registral ya que no fue procesado en tiempo real, por ende, esta información se encuentra desactualizada con respecto a los nuevos movimientos registrales que hayan tenido los bienes inmuebles.

En conclusión, se puede evidenciar que existió deficiencias en la aplicación y control de la planificación, lo cual ha generado un letargo en el desarrollo institucional y la modernización efectiva del servicio.

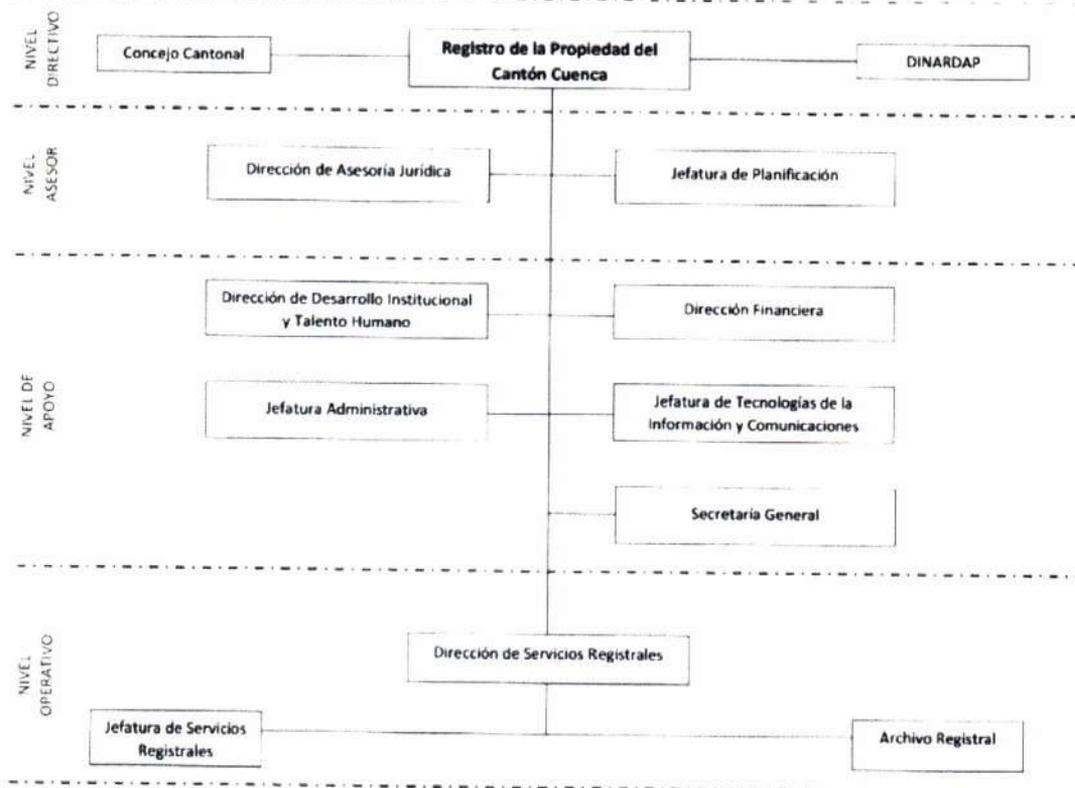
1.5. Análisis de la estructura orgánica y talento humano

Constituida en una disposición legal y normativa, la institución ha elaborado su propia estructura orgánica, para una administración por procesos, la misma que de manera general está sustentada en la normativa legal vigente

1.5.1. Sobre la estructura orgánica.

En el artículo 11 del Estatuto de Orgánico de Gestión por Procesos de la entidad, se encuentra la representación gráfica de la estructura:

c) Estructura orgánica funcional del Registro de la Propiedad del cantón Cuenca.



Fuente: Estatuto Orgánico

1.5.2. Análisis de la estructura posicional de talento humano.

Revisada la documentación que la entidad ha provisto para el análisis de la estructura posicional de talento humano, en principio es un poco difícil determinar una estructura

posicional completa, por lo cual, se ha recogido los siguientes datos, según consta en la Resolución Nro. RA-RPCC-023-2020, mediante la cual se realiza la actualización del Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos del Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca, en el mismo que, se actualiza un grupo de 18 puestos y se crea un grupo de 6 puestos, a continuación se ubica la tabla:

Nro.	Descripción y Perfil de Puesto actualizado:	Reemplaza a Descripción y Perfil del Puesto: (Manual de Clasificación de Puestos vigente)
1	Asistente Administrativo/a	Asistente Administrativa
2	Registrador/a de la Propiedad del Cantón Cuenca	Registrador de la Propiedad del Cantón Cuenca
3	Director/a de Asesoría Jurídica	Asesor Jurídico 4
4	Director/a de Desarrollo Institucional y Talento Humano	Director de Desarrollo Institucional y Talento Humano
5	Analista de Desarrollo Institucional y Talento Humano	Analista de Desarrollo Institucional y Talento Humano 3
6	Técnico en Ejecución de Procesos	Técnico en Ejecución de Procesos
7	Jefe/a Administrativo/a	Director Administrativo
8	Director/a Financiero/a	Director Financiero
9	Recepcionista	Recepcionista
10	Analista de Bodega y Activos Fijos	Analista de Servicios Institucionales 3
13	Recaudador	Recaudador
14	Director/a de Servicios Registrales	Director de Operaciones Registrales
15	Analista de Servicios Registrales	Analista Registral Analista de Certificación Analista de Inscripción Analista de Operaciones Registrales
16	Analista de Archivo	Analista de Archivo
17	Asistente de Servicios Registrales	Asistente de Operaciones Registrales
18	Auxiliar de Servicios Registrales	Auxiliar de Procesos Registrales

Descripción y Perfiles de Puestos de nueva creación	
Nro.	Denominación
1	Jefe de Planificación Institucional
2	Especialista de Recaudación y Tesorería
3	Analista de Compras Públicas
4	Jefe de Tecnologías de la Información de Comunicaciones
5	Secretario General
6	Jefe de Servicios Registrales

Como se puede apreciar en la tabla precedente, se ha realizado tanto la actualización, como la creación de los puestos según la resolución citada, pero no se ha expresado el número de vacantes en cada puesto, por lo cual, no se ha podido determinar una estructura posicional completa.

Para avanzar en el análisis, se ha tomado los archivos de diagnóstico denominado, listado de personal consolidado, que la entidad ha provisto, en el mismo que se puede realizar el siguiente análisis:

<i>ANÁLISIS DE LA PLANTA ACTUAL DE TALENTO HUMANO</i>		
Modalidad contractual	Nro. Servidores	%
Nombramiento Permanente	54	70,13
Nombramiento Provisional	10	12,99
Contrato Ocasional	5	6,49
Nombramiento de periodo fijo (Registrador)	1	1,30
Nombramiento de libre remoción	4	5,19
Código de Trabajo (indefinido)	1	1,30
Encargo (Jefaturas)	2	2,60
	77	100,00

Fuente: Talento Humano RPCC

En esta tabla se puede ver la distribución del personal por modalidad contractual, en lo cual se aprecia que el 70.13% se encuentra con nombramiento permanente bajo el régimen de LOSEP, de un universo total de 77 servidores.

Proceso	Nro. Servidores	%
Procesos Gobernantes	2	2,60
Procesos Sustantivos	53	68,83
Procesos Adjetivos de Asesoría	1	1,30
Procesos Adjetivos de Apoyo	21	27,27
	77	100,00

Fuente: Talento Humano RPCC

En esta tabla se evidencia la distribución del personal por procesos, ubicándose un 68.83% del personal en el proceso sustantivo, correspondiente a la gestión registral, lo cual es positivo, igual del universo total de 77 servidores.

Este análisis se repitió con los datos provistos en el distributivo de personal aprobado para el ejercicio fiscal 2022, el mismo que se encuentra en ejecución, y que nos arroja otros datos, lo cual se muestra a continuación:

<i>ANÁLISIS DE LA PLANTA ACTUAL DE TALENTO HUMANO</i>		
Modalidad contractual	Nro. Servidores	%
Nombramiento Permanente	54	58,70
Nombramiento Provisional	10	10,87
Contratos de Servicios Ocasionales	11	11,96
Nombramiento de periodo fijo (Registrador)	1	1,09

Nombramiento de libre remoción	4	4,35
Encargo (Jefaturas)	2	2,17
Código de Trabajo (indefinido)	1	1,09
Puestos que constan en estructura, pero no están creados ni ocupados y que constan en el distributivo	5	5,43
Puestos vacantes	4	4,35
	92	100,00

Fuente: Distributivo TH-RPCC-2022

Aquí se puede apreciar que el número total de servidores pasa a 92, con lo cual se anota que habría una brecha de 15 servidores requeridos en caso de confirmarse la necesidad de esta planta laboral, se aprecia que el porcentaje de servidores con nombramiento permanente se reduce al 58.70% debido a que el número total de puestos según distributivo es mayor, pues el número de empleados con nombramiento permanente se mantiene en 54, incluso se ubica un grupo de puestos que estarían vacantes y otros no planificados ni presupuestados.

Proceso	Nro. Servidores	%
Procesos Gobernantes	2	2,17
Procesos Sustantivos	61	66,30
Procesos Adjetivos de Asesoría	3	3,26
Procesos Adjetivos de Apoyo	26	28,26
	92	100,00

Fuente: Distributivo TH-RPCC-2022

En esta distribución de los servidores por procesos según el distributivo se ve que a pesar de que se registra un leve descenso en el porcentaje del personal en el proceso sustantivo, al 66%, el número de personas se incrementa a 61, esto por vinculación de personal en ese proceso mediante contratos de servicios ocasionales, lo cual es positivo, pues se evidencia que la entidad ha apuntado a fortalecer los procesos agregadores de valor para satisfacer la atención a los usuarios externos.

1.5.3. Análisis del cumplimiento de la normativa de talento humano.

Es muy importante conocer el nivel de cumplimiento de las normativas aplicables al talento humano por parte de la institución, lo cual se muestra en el siguiente cuadro un análisis general:

SUBSISTEMA / PROCESO	NORMAS LEGALES APLICABLES	CUMPLIMIENTO POR LA ENTIDAD	ANÁLISIS DIAGNÓSTICO
----------------------	---------------------------	-----------------------------	----------------------

ESTRUCTURA POR PROCESOS	LOSEP Art. 51, último inciso, 52 literal b) e i); Reglamento General a la LOSEP art. 120, 135, 137 y la norma técnica de Diseño y Rediseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional	Acto Administrativo de APROBACION: Resolución Administrativa N° RA-RPCC-032-2019 de fecha 12 de diciembre de 2019; Estatuto Orgánico De Gestión Organizacional Por Procesos Del RPC	El Estatuto Orgánico cumple con los parámetros técnicos establecidos en la Norma Técnica Pertinente en referencia a sus competencias; no obstante, los productos están fusionados con actividades, asimismo, se debería establecer el cumplimiento de esa competencia.
SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE TH	LOSEP artículo 55 Acuerdo Ministerial MDT 086-2015 "Norma Técnica de Planificación de Talento Humano" Artículos 2 inciso segundo, 3 y 4.	Plan anual de Planificación de Talento Humano correspondiente a los periodos fiscales 2018, 2019, 2020 y 2021	La planificación de talento Humano está elaborada conforme los establece la Norma Técnica respectiva, asimismo, se debería validar el cumplimiento y aplicación de la misma.
SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO PÚBLICO	LOSEP artículos 55 literales a) d) h) i) ñ); Reglamento General a la LOSEP en sus artículos 165, 166, 167, 168, 173, Acuerdos Ministeriales MDT 152 y 156 del 2106	Acto Administrativo de AMPLIACION DE PLAZO: Resolución Administrativa N° RA-RPCC-009-2020 de fecha 31 de diciembre de 2020, Manual de Descripciones, Valoración y Clasificación de puestos institucional-diciembre 2020, Resolución Administrativa No. RA-RPCC-023-2020, de fecha 31 de diciembre de 2020.	El Manual de Descripciones, Valoración y Clasificación de puestos institucional, cumple con la normativa correspondiente, sin embargo, debería ser sujeta a un estudio de valorización contemplando los requerimientos del puesto con la complejidad y responsabilidad de los mismos.
SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	LOSEP artículos 71, 72, 73 y 74; Reglamento General a la LOSEP artículos 196, 197, 198, 201, 202, 203, 209; Acuerdo Ministerial MRL-2014-0136	Plan anual de Formación y Capacitación correspondiente a los periodos fiscales 2018, 2019, 2020 y 2021	Los planes de Formación y Capacitación presentados cumplen con la normativa, las matrices, faltando validar el cumplimiento y evaluación de la aplicación de los planes respectivos
SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	LOSEP artículo 52 literal l) y ñ), 54, 65 y 68; Reglamento General artículos del 176 al 185; Norma Técnica de Selección de Personal 022-2019	No se ha presentado información al respecto por parte de la entidad.	En función a la planificación y la necesidad institucional, los puestos deben estar planificados previo la emisión de nombramientos provisionales hasta que se declaren ganadores
SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	LOSEP artículos 76, 77, 78 y 79; Reglamento General a la LOSEP artículos 215, 216, 217, 219, 220 y 221; Norma Técnica MDT-041-2018 de marzo de 2018.	Plan anual de Evaluación del Desempeño correspondiente a los periodos fiscales 2018, 2019, 2020 y 2021.	Los planes de Evaluación del Desempeño Individual e Institucional presentados cumplen con la normativa y las matrices, faltando validar el plan de mejoramiento continuo individual e institucional.

REGlamento INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DEL TH	LOSEP artículo 52 literal c) Reglamento General a la LOSEP artículo 79 y la ordenanza Municipal de creación del Registro de la Propiedad en su artículo 26	Reglamento Interno de Administración de los servidores públicos del Registro de la Propiedad del cantón Cuenca, expedido mediante Resolución Administrativa Nro. RE-RPCC-42-2015	El reglamento interno cumple con los parámetros técnicos administrativos vinculantes con la LOSEP y su reglamento general, más, sin embargo, no se evidencia categorización y especificación de las sanciones en referencia a la gravedad de las faltas.
PLAN ANUAL DE VACACIONES	Reglamento General a la LOSEP Art. 27	A pesar de no haber accedido a información específica del cumplimiento de los planes de vacaciones de los servidores públicos, se ha venido cumpliendo por parte de la entidad.	Los planes de vacaciones deben ser ejecutados de manera eficiente para precautelar los derechos laborales de los servidores, y también la parte institucional, en el sentido de no tener erogaciones por este concepto en las liquidaciones, especialmente en los contratos de servicios ocasionales.

Fuente: Talento Humano RPCC

En general se puede apreciar que la entidad ha venido cumpliendo con las normativas en temas administrativos de talento humano, sin embargo, en el análisis de potencialidad y vulnerabilidad se podrán expresar los aspectos que se muestran como debilidades a las que habrá que atender en el marco de la planificación estratégica.

1.6. Análisis tecnológico.

El Registro de la Propiedad del cantón Cuenca, cumpliendo lo determinado en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos, y la Ordenanza Municipal de Creación, ha impulsado un proceso de modernización ha implementado una infraestructura tecnológica para la automatización de los procesos registrales, basados en el desarrollo de software que permita la automatización de los procesos de gestión institucional y registral. Estas aplicaciones están soportadas sobre una infraestructura de hardware que cumple con los requerimientos de la institución.

El software de gestión registral fue desarrollado en el año 2017 sobre un motor de base de datos MySQL y lenguaje de desarrollo PHP, teniendo los siguientes módulos: Digitalización de ingreso, ingreso de actos y partes, fichas registrales, módulo de inscripciones, módulo de certificaciones, módulo de avance de firma, módulo de administración, digitalización de salida, entre otros. En agosto del año 2021 se implementó el sistema de ventanilla virtual el cual permite el ingreso de trámites virtuales al RPCC, el mismo que esta soportado sobre una plataforma virtual. En el ámbito de la evaluación del indicador del software desarrollo/actualización de software en base a la necesidad del Registro de la Propiedad se menciona que se ha cumplido en un 100%. Lo que aparentemente estas actualizaciones no han cumplido con los requerimientos de

automatización de los procesos registrales, ya que varios procesos se los lleva de forma manual, es así como la anotación del repertorio.

Del análisis de los procesos de inscripción y certificación se puede inferir que esta aplicación no cumple al 100% con los requerimientos de seguridad, rapidez, eficiencia y con el mínimo tiempo de uso, ya que se puede observar que el problema se genera además de la mala definición de los procesos registrales, en la estructura del software, pues éste presenta deficiencias que al momento no permite la automatización del 100% de los procedimientos. Además, la Institución cuenta con la aplicación SIG-AME para la gestión administrativa - financiera.

Sobre la infraestructura tecnológica actualmente está garantizada en el ámbito de hardware, comunicaciones y software, no así en la parte de socialización de normas y políticas de seguridad de la información. Existen computadoras en arriendo lo que podría representar en una vulnerabilidad para la institución. Además, existe un 23% de equipos que se encuentran en mal estado almacenados en bodega y un 13% en estado no óptimo ya sea por obsolescencia tecnológica o por operación defectuosa.

Haciendo un análisis de la mesa de ayuda, se puede observar que existen en promedio 13 solicitudes diarias y que en su mayor porcentaje son por errores de los operadores de la aplicación, haciendo que estos requerimientos de correcciones generen retrasos en la prestación del servicio registral, ya que depende de la disponibilidad de tiempo de los funcionarios de TICs creando de esta forma una dependencia de esta área.

1.7. Análisis financiero

Es importante partir de la facultad establecida en la ordenanza municipal de creación del registro, la misma que está en armonía con la norma constitucional y legal; es decir, la administración del registro bajo un modelo desconcentrado, con la capacidad de auto sustentarse con sus recaudaciones por los aranceles establecidos para los diferentes trámites registrales.

La tabla de aranceles por los servicios registrales, son establecidos por el concejo municipal de Cuenca, mediante ordenanza municipal, la misma que fue reformada en el 2013, y se aplica a todos los actos que se solicitan a la institución, sobre la base de lo cual se establece la proforma presupuestaria de ingresos.

Del mismo modo, es importante precisar que, luego de ejecutado el proceso registral, si existe un remanente de ingresos, frente a los gastos demandados en la prestación del servicio, este excedente debe ser transferido para el presupuesto municipal del GADMCC.

Con la información de las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos de los años 2020 y 2021, se ha realizado el siguiente análisis:

DETALLE DE INGRESOS

GRUPO	DENOMINACIÓN	RECAUDADO				DIFERENCIA	
		INGRESOS TOTALES 2020		INGRESOS TOTALES 2021		\$	%
		\$	%	\$	%		
11	IMPUESTOS	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00
13	TASAS Y CONTRIBUCIONES	\$2.011.787,49	95,60	\$2.926.904,11	99,74	\$915.116,62	31,18
	VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00
17	RENTAS DE INVERSIÓN Y MULTAS	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00
19	OTROS INGRESOS	\$4.537,24	0,22	\$7.749,75	0,26	\$3.212,51	0,11
24	VENTAS DE ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00
28	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSIÓN	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00
36	FINANCIAMIENTO PÚBLICO	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00
38	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	\$88.065,47	4,18	\$0,00	0,00	-\$88.065,47	-3,00
	SUMAN:	\$2.104.390,20	100,00	\$2.934.653,86	100,00	\$830.263,66	28,29

Fuente: Cédula presupuestaria de ingresos RPCC

Como se aprecia, el comportamiento de los ingresos en relación a estos dos años es relativamente homogéneo, si bien se aprecia una diferencia del 28.29% más en el 2021, es debido a las complicaciones generadas en el 2020 por la emergencia de la pandemia por el COVID19.

DETALLE DE GASTOS							
GRUPO	DENOMINACIÓN	DEVENGADO				DIFERENCIA	
		GASTOS TOTALES 2020		GASTOS TOTALES 2021		\$	%
		\$	%	\$	%		
51	GASTOS EN PERSONAL	\$420.790,21	15,81	\$494.579,21	26,12	\$73.789,00	3,90
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	\$186.486,85	7,01	\$137.920,25	7,28	-\$48.566,60	-2,56
56	GASTOS FINANCIEROS	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00
57	OTROS GASTOS CORRIENTES	\$4.193,36	0,16	\$8.796,30	0,46	\$4.602,94	0,24
58	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	\$768.093,09	28,86	\$118.929,54	6,28	-\$649.163,55	-34,28
61	GASTOS EN PERSONAL PARA PRODUCCIÓN	\$752.218,05	28,27	\$783.617,40	41,38	\$31.399,35	1,66
63	BIENES Y SERVICIOS PARA PRODUCCIÓN	\$283.985,10	10,67	\$261.339,21	13,80	-\$22.645,89	-1,20
67	OTROS GASTOS DE PRODUCCIÓN	\$2.218,44	0,08	\$6.158,42	0,33	\$3.939,98	0,21
73	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00
75	OBRAS PÚBLICAS	\$32.386,67	1,22	\$0,00	0,00	-\$32.386,67	-1,71
77	OTROS GASTOS DE INVERSIÓN	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00
84	BIENES DE LARGA DURACIÓN	\$133.993,38	5,03	\$13.675,66	0,72	-\$120.317,72	-6,35
96	AMORTIZACION DE LA DEUDA PUBLICA	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00
97	PASIVO CIRCULANTE	\$76.913,92	2,89	\$68.631,98	3,62	-\$8.281,94	-0,44
	SUMAN:	\$2.661.279,07	100,00	\$1.893.647,97	100,00	-\$767.631,10	-40,54

Fuente: Cédula presupuestaria de gastos RPCC

En esta tabla se puede notar que existe un desbalance a la baja del porcentaje en relación a los gastos del 2020.

Para evidenciar el comportamiento de la ejecución de ingresos y gastos en cada ejercicio fiscal se presenta la siguiente tabla:

	INGRESOS	GASTOS	DIF. ING. / GAST.	% GASTO
2020	\$2.104.390,20	\$2.661.279,07	\$556.888,87	126,46
2021	\$2.934.653,86	\$1.893.647,97	-\$1.041.005,89	64,53
Diferencia entre ejercicios fiscales	\$830.263,66	-\$767.631,10	-----	-----

Fuente: Cédula presupuestaria de ingresos y gastos RPCC

Aquí se aprecia el análisis entre los ingresos y los gastos de cada ejercicio fiscal, registrándose que en el ejercicio 2020 la entidad gastó un 26% más de lo que recaudó; mientras que en el ejercicio 2021, los gastos fueron solo del 64.53% de los ingresos, existiendo un remanente importante, lo cual nos muestra una relativa salud y eficiencia financiera por parte de la institución.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

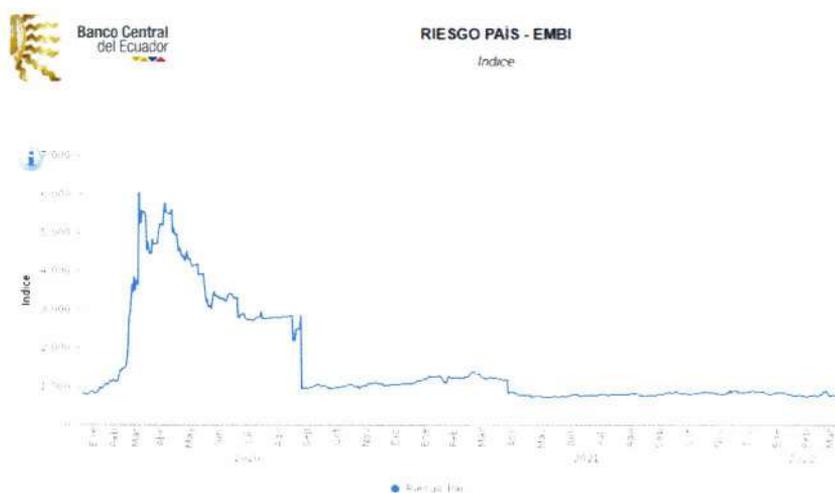
La institución ejerce su actividad en el contexto geográfico que corresponde a la jurisdicción cantonal de Cuenca, teniendo presente las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que tanto en la localidad como a nivel regional y nacional se presentan, y que son objeto de diferentes cambios.

2.1. Análisis PETS

2.1.1. Aspecto Político

- ↓ En el macro entorno la situación política del Ecuador que actualmente es presidida por el Sr. Presidente Guillermo Lasso Mendoza desde el 24 de Mayo del 2021 se encuentra en un curso de inestabilidad, puesto que la respuesta a soluciones inmediatas y ágiles frente al proceso de las demandas ciudadanas ha sido medianamente satisfactoria, otro ejemplo de inestabilidad es el cambio constante y premeditado que existe en los puestos directivos de las instituciones públicas y de seguridad, mismos cambios que en teoría han sido derivados por los bajos resultados de soluciones ante problemas como el manejo de la pandemia de la COVID-19, la crisis carcelaria, la inseguridad y por los conflictos e injerencia que existe dentro de la política de abajo hacia arriba y viceversa, por otro lado la interacción con la legislatura es un desafío para el ejecutivo puesto que es necesario que desde Carondelet se asuma una postura clara respecto a la relación que mantendrán con la bancada de la oposición, en otras palabras si el gobierno no llega a acuerdos con la bancada legislativa será difícil que se puedan reformar y aprobar proyectos de ley que beneficien los sectores estratégicos y a las y los ecuatorianos, por ejemplo la reforma al régimen laboral que propone la creación de un régimen laboral especial y alternativo, con nuevas modalidades de contratación, la eliminación de la jubilación patronal y cambios a la jornada laboral, en las horas de descanso y en las licencias de maternidad y de paternidad, misma que fue rechazada por el legislativo, pero que aún es un tema por resolver y que sería el quinto cuerpo legal en vigencia en el área laboral, y se sumaría al Código del Trabajo para los empleados privados; la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), la Ley de Justicia Laboral y la Ley de los Artesano.

- ✚ Por el lado de los indicadores políticos el Ecuador durante el 2020 y 2021 ha reportado estadísticas con altas variaciones considerables; en enero del 2020 el riesgo país (RP) se ubicó en 794, luego en marzo del mismo año alcanzó históricamente los 6063 puntos, cifra que mostró claramente las deficiencias en el sistema político que atravesaba el país en aquel momento y a pesar que desde esa fecha las cifras han ido oscilando entre 1369 en marzo del 2021 en su punto más alto y 762 en marzo del 2022 con tendencia estable, las posibilidades de tener un repunte a la alza son probables debido a lo explicado en el párrafo anterior (Banco Central del Ecuador, 2022).



Fuente: Banco Central del Ecuador

- ✚ Acorde a la política local en el marco legal la Constitución de la República del Ecuador dispone que el sistema público de Registro de la Propiedad será administrado de manera concurrente entre el ejecutivo y las municipalidades, el Art. 19 de la Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos faculta a los Gobiernos Municipales la estructuración administrativa de los Registros de la Propiedad en cada Cantón.

2.1.2. Aspecto Económico

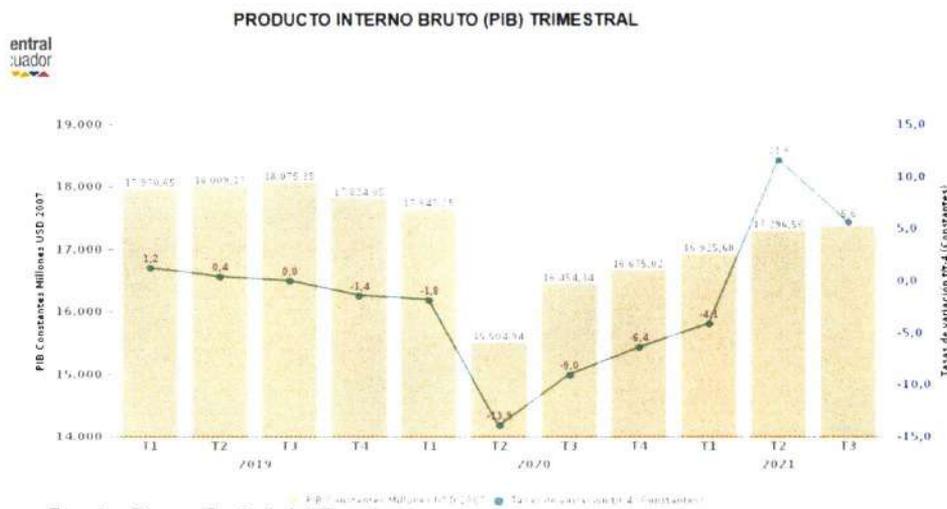
- ✚ Ecuador inicia el primer trimestre del 2022 con una inflación mensual general ubicada en 0.72 así lo indica el Banco Central del Ecuador; esta tasa ha ido oscilando entre 1,00 en su punto más alto en abril del 2020; -0,62 en junio del mismo año en su punto más bajo y 0,53 en julio del 2021 (Banco Central del Ecuador, 2022).



Fuente: Banco Central del Ecuador

Si bien se aprecia en el gráfico que las estadísticas presentadas indican que el precio de los bienes en el país se mantiene de forma medianamente equilibrada y se proyecta una tendencia sostenida, lo cual permite tomar como oportunidad la posibilidad de proyectos y transacciones que impliquen la transferencia de dominio de los bienes inmuebles por el comportamiento del mercado en relación a su precio.

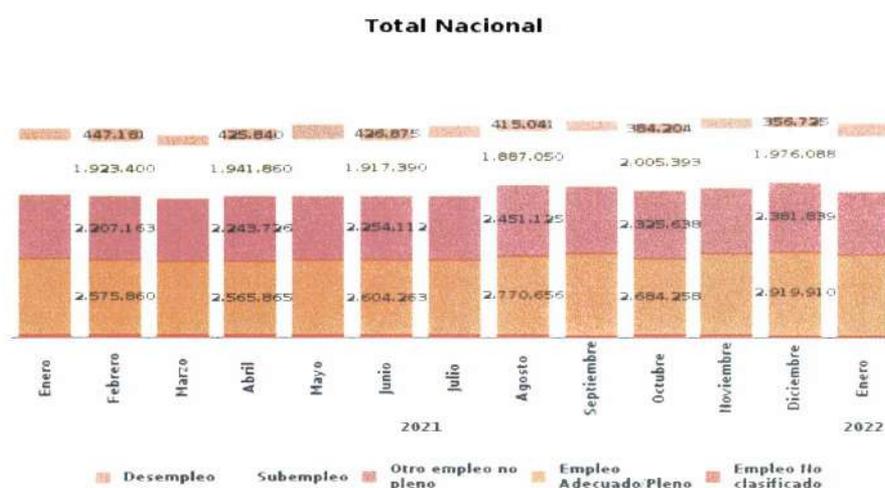
- Por otro lado, el Producto Interno Bruto (PIB) se ubicó por debajo del tope de crecimiento en el segundo semestre del 2020 situándose en -13.9 puntos.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Y a pesar de su tendente subida que lo ubicó en 11.6 puntos en el segundo trimestre del 2021 ha tenido un decrecimiento en el último trimestre del mismo año, situándolo en 5.6, estas estadísticas proporcionadas por el Banco Central presentan claramente el tamaño de la economía del país y su capacidad económica la cual se verá reflejada en otros indicadores que se presentaran a continuación.

- La población en edad para trabajar (PET) en el Ecuador se ubica en 12.775.637 personas en enero del 2022, (71.11%), de los cuales solo, 2.813.259 (33.1%) cuentan con empleo adecuado/pleno, 46.835 (0.6%) con empleo no clasificado, 2.195.548 (25.8%) con otro empleo no pleno, 3.847.126 (45,26%) viven del subempleo. Mientras que la población económicamente inactiva (PEI) que alcanza los 4.270.543 (33.4%) ecuatorianos (Banco Central del Ecuador, 2022).



Fuente: Banco Central del Ecuador

En análisis a los datos presentados el alto porcentaje de desempleo, de empleo no pleno y de subempleo sumado al bajo crecimiento económico que tiene el Ecuador ayudan a inferir el mediano y bajo poder adquisitivo que tiene gran parte de la población lo que incluye la poca posibilidad de compradores de bienes inmuebles en este grupo económico, sin embargo estos factores podrían indicar también tendencia al incremento de compraventas con inflación desacelerada efecto de la crisis económica provocada por el desempleo en este sector económico, quienes buscaran vender sus propiedades con el objetivo de aliviar su economía o emprender negocios viabilizados al subempleo.

2.1.3. Aspecto Social

- Según el Censo de Población y Vivienda del Ecuador del año 2010, el Ecuador tiene una población de 14'483.499 habitantes; el 62,7% de los ecuatorianos vive en ciudades. A la vez, la rapidez con la que la población urbana aumenta es mayor que la de la población rural.

Área	Población	%	Viviendas	%
Urbana	9.090.786	63%	2.391.499	63%
Rural	5.392.713	37%	1.357.42	37%
Total	14.483.499	100%	3.748.919	100%

Población urbana y rural, Ecuador 2010.

Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda (2010).

Quito y Guayaquil, consideradas como ciudades Metrópolis, concentran el mayor porcentaje de la población urbana nacional, pero con una tendencia a la baja, pasando del 43% en el 2001 al 41% en el 2010. En cambio, hay un aumento de la importancia de las ciudades Grandes, Medianas y Pequeñas que concentran el 57% en el 2001 y el 59% en el 2010, de la población urbana.

De especial interés son las dinámicas de las ciudades Grandes y Medianas: Cuenca, Santo Domingo, Machala, Portoviejo y Manta se mantienen como ciudades Grandes; Riobamba, Esmeraldas, Milagro, Ibarra, Loja, Babahoyo, Quevedo, Santa Elena y La Libertad se mantienen como ciudades Medianas. En tanto, Ambato, en términos cuantitativos, baja a ciudad mediana, Latacunga, antes mediana, ahora pertenece a la categoría de ciudades pequeñas. Por otra parte, Durán sube de ciudad mediana a grande, Rumiñahui sube incluso de ciudad pequeña a mediana (MIDUVI, 2015).

CATEGORÍA	DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL ⁶			
	2001		2010	
Ciudad Metrópolis⁷	43%	Guayaquil y Quito	41%	Guayaquil y Quito
Ciudad Grande⁸	57%	Cuenca, Machala, Portoviejo, Manta, Ambato y Santo Domingo	59%	Cuenca, Machala, Portoviejo, Manta, Durán, Santo Domingo
Ciudad Mediana⁹		Riobamba, Esmeraldas, Milagro, Ibarra, Loja, Babahoyo, Quevedo, Durán, Latacunga, La Libertad y Santa Elena		Riobamba, Esmeraldas, Milagro, Ibarra, Loja, Babahoyo, Quevedo, Rumiñahui, Ambato, Santa Elena, La Libertad
Ciudad Pequeña¹⁰		(N. 202) Top 10 en población: Otavalo, Tulcán, Chone, Pasaje, Santa Rosa, Jipijapa, Daule, Lago Agrio, Huaquillas, Quinindé		(N. 205) Top 10 en población: Otavalo, Latacunga, Daule, Salina, Pasaje, Tulcán, Chone, Montecristi, Quinindé, Santa Rosa

Distribución poblacional en el territorio (Ecuador 2001 - 2010).

Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda (2010). Elaboración: MIDUVI (2015).

- ✦ Otra característica de la población ecuatoriana, es la tendencia a la disminución del tamaño de los hogares y al aumento de los hogares unipersonales, especialmente en las principales ciudades del país como son Guayaquil (9,2; 11,8), Quito (10,4; 13,1) y Cuenca (8,5; 11,0) (MIDUVI, 2015).

CATEGORIA CIUDAD	PERSONAS POR HOGAR 2001	PERSONAS POR HOGAR 2010
Metrópolis	4,0	3,6
Grande	4,2	3,8
Mediana	4,1	3,8
Pequeña	4,2	3,8
Nacional	4,1	3,7

Personas por hogar 2001-2010 según estrato de ciudad.
Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda (2010).

Estas cifras proporcionan proyecciones al incremento de las propiedades horizontales en los próximos años donde la Ciudad de Cuenca es una de las jurisdicciones con mayor tendencia.

La Ciudad de Cuenca cuenta 603.269 habitantes con un crecimiento poblacional de 15% en siete años, estas cifras evidencian que la expansión de la zona urbana se alinea a las proyecciones realizadas por el MIDUVI en el 2015, donde el total de hogares registrados alcanzaba los 133.857 con un promedio de 3.73 habitantes por vivienda (INEC, 2017)

- ✚ Ecuador al igual que todos los países del mundo enfrenta los efectos de la COVID-19 la tasa de fallecidos (letalidad) por cada 1.000 casos positivos llegó a 1,6 muertos, en enero de 2022. Esta cifra es inferior a la que se registró en abril de 2021 en donde hubo 43 por igual número de diagnósticos confirmados. Uno de los factores que inciden es la vacunación contra la enfermedad. En el país, 12,9 millones de habitantes se ha aplicado el esquema completo o las dos dosis recomendadas para evitar la enfermedad grave y la muerte por el SARS-CoV-2, causante de la COVID-19. Esto significa que el 80,71% de la población en edad de vacunarse (desde los 5 años) ha sido inmunizada.

Las estadísticas acumuladas de fallecimientos a causa de la COVID-19 en el país hasta 01 de febrero del 2022 se ubicaron en 35.423, en la misma fecha de estas estadísticas el total de fallecimientos incluidas otras causas de muerte se ubicaron en 46.656, es decir, existió un exceso de 11.233 muertes. Sin duda alguna el incremento de muertes provocó que ciertos tramites públicos tuvieran una mayor demanda, en el caso de los registros de la propiedad del Ecuador se notó el incremento de las posesiones efectivas, las particiones hereditarias y las adjudicaciones.

2.1.4. Tecnológico.

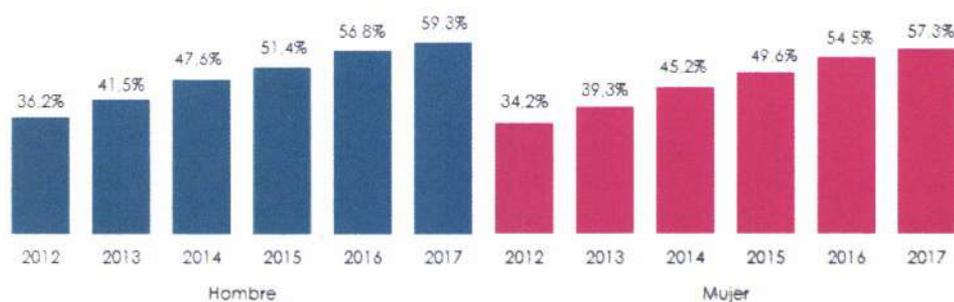
- ✚ EL INEC en su informe de las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC's correspondiente al 2017 revela que la población del Ecuador es de 16.961.926 y que el 53% cuenta con un celular activado, de los cuales el 33,7% usa un celular inteligente

con acceso a información y 31,9% de ellos ingresa a sus redes sociales desde los aplicativos o navegadores que se encuentran en sus Smartphones (INEC, 2017).



Porcentaje de Población
Fuente: (INEC, 2017)

- Respecto al acceso al internet el 59,3% de los hombres y el 57,3% de las mujeres tienen acceso al internet, es decir 8.952.719 habitantes accede a internet mediante sus teléfonos inteligentes y/o otros medios hasta el cierre del 2017 (INEC, 2017).



Acceso a Internet
Fuente: (INEC, 2017)

A efectos de la pandemia surgió también el incremento del uso de las tecnologías de la información y de la comunicación, en este contexto la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos actual DINARP como ente administrador de los Registros de la Propiedad del Ecuador contaba con una plataforma tecnológica para la gestión de trámites registrales. La interrupción de servicios provocó que, para abril del 2020, la actividad registral se haya paralizado casi en su totalidad. La recuperación fue progresiva y se vio favorecida por la implementación de distintas estrategias normativas y mejora de procesos, como parte de un modelo de gobierno digital (MNT, 2020).

Estas estadísticas muestran que gran porcentaje de la población tiene acceso a las Tecnologías de la Comunicación lo que implica que hay gran demanda por parte de los usuarios respecto a los servicios en línea que ofertan las instituciones privadas y públicas, procesos y procedimientos que han sido fortalecidos a efectos de la pandemia de la COVID-19

2.2. Análisis FODA.

La identificación de la potencialidad y vulnerabilidad que posee la entidad, desde el punto de vista de la situación interna y externa en la que opera, es un aspecto de mucha importancia para la tipificación de los índices en los cuales se debe dirigir los esfuerzos en el diseño de los objetivos y estrategias que le permitan reducir riesgos y un mejor aprovechamiento de sus fortalezas.

Con ese propósito se ha utilizado la técnica del análisis FODA, para conocer desde la perspectiva de los actores directos como usuarios internos; personal directivo, administrativo y operativo de la institución.

2.2.1. Diagnóstico externo.

Se refiere a todo aquello que siendo externo a la institución y como tal a la actividad registral, dentro de un ambiente o contexto organizacional cercano puede tener incidencia en la gestión de la entidad, cuyo análisis se realizó premeditadamente sobre los siguientes factores: económico, social, político, los organismos de control, la legislación, el GADMCC, los usuarios.

Las variables detectadas se las calificó con los parámetros siguientes:

MEDICIÓN	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
5	Mayor aprovechamiento	Riesgo mayor
3	Mediano aprovechamiento	Riesgo moderado
1	Menor aprovechamiento	Riesgo Menor

Tabla de medición de diagnóstico externo.

2.2.1.1. Oportunidades y amenazas.

Se ha recogido las expresiones que los involucrados han manifestado bajo la técnica de lluvia de ideas, desde su percepción, obteniendo con ello las oportunidades y amenazas que transcribimos a continuación, dejando claro que el orden no es relevante.

Nro.	PLANTEAMIENTO DE OPORTUNIDADES
1	Desarrollo de las tecnologías y aumento en la tendencia de la digitalización de la información a escala local, nacional y global, debido a las condiciones impuestas por la pandemia.
2	Manejo de relaciones y cooperaciones con notarias e instituciones públicas externas.

3	Aumento de la demanda de servicios registrales.
4	Fácil acceso a las redes sociales para la difusión de información registral.
5	Alta gama de cursos de capacitación, talleres y seminarios en línea gratuitos que ofrecen otras instituciones públicas sobre derecho civil, registral y de administración pública.
6	Existen Universidades Públicas que ofertan carreras de derecho y otras 100% en línea como parte de los programas de profesionalización de los servidores públicos.
7	Proyectos municipales y/o de la subsecretaría de tierras referentes a la legalización de terrenos que permita proyectar la gestión del Registro de la Propiedad.
8	Interés de inversionistas privados para la ejecución de urbanizaciones y proyectos inmobiliarios en la jurisdicción del Cantón Cuenca.

MATRIZ FODA

Nro.	PLANTEAMIENTO DE AMENAZAS
1	Incremento de las estadísticas nacionales respecto a delitos de seguridad informática como hackeos y robo de la información digital.
2	Posible cambio de la máxima autoridad institucional por conflictos e injerencia política.
3	Posible reforma a la ordenanza municipal que rige al Registro de la Propiedad eliminando la autonomía financiera y administrativa del Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca.
4	Deterioro de la imagen institucional ante parte de la ciudadanía.
5	Potencial cambio de las normas jurídicas y ordenanzas municipales que pudieran afectar las operaciones registrales.
6	Probabilidad de crisis en el sector inmobiliario tendente a la baja de transferencias de dominio de bienes inmuebles.
7	Crisis general y política podría generar inestabilidad en el gobierno y el sector público

MATRIZ FODA

2.2.1.2. El análisis de las oportunidades.

Son factores o aspectos variables que se consideran de los elementos que externamente pueden favorecer a la gestión institucional. El índice promedio de las oportunidades identificadas es de 2,91 sobre 5 ubicándose por sobre este índice las siguientes:

Nro.	PLANTEAMIENTO DE OPORTUNIDADES	PUNTUACIÓN Promedio
1	Aumento de la demanda de servicios registrales.	3,52
2	Desarrollo de las tecnologías y aumento en la tendencia de la digitalización de la información a escala local, nacional y global, debido a las condiciones impuestas por la pandemia.	3,32
3	Interés de inversionistas privados para la ejecución de urbanizaciones y proyectos inmobiliarios en la jurisdicción del Cantón Cuenca.	3,24
4	Proyectos municipales y/o de la subsecretaría de tierras referentes a la legalización de terrenos que permita proyectar la gestión del Registro de la Propiedad.	3,08

MATRIZ FODA

Estos son los factores u oportunidades que se encuentran en una zona más cercana a la gestión institucional y deben ser objeto de un mayor aprovechamiento por parte de la dirección, dedicándoles un mayor esfuerzo para su sostenibilidad o mantenimiento y

rápido aprovechamiento para elevar el nivel de eficacia y eficiencia organizacional, puesto que estos factores nos son susceptibles de ser controlados por parte de la dirección institucional y su permanencia en el horizonte de la planificación no dependen totalmente del accionar interno de la institución.

Los factores que están por debajo del índice de 2,91 sobre 5, son oportunidades que se ubican más distantes y tendrían un menor impacto para la organización, no obstante, son aspectos que favorecen y fortalecen la gestión institucional, y son:

Nro.	PLANTEAMIENTO DE OPORTUNIDADES	PUNTUACIÓN Promedio
5	Manejo de relaciones y cooperaciones con notarias e instituciones públicas externas.	2,56
6	Fácil acceso a las redes sociales para la difusión de información registral.	2,56
7	Alta gama de cursos de capacitación, talleres y seminarios en línea gratuitos que ofrecen otras instituciones públicas sobre derecho civil, registral y de administración pública.	2,48
8	Existen Universidades Públicas que ofertan carreras de derecho y otras 100% en línea como parte de los programas de profesionalización de los servidores públicos.	2,48

MATRIZ FODA

2.2.1.3. Análisis de las amenazas.

Del mismo modo, son factores o aspectos variables, en este caso de los riesgos o como su palabra propiamente dice amenazas a las que desde el contexto externo está expuesta la institución si éstas se llegan a realizar. El promedio de las amenazas es de 4,10 sobre 5, siendo las que se ubican sobre este índice y podrían tener un mayor impacto las siguientes:

Nro.	PLANTEAMIENTO DE AMENAZAS	PUNTUACIÓN Promedio
1	Posible reforma a la ordenanza municipal que rige al Registro de la Propiedad eliminando la autonomía financiera y administrativa del Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca.	4,68
2	Incremento de las estadísticas nacionales respecto a delitos de seguridad informática como hackeos y robo de la información digital.	4,48
3	Posible cambio de la máxima autoridad institucional por conflictos e injerencia política.	4,44

MATRIZ FODA

Se observar el reflejo de un riesgo mayor para la institución el hecho de una posible pérdida de la autonomía financiera y administrativa de la institución, pues esta variable registra una valoración más cercana a la cifra de máximo riesgo, 4,68 sobre 5, ubicándose también muy cerca y en el mismo nivel las dos siguientes.

Estos son los factores en los cuales la institución debe poner atención para reducir el impacto en caso de llegar a concretarse, y de este modo la afectación a la institución sea menor.

Los factores de amenazas que están por debajo del índice promedio son los siguientes:

Nro.	PLANTEAMIENTO DE AMENAZAS	PUNTUACIÓN Promedio
4	Deterioro de la imagen institucional ante la ciudadanía.	3,92
5	Crisis general y política podría generar inestabilidad en el gobierno y el sector público	3,88
6	Potencial cambio de las normas jurídicas y ordenanzas municipales que pudieran afectar las operaciones registrales.	3,76
7	Probabilidad de crisis en el sector inmobiliario tendente a la baja de transferencias de dominio de bienes inmuebles.	3,52

MATRIZ FODA

Es necesario señalar que estos factores o aspectos externos, son percepciones de los impactos, positivos o negativos que puede sufrir la institución en caso de que éstos se materialicen en hechos reales. Estos aspectos se deben considerar al momento de elaborar los planes, especialmente para determinar los índices de potencialidad y vulnerabilidad. Debiendo atender y preocuparnos por el monitoreo del comportamiento de estas variables externas, con lo cual se puede adoptar medidas oportunas que nos permitan aprovechar o reducir el nivel de impacto de las variables identificadas.

La información estadística consta en las matrices de relacionamiento de potencialidad y vulnerabilidad.

2.2.2. Diagnóstico interno.

Se lo realizó con la participación de todos los integrantes de la institución, quienes están directamente ligados al quehacer diario de la gestión institucional en cada una de las áreas y procesos que están articulados de acuerdo a las competencias y funciones institucionales. Recogiendo así las apreciaciones y puntos de vista de los actores de la vida institucional, respecto de la situación actual que vive la entidad. Para lo cual se aplicaron matrices, las mismas que nos permitieron establecer las ponderaciones y determinar los promedios de cada una de ellas.

La ponderación se realizó utilizando una pequeña escala de calificación y criterio establecido de la siguiente manera:

MEDICIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
5	ALTO	ALTO
3	MEDIO	MEDIO
1	BAJO	BAJO

Tabla de medición diagnóstico interno

2.2.2.1. Fortalezas y debilidades.

Con la construcción del FODA, los participantes identificaron los elementos que se consideran en el análisis interno, es decir los aspectos positivos que posee la entidad como fortalezas para su gestión, y así mismo las condiciones negativas que se entienden como debilidades institucionales, los cuales se ubican a continuación.

Nro.	PLANTEAMIENTO DE FORTALEZAS
1	Contar con edificio propio e infraestructura adecuada, que garantiza la seguridad y el desarrollo de las actividades laborales, operativas y administrativas de las y los funcionarios de la institución.
2	Disponer de sistema informático registral propio para las actividades de inscripción y certificación.
3	Contar con personal con conocimientos, experiencia y trayectoria en operaciones registrales.
4	Apertura de la nueva administración institucional a cambios administrativos en beneficio de los usuarios externos e internos.
5	Disponer de autonomía financiera y administrativa.
6	Poseer sitio web institucional para trámites y servicios en línea.
7	Tener a disposición equipos de cómputo actualizados.
8	Contar con recursos financieros suficientes para las actividades institucionales
9	La base de datos del archivo digital dispone de una alta cantidad de documentos digitalizados resultantes de las inscripciones.
10	Contar con un registrador con perfil profesional y experiencia requerida para la gestión registral.
11	La Dependencia cuenta con mobiliario de oficina adecuado para el desarrollo de las actividades laborales de las y los funcionarios.
12	Ser la única institución autorizada para realizar el registro de los bienes inmuebles y certificar los movimientos registrales de las propiedades del Cantón Cuenca.

MATRIZ FODA

Nro.	PLANTEAMIENTO DE DEBILIDADES
1	Tiempos de respuesta a los trámites de inscripción y certificación aún son largos
2	Clima laboral inadecuado
3	Deficiente aplicación de manual de procedimientos que optimice los esfuerzos operativos en la respuesta de trámites
4	Inconformidad alta en los servidores del proceso operativo por la aplicación del manual de valoración y clasificación de puestos actualizado.
5	Redundancia en la aplicación de procedimientos para la ejecución de trámites registrales, generan demora en la respuesta.
6	Elevado porcentaje de notas devolutivas a trámites registrales, generan inconformidad ciudadana
7	Deficiencias en los conocimientos del personal, sobre los procedimientos integrales en los trámites registrales.
8	Bajo índice de capacitaciones para el desarrollo de nuevos conocimientos específicos, técnicos y conductuales en el personal de la institución.

9	Deficiencias en la definición y evaluación de indicadores de gestión operativos
10	Sistema informático no cuenta con la información registral digitalizada y transcrita para el uso diario en los trámites registrales.
11	Se continúa manejando libros físicos para los trámites registrales, y se ejecutan procesos manuales en el sistema.
12	Deficiencia en la distribución del personal y las respectivas actividades según perfiles y la estructura aprobada.
13	Ausencia de sistema de gestión de calidad.
14	El tiempo de respuesta de los tramites en línea es alto en comparación a los tramites presenciales.
15	Los libros y tomos del archivo físico se encuentran deteriorados y continúan en tendencia a desintegrarse por el uso excesivo e inapropiado de los mismos.
16	Los equipos de cómputo que se encuentra a servicio de la institución son alquilados y no se dispone de equipos propios.
17	El sistema de canales de pagos con tarjeta de crédito/ debito para el cobro de los aranceles registrales no se encuentra habilitado.
18	El área de recaudación carece de equipos que permitan el conteo del efectivo de manera ágil, también de mobiliario y caja fuerte para la custodia de los valores recaudados.

MATRIZ FODA

2.2.2.2. Análisis de Fortalezas.

Con la calificación ejecutada por el personal institucional, se ha determinado el índice promedio para las fortalezas, el mismo que se ubica en 4.22 sobre 5, ubicándose sobre este promedio las siguientes fortalezas:

Nro.	PLANTEAMIENTO DE FORTALEZAS	PUNTUACIÓN Promedio
1	Contar con personal con conocimientos, experiencia y trayectoria en operaciones registrales.	4,80
2	Contar con un registrador con perfil profesional y experiencia requerida para la gestión registral.	4,80
3	Disponer de autonomía financiera y administrativa.	4,64
4	Ser la única institución autorizada para realizar el registro de los bienes inmuebles y certificar los movimientos registrales de las propiedades del Cantón Cuenca.	4,64
5	Contar con edificio propio e infraestructura adecuada, que garantiza la seguridad y el desarrollo de las actividades laborales, operativas y administrativas de las y los funcionarios de la institución.	4,56
6	Tener a disposición equipos de cómputo actualizados.	4,28

MATRIZ FODA

Se evidencia que los elementos que se han ubicado como fortalezas con mayor índice de calificación, son el contar con personal con experiencia y conocimientos en su trayectoria en las operaciones registrales, a lo que se suma el hecho de contar con una primera autoridad institucional con un perfil y capacidad de liderazgo, y la autonomía económica, financiera y administrativa, que permite ubicar de manera clara el flujo de actividades y la distribución de la carga laboral para un buen servicio; lo cual se complementa con una buena salud financiera institucional.

Así se presentan también los factores o aspectos de fortalezas internas que se encuentran por debajo del índice promedio, se consideran fortalezas menores, pero que deben ser consideradas parte de la planificación institucional para gestionarlas y convertirlas en

fortalezas mayores. Considerando la posibilidad de que las principales acciones se concluyan en un plazo menor al establecido o por el fortalecimiento y aprovechamiento máximo de las mismas. Estas serán parte de la planificación operativa y son las siguientes:

Nro.	PLANTEAMIENTO DE FORTALEZAS	PUNTUACIÓN Promedio
7	Apertura de la nueva administración institucional a cambios administrativos en beneficio de los usuarios externos e internos.	4,16
8	La Dependencia cuenta con mobiliario de oficina adecuado para el desarrollo de las actividades laborales de las y los funcionarios.	4,12
9	Contar con recursos financieros suficientes para las actividades institucionales	4,00
10	La base de datos del archivo digital dispone de una alta cantidad de documentos digitalizados resultantes de las inscripciones.	3,84
11	Disponer de sistema informático registral propio para las actividades de inscripción y certificación.	3,64
12	Poseer sitio web institucional para trámites y servicios en línea.	3,12

MATRIZ FODA

2.2.2.3. Análisis de debilidades

En relación a los factores o aspectos que tienen que ver con las debilidades, se aprecia que el índice promedio es de 3,72 sobre 5, lo que significa que todas las debilidades que están por sobre ese promedio ponderado son las que podrían afectar mayormente a la institución, y consecuentemente requieren de atención prioritaria, estas son:

Nro.	PLANTEAMIENTO DE DEBILIDADES	PUNTUACIÓN Promedio
1	Se continúa manejando libros físicos para los trámites registrales, y se ejecutan procesos manuales en el sistema.	4,48
2	Inconformidad alta en los servidores del proceso operativo por la aplicación del manual de valoración y clasificación de puestos actualizado.	4,36
3	Deficiencia en la distribución del personal y las respectivas actividades según perfiles y la estructura aprobada.	4,24
4	El sistema de canales de pagos con tarjeta de crédito/ débito para el cobro de los aranceles registrales no se encuentra habilitado.	4,08
5	Ausencia de sistema de gestión de calidad.	4,04
6	Tiempos de respuesta a los trámites de inscripción y certificación aún son largos	3,96
7	Elevado porcentaje de notas devolutivas a trámites registrales, generan inconformidad ciudadana	3,96
8	Redundancia en la aplicación de procedimientos para la ejecución de trámites registrales, generan demora en la respuesta.	3,92
9	Bajo índice de capacitaciones para el desarrollo de nuevos conocimientos específicos, técnicos y conductuales en el personal de la institución.	3,92
10	Deficiencias en la definición y evaluación de indicadores de gestión operativos	3,92
11	Clima laboral inadecuado	3,88

MATRIZ FODA

Se puede ver que el aspecto con mayor puntaje dentro de las debilidades es el hecho de que aún la entidad ejecuta procesos manuales en las operaciones registrales, seguido de la inconformidad del personal en la aplicación de la valoración y clasificación de los puestos, los que se encuentran enlazados a otros aspectos que tienen que ver con la parte operativa de agregadores de valor, estos son los aspectos que se deben considerar prioritariamente en la planificación institucional para resolverlos a corto plazo, lo que quiere decir que deben constar en la planificación operativa anual.

Las debilidades que se encuentran por debajo del promedio ponderado, que si bien es cierto proyectan un impacto menor y lejano, no dejan de ser debilidades y deben también ser consideradas en la planificación para reducir el riesgo, éstas son:

Nro.	PLANTEAMIENTO DE DEBILIDADES	PUNTUACIÓN Promedio
12	El tiempo de respuesta de los tramites en línea es alto en comparación a los tramites presenciales.	3,64
13	Deficiente aplicación de manual de procedimientos que optimice los esfuerzos operativos en la respuesta de trámites	3,60
14	El área de recaudación carece de equipos que permitan el conteo del efectivo de manera ágil, también de mobiliario y caja fuerte para la custodia de los valores recaudados.	3,56
15	Sistema informático no cuenta con la información registral digitalizada y transcrita para el uso diario en los trámites registrales.	3,44
16	Los libros y tomos del archivo físico se encuentran deteriorados y continúan en tendencia a desintegrarse por el uso excesivo e inapropiado de los mismos.	2,72
17	Los equipos de cómputo que se encuentra a servicio de la institución son alquilados y no se dispone de equipos propios.	2,60
18	Deficiencias en los conocimientos del personal, sobre los procedimientos integrales en los trámites registrales.	2,56

MATRIZ FODA

2.2.2.4. Análisis tendencial del FODA

Para proceder al relacionamiento, identificando la potencialidad y vulnerabilidad que presenta la entidad a partir del análisis FODA, se revisó la tendencia que esta muestra, según el siguiente gráfico:



Tendencia FODA

Como se puede observar, se ubica en un 40% las debilidades identificadas en la entidad, frente a un 27% de fortalezas, lo cual nos muestra que, considerando los aspectos externos, que tienen que ver con oportunidades y amenazas, se configura una vulnerabilidad ligeramente superior a la potencialidad que presenta la entidad, lo cual debe ser considerado en la programación de las estrategias y proyectos.

2.2.3. Sobre el relacionamiento.

Es muy importante dentro del proceso de planificación, realizar el relacionamiento de los resultados del análisis situacional, ya que así se puede determinar con mayor precisión, sobre lo que es más prioritario realizar por parte de la institución, lo que permite también destinar o concentrar los recursos y esfuerzos al cumplimiento o concreción de resultados.

Son de mucha utilidad los índices que se logran del relacionamiento de las variables identificadas en el diagnóstico, puesto que así se identifica las prioridades para la planificación, las que se determinan por su ubicación por sobre o debajo de los índices de potencialidad o vulnerabilidad. Esto facilita la formulación de los objetivos estratégicos, líneas estratégicas y los proyectos para la planificación operativa.

2.2.3.1. Índice de potencialidad.

Se obtiene como resultado de relacionar las 12 fortalezas con cada una de las ocho oportunidades, índice que nos ilustra que tanto se podrá aprovechar las oportunidades con las fortalezas que la entidad cuenta. En este caso, el índice de potencialidad es del 71,22 % es decir que con las fortalezas que posee la institución, se puede aprovechar el 71% de las oportunidades. Se observa que es un buen porcentaje, lo que nos indica que se debe tomar decisiones para aprovechar estas oportunidades.

OPORTUNIDADES

POTENCIALIDAD	Aumento de la demanda de servicios registrales.	Desarrollo de las tecnologías y aumento en la tendencia de la digitalización de la información a escala local, nacional y global, debido a las condiciones impuestas por la pandemia.	Interés de inversionistas privados para la ejecución de urbanizaciones y proyectos inmobiliarios en la jurisdicción del Cantón Cuenca.	Proyectos municipales y/o de la subsecretaría de tierras referentes a la legalización de terrenos que permita proyectar la gestión del Registro de la Propiedad.	Manejo de relaciones y cooperaciones con notarias e instituciones públicas externas.	Fácil acceso a las redes sociales para la difusión de información registral.	Alta gama de cursos de capacitación, talleres y seminarios en línea gratuitos que ofrecen otras instituciones públicas sobre derecho civil, registral y de administración pública.	Existen Universidades Públicas que ofrecen carreras de derecho y otras 100% en línea como parte de los programas de profesionalización de los servidores públicos.	TOTAL
	3,52	3,32	3,24	3,08	2,56	2,56	2,48	2,48	
Contar con personal con conocimientos, experiencia y trayectoria en operaciones registrales.	4,80	4,06	4,02	3,94	3,68	3,68	3,64	3,64	30,82
Contar con un registrador con perfil profesional y experiencia requerida para la gestión registral.	4,80	4,06	4,02	3,94	3,68	3,68	3,64	3,64	30,82
Disponer de autonomía financiera y administrativa.	4,64	3,98	3,94	3,86	3,60	3,60	3,56	3,56	30,18
Ser la única institución autorizada para realizar el registro de los bienes inmuebles y certificar los movimientos registrales de las propiedades	4,64	3,98	3,94	3,86	3,60	3,60	3,56	3,56	30,18
Contar con edificio propio e infraestructura adecuada, que garantice la seguridad y el	4,56	3,94	3,90	3,82	3,56	3,56	3,52	3,52	29,86
Tener a disposición equipos de cómputo actualizados.	4,28	3,80	3,76	3,68	3,42	3,42	3,38	3,38	28,74
Apertura de la nueva administración institucional a cambios administrativos en	4,16	3,74	3,70	3,62	3,36	3,36	3,32	3,32	28,26
La Dependencia cuenta con mobiliario de oficina adecuado para el desarrollo de las actividades laborales de las y los funcionarios.	4,12	3,72	3,68	3,60	3,34	3,34	3,30	3,30	28,10
Contar con recursos financieros suficientes para las actividades institucionales	4,00	3,66	3,62	3,54	3,28	3,28	3,24	3,24	27,62
La base de datos del archivo digital dispone de una alta cantidad de documentos digitalizados resultantes de las inscripciones.	3,84	3,58	3,54	3,46	3,20	3,20	3,16	3,16	26,98
Disponer de sistema informático registral propio para las actividades de inscripción y certificación.	3,64	3,48	3,44	3,36	3,10	3,10	3,06	3,06	26,18
Poseer sitio web institucional para tramites y servicios en línea.	3,12	3,22	3,18	3,10	2,84	2,84	2,80	2,80	24,10

341,84

INDICE: 71,22

2.2.3.2. Índice de vulnerabilidad.

Este se obtiene del resultado de relacionar las siete amenazas con las dieciocho debilidades, expresándonos cuál es el porcentaje de riesgo al que está expuesta la institución, es decir, que tan vulnerable es si llegaran a concretarse estas amenazas, el índice de vulnerabilidad sería de 78,13 %.

AMENAZAS

DEBILIDADES	AMENAZAS										TOTAL
	Possible reforma a la ordenanza municipal que rige el registro de la propiedad eliminando la autonomía financiera y administrativa del Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca.	Incremento de las estadísticas nacionales respecto a delitos de seguridad informática como hackeos y robo de la información digital.	Posible cambio de la máxima autoridad institucional por conflictos e injerencia política.	Deterioro de la imagen institucional ante la ciudadanía.	Crisis general y política podría generar inestabilidad en el gobierno y el sector público	Potencial cambio de las normas jurídicas y ordenanzas municipales que pudieran afectar las operaciones registrales.	Probabilidad de crisis en el sector inmobiliario tendiente a la baja de transferencias de dominio de bienes inmuebles.				
VULNERABILIDAD	4,68	4,48	4,44	3,92	3,88	3,76	3,52				
Se continúa manejando libros físicos para los trámites registrales, y se ejecutan procesos manuales en el sistema.	4,48	4,48	4,46	4,20	4,18	4,12	4,00				30,02
Inconformidad alta en los servidores del proceso operativo por la aplicación del manual de valoración y clasificación de puestos actualizado.	4,52	4,42	4,40	4,14	4,12	4,06	3,94				29,6
Deficiencia en la distribución del personal y las respectivas actividades según perfiles y la estructura aprobada.	4,46	4,36	4,34	4,08	4,06	4,00	3,88				29,18
El sistema de canales de pagos, tarjeta de crédito/ débito para el cobro de los aranceles registrales no se encuentra habilitado.	4,08	4,28	4,26	4,00	3,98	3,92	3,80				28,62
Aucensia de sistema de gestión de calidad	4,04	4,26	4,24	3,98	3,96	3,90	3,78				28,48
Tiempos de respuesta a los trámites de inscripción y certificación aún son largos	3,96	4,22	4,20	3,94	3,92	3,86	3,74				28,2
Elevado porcentaje de notas devolutivas a trámites registrales, generan inconformidad ciudadana	3,96	4,22	4,20	3,94	3,92	3,86	3,74				28,2
Redundancia en la aplicación de procedimientos para la ejecución de trámites	3,92	4,20	4,18	3,92	3,90	3,84	3,72				28,06
Bajo índice de capacitaciones para el desarrollo de nuevos conocimientos específicos, técnicos y conductuales en el personal	3,92	4,20	4,18	3,92	3,90	3,84	3,72				28,06
Deficiencias en la definición y evaluación de indicadores de gestión operativos	3,92	4,20	4,18	3,92	3,90	3,84	3,72				28,06
Deficiente liderazgo en los directores y autoridades ha generado un clima laboral inadecuado	3,88	4,18	4,16	3,90	3,88	3,82	3,70				27,92
El tiempo de respuesta de los trámites en línea es alto en comparación a los trámites presenciales.	3,64	4,06	4,04	3,78	3,76	3,70	3,58				27,08
Deficiente aplicación de manual de procedimientos que optimice los esfuerzos operativos en la respuesta de trámites	3,60	4,04	4,02	3,76	3,74	3,68	3,56				26,94
El área de recaudación carece de equipos que permitan el conteo del efectivo de manera ágil, también de mobiliario y caja fuerte para la custodia de los valores recaudados	3,56	4,02	4,00	3,74	3,72	3,66	3,54				26,8
Sistema informático no cuenta con la información registral digitalizada y transcrita para el uso dilato en los trámites registrales.	3,44	3,96	3,94	3,68	3,66	3,60	3,48				26,38
Los libros y tomos del archivo físico se encuentran deteriorados y continúan en tendencia a desintegrarse por el uso excesivo e inapropiado de los mismos.	2,72	3,60	3,58	3,32	3,30	3,24	3,12				23,86
Los equipos de computo que se encuentran a servicio de la institución son alquilados y no se dispone de equipos propios.	2,60	3,54	3,52	3,26	3,24	3,18	3,06				23,44
Deficiencias en los conocimientos del personal, sobre los procedimientos integrales en los trámites registrales.	2,56	3,52	3,50	3,24	3,22	3,16	3,04				23,3
											492,2
											78,13

INDICE:

2.3. Articulación del diagnóstico situacional.

Como se ha podido observar en las matrices de relacionamiento, existe un importante indicador de la potencialidad que posee la entidad en la situación actual, pero se debe también atender seriamente el indicador de vulnerabilidad, puesto que éste es ligeramente superior a la potencialidad, lo cual nos muestra un riesgo moderado a que esas amenazas que se avizoran en el horizonte de la planificación, se materialicen y se conviertan en aspectos que lesionen la gestión institucional, y por lo tanto hagan daño a la imagen de la misma.

Además, al momento de articular el diagnóstico institucional con los resultados del análisis situacional, se puede evidenciar que los aspectos de vulnerabilidad están reflejados en las condiciones actuales que se han analizado respecto de la estructura organizacional, la planificación institucional, el cumplimiento de las atribuciones y competencias, los procesos y procedimientos, el talento humano y las tecnologías con las que cuenta en los actuales momentos la entidad.

Con este diagnóstico y análisis de la realidad institucional, se presentan las condiciones de redefinir los elementos orientadores y formular las estrategias y programación de los proyectos para revertir las vulnerabilidades aprovechando los aspectos de potencial fortaleza con los que cuenta la entidad.

2.3.1. Aspectos positivos que la entidad debe atender para aprovechar la potencialidad.

- ❖ Régimen jurídico que otorga a la entidad la potestad de organizar su gestión con un modelo de autonomía administrativa, económica, financiera y registral.
- ❖ Capacidad de autodeterminación institucional que permite dictar su propia normativa para la gestión institucional.
- ❖ Estructura organizacional por procesos, permite una parametrización basada en competencias, productos y servicios de manera horizontal y no funcional.
- ❖ Se cuenta con una planta de servidores bajo nombramiento permanente, lo cual permite el desarrollo en la carrera administrativa
- ❖ Se cuenta con una planta de servidores con experiencia en el manejo de los procedimientos registrales.
- ❖ Personal anhela cambios en los procedimientos y estructural para mejorar el rendimiento institucional
- ❖ Se dispone de un aplicativo informático para la gestión de los procesos registrales.

- ❖ Se dispone de las licencias del aplicativo informático SIG-AME para la gestión administrativa, de talento humano, financiera y contable.
- ❖ Se cuenta con la mayor parte del archivo físico digitalizado
- ❖ Se cuenta con parte de la información registral ingresada al sistema informático registral
- ❖ Se dispone de canales virtuales de comunicación y gestión de los procesos registrales.
- ❖ Se evidencia buena salud financiera institucional que permite proyectar procesos de mejora institucional.
- ❖ La gestión financiera institucional es ejecutada de manera eficiente, cumpliendo con los parámetros normativos y de los órganos de control.
- ❖ Se dispone de una infraestructura propia, con amplitud para la gestión de las operaciones institucionales.

2.3.2. Aspectos negativos que es necesario atender para reducir la vulnerabilidad institucional.

- ❖ Los procesos operativos de gestión registral aún se realizan utilizando los libros físicos y con varios procedimientos manuales.
- ❖ La información digitalizada, no se encuentra debidamente actualizada con las últimas marginaciones realizadas en los movimientos de dominio.
- ❖ La información ingresada al sistema registral, se encuentra desactualizada, pues no se ha continuado alimentando las fichas con los nuevos movimientos realizados en los predios.
- ❖ El proceso registral, se ejecuta con procedimientos redundantes que lo hace lento y poco eficiente para el control de calidad.
- ❖ El aplicativo informático para la gestión registral presenta algunas deficiencias en los parámetros que brinde seguridad, acorde a la normativa en materia registral, para que sea posible la total automatización de los procedimientos y que no haya nada manual.
- ❖ Existe inconformidad en el personal debido a la aplicación del manual de valoración y clasificación de puestos y no se ha revisado las posibilidades de ajustes a los salarios.

- ❖ Clima laboral inestable debido a la distribución de responsabilidades aparentemente no adecuada en las áreas operativas.
- ❖ Canales de pagos virtuales por los servicios registrales se encuentran deshabilitados.
- ❖ Porcentaje de notas devolutivas en trámites registrales es muy alto, lo cual genera más carga operativa por reprocesamiento e insatisfacción ciudadana.
- ❖ El acceso de los usuarios a la gestión institucional para ingreso de trámites es deficiente, puesto que no tiene la capacidad de orientar al usuario de manera más precisa.
- ❖ La gestión del talento humano ha mostrado deficiencias en la profesionalización y capacitación de la planta de servidores públicos.

3. DECLARACIÓN DE ELEMENTOS ORIENTADORES

En la formulación de la planificación estratégica, la definición de los elementos orientadores institucionales, revisten una importancia especial puesto que, sobre la base de estos, se levantará toda la propuesta de programación y articulación de estrategias, políticas y líneas de acción que la entidad se plantea para aprovechar las potencialidades identificadas en el diagnóstico y reducir los riesgos que representan las vulnerabilidades actuales; en ese contexto se ha procedido a reformular los elementos orientadores de la institución, Visión, Misión, valores y objetivos estratégicos institucionales.

3.1. Misión Institucional.

Brindar servicios registrales de bienes inmuebles del Cantón Cuenca, garantizando seguridad jurídica en la transferencia de dominio, publicidad, autenticidad de los actos y contratos, contribuyendo al desarrollo inmobiliario y económico local.

3.2. Visión Institucional.

Ser un referente nacional en la prestación de servicios registrales de la propiedad, garantizando protección de los datos, seguridad jurídica, eficiencia, agilidad, calidez y calidad en los procesos, utilizando modernas tecnologías y procedimientos de mejora continua con un personal técnico y altamente calificado.

3.3. Valores institucionales.

Se plantea los conceptos que agrupan los valores que habrán de ser asumidos y aplicados por el personal para generar una cultura organizacional tendiente a elevar el compromiso individual para la satisfacción colectiva del servicio que ofrece la entidad.

HONESTIDAD. – Desarrollamos todas nuestras acciones apegadas a las normas que rigen la convivencia social y laboral, sin hacer acepción de persona en la prestación del servicio.

INTEGRIDAD. – Cumplimos nuestro trabajo con un sentido ético y moral, sin presión y con voluntad propia.

RESPONSABILIDAD. – Nuestras obligaciones en el ejercicio de las funciones del puesto que desempeñamos las ejercemos con orden, fidelidad y agilidad desde el inicio hasta el final del servicio que ofrecemos, haciéndonos responsables de todos nuestros actos por acción u omisión.

CONFIDENCIALIDAD. – Entendemos que nos sometemos a las normas vigentes, guardando celosamente toda la información a la que tenemos acceso en el ejercicio de nuestras funciones.

SUPERACIÓN. – Nos inspiramos en la mejora continua para reinventarnos permanentemente con nuevos procedimientos y métodos que ayuden a prestar un servicio de alta calidad, para alcanzar la excelencia

HUMILDAD. – Reconocemos que no somos infalibles y necesitamos mejorar constantemente, dando valor a cada actividad que forma parte del proceso con amor y diligencia, sabiendo que todos somos necesarios dentro del proceso, pero no indispensables.

VERSATILIDAD. – El cambio y la dinámica del servicio nos exige que nos adaptemos y tengamos predisposición para retroalimentarnos, haciendo un ejercicio práctico el desempeño de diversas funciones, dentro del proceso que se aplica en el servicio que ofrecemos.

SERVICIO. - Nuestro compromiso es con la sociedad, nos esforzamos por satisfacer las necesidades de los usuarios, con un trabajo eficiente, eficaz y con calidez.

3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES.

Los objetivos estratégicos institucionales recogen la orientación macro sobre la cual la entidad desarrollará su estrategia administrativa, encaminada a ejecutar los cambios necesarios para vencer las vulnerabilidades identificadas, mediante un modelo de gestión que se desarrolle las potencialidades existentes y permita cumplir con la visión establecida para el mediano plazo.

Es importante tener presente que, todos los programas y proyectos que se planteen deben ser articulados a estos objetivos estratégicos, y a su vez estarán alineados a la planificación seccional y nacional; la programación deberá ser controlada en su fase de ejecución para hacer evaluaciones permanentes que permitan realizar los ajustes que la dinámica del proceso administrativo vayan exigiendo en función de la realidad concreta que se desea

transformar para lograr la calidad, eficiencia y eficacia del servicio registral en el cantón Cuenca.

- 1) Demostrar el uso eficiente de los recursos económicos, financieros y materiales, a través de una ejecución presupuestaria responsable que permita impulsar los programas y proyectos que se levanten en la planificación institucional, para una gestión eficiente y eficaz.
- 2) Satisfacer las necesidades e inquietudes que los usuarios demanden del servicio registral, dando respuesta segura y oportuna a los requerimientos.
- 3) Aplicar un programa de sistematización y automatización total de la gestión institucional y los procedimientos agregadores de valor
- 4) Convertir el modelo de acceso de los usuarios al portafolio de productos y servicios institucionales.
- 5) Reconstruir el modelo de procesos operativos, consolidando una estructura de procesos basada en la gestión del riesgo, con parámetros e indicadores orientados a la calidad total a través de la mejora continua.
- 6) Fortalecer la estructura institucional a través de la optimización del talento humano; impulsando un proceso permanente de capacitación y profesionalización a los servidores/as.

3.4.1. Mapa Estratégico

El mapa estratégico plantea los objetivos para el cambio dentro de las perspectivas que establece el BSC, donde se alinearán las estrategias y la programación de proyectos para el logro de la visión que se ha planteado.

MAPA ESTRATEGICO DEL RPCC

MISIÓN INSTITUCIONAL	Brindar servicios registrales de bienes inmuebles del Cantón Cuenca, garantizando seguridad jurídica en la transferencia de dominio, publicidad, autenticidad de los actos y contratos, contribuyendo al desarrollo inmobiliario y económico local.
VISIÓN INSTITUCIONAL	Ser un referente nacional en la prestación de servicios registrales de la propiedad, garantizando protección de los datos, seguridad jurídica, eficiencia, agilidad, calidez y calidad en los procesos, utilizando modernas tecnologías y procedimientos de mejora continua con un personal técnico y altamente calificado.

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES
	OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS
FINANCIERA	OE 1.- Demostrar el uso eficiente de los recursos económicos, financieros y materiales, a través de una ejecución presupuestaria responsable que permita impulsar los programas y proyectos que se levanten en la planificación institucional, para una gestión eficiente y eficaz

USUARIOS	SERVICIO REGISTRAL ÁGIL Y SEGURO
	OE 2.- Satisfacer las necesidades e inquietudes que los usuarios demanden del servicio registral, dando respuesta segura y oportuna a los requerimientos.
PROCESOS INSTITUCIONALES	PROCESOS AUTOMATIZADOS
	OE3.- Aplicar un programa de sistematización y automatización total de la gestión institucional y los procedimientos agregadores de valor
	SERVICIOS REGISTRALES PERSONALIZADOS
	OE4.- Convertir el modelo de acceso de los usuarios al portafolio de productos y servicios institucionales.
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	SERVICIOS REGISTRALES SIMPLIFICADOS
	OE5.- Reconstruir el modelo de procesos operativos, consolidando una estructura de procesos basada en la gestión del riesgo, con parámetros e indicadores orientados a la calidad total a través de la mejora continua.
	TALENTO HUMANO TÉCNICAMENTE CALIFICADO
	OE 6.- Fortalecer la estructura institucional a través de la optimización del talento humano; impulsando un proceso permanente de capacitación y profesionalización a los servidores/as.

Mapa estratégico

3.4.2. Identificación de riesgos por objetivos y alternativas de mitigación.

Considerando los lineamientos planteados por la institución para las estrategias y planificación, que establece la obligatoriedad de que todos los objetivos estratégicos institucionales sean alineados al menos a un riesgo con su respectiva alternativa de mitigación para la adecuada viabilidad de los mismos; a continuación, se plantea las matrices metodológicas para la valoración del riesgo por sus niveles de probabilidad y de impacto:

Nivel de probabilidad

NIVEL	DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FRECUENCIA
5	CASI SEGURO	Se espera que evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una (1) vez al año
4	PROBABLE	La frecuencia de ocurrencia del evento es medianamente alta, por lo que se puede presentar en cualquier instante	Al menos una (1) vez en el último año
3	POSIBLE	El evento puede ocurrir en algunas circunstancias, teniendo en cuenta que su frecuencia de ocurrencia es baja	Al menos una vez en los últimos dos (2) años
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir bajo condiciones normales, pero su frecuencia de ocurrencia es muy baja	Al menos una vez en los últimos cinco (5) años
1	RARO	El evento se presente solo en circunstancias excepcionales	No se ha presentado en los últimos cinco (5) años.

Nivel de probabilidad

Nivel de Impacto

NIVEL	Descriptor	DEFINICIÓN
5	CATASTROFICO	Si el hecho llegara a presentarse, podría causar pérdidas millonarias y el cierre parcial o total de la institución
4	MAYOR	Si se materializa el hecho, sus consecuencias causarían la imposición de multas, el deterioro de la imagen institucional y el cumplimiento de los objetivos institucionales
3	MODERADO	Si el hecho llegara a presentarse, sus consecuencias podrían afectar operatividad de los procesos, la prestación del servicio y el cumplimiento de actividades periódicas
2	MENOR	En caso de materializarse el hecho, los efectos o consecuencias tendrían un impacto a o efecto mínimo sobre la entidad que pueden subsanarse fácilmente
1	INSIGNIFICANTE	Si el hecho llegara a presentarse, sus consecuencias no afectarían en el normal desarrollo de las actividades de la entidad

Nivel de Impacto

Mapa de valoración del Riesgo

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	1.- INSIGNIFICANTE	2.- MENOR	3.- MODERADO	4.- MAYOR	5.- CATASTRÓFICO
5.- Casi certeza	5	10	15	20	25
4.- Probable	4	8	12	16	20
3.- Moderado	3	6	9	12	15
2.- Improbable	2	4	6	8	10
1.- Raro	1	2	3	4	5

Mínimo	Alto	Riesgo
0	4	Baja (B)
5	9	Moderado (M)
10	19	Alta (A)
20	25	Extremo (E)

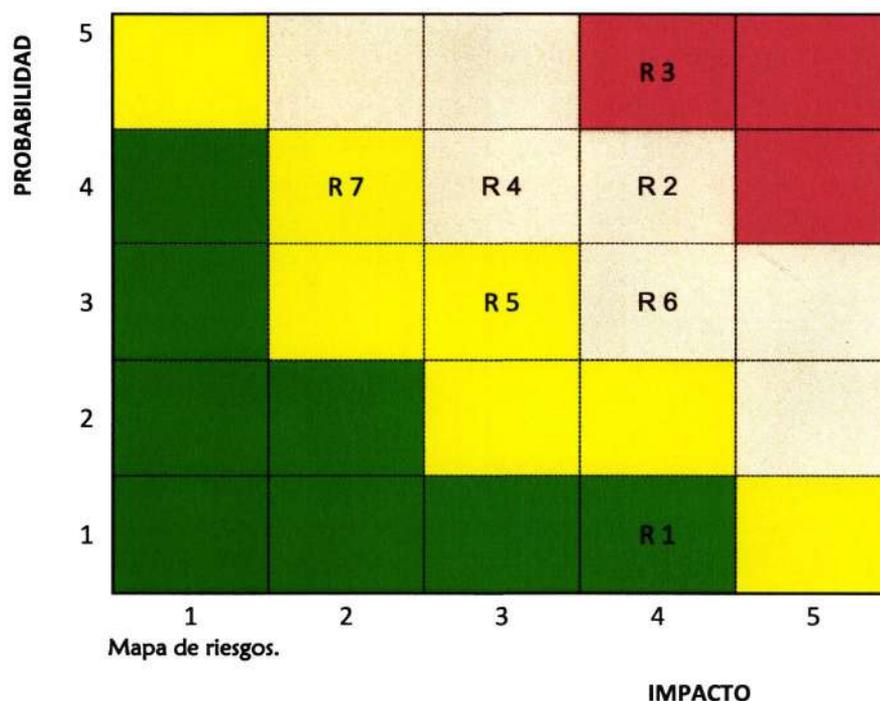
Valoración del Riesgo

A continuación, se ubica la matriz de identificación de riesgos por objetivos estratégicos y alternativas de mitigación:

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					
IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ANÁLISIS		
PROSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PUNTUACIÓN
FINANCIERA	Demstrar el uso eficiente de los recursos económicos, financieros y materiales, a través de una ejecución presupuestaria responsable que permita impulsar los programas y proyectos que se levanten en la planificación institucional, para una gestión eficiente y eficaz	Programación sobrevalorada de la proforma presupuestaria podría generar un desbalance entre los ingresos y los gastos	1	4	4
USUARIOS	Satisfacer las necesidades e inquietudes que los usuarios demanden del servicio registral, dando respuesta segura y oportuna a los requerimientos.	La demanda de trámites podría superar la capacidad operativa institucional para responder los requerimientos ciudadanos con oportunidad y calidad	4	4	16
PROCESOS INSTITUCIONALES	Aplicar un programa de sistematización y automatización total de la gestión institucional y los procedimientos agregadores de valor	Estructura del software registral no adecuada podría impedir la automatización de los procesos operativos	5	4	20
		Posible inestabilidad transitoria por adaptación al cambio de procesos manuales	4	3	12
	Convertir el modelo de acceso de los usuarios al portafolio de productos y servicios institucionales.	Posible inestabilidad por adaptación al cambio por parte de los funcionarios institucionales y la ciudadanía	3	3	9
	Reconstruir el modelo de procesos operativos, consolidando una estructura de procesos basada en la gestión del riesgo, con parámetros e indicadores orientados a la calidad total a través de la mejora continua.	Posible debilidad en los mandos operativos para planificar y evaluar riesgos con indicadores de resultados	3	4	12
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Fortalecer la estructura institucional a través de la optimización del talento humano; impulsando un proceso permanente de capacitación y profesionalización a los servidores/as.	Resistencia del personal a los programas de profesionalización	4	2	8

Identificación de Riesgos

La evaluación de los riesgos tiene el propósito de determinar aquellos que por su alta probabilidad de ocurrencia e impacto constituyen una alta amenaza para el cumplimiento de los objetivos institucionales, esta información se sintetiza en el siguiente mapa de riesgos:



A los riesgos identificados se les establece estrategias de mitigación, a fin de mantener el riesgo bajo control, de esta manera, el plan de acción integra las siguientes actividades:

ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN			
IDENTIFICACIÓN		TRATAMIENTO	
Nro.	Riesgo	Acciones	Resultados
R 01	Programación sobrevalorada de la proforma presupuestaria podría generar un desbalance entre los ingresos y los gastos	Plantear Modelos financieros que determinen los impactos (positivos o negativos) respecto de la recaudación por concepto de actos registrales.	REDUCIR
R 02	La demanda de trámites podría superar la capacidad operativa institucional para responder los requerimientos ciudadanos con oportunidad y calidad	Prever en la planificación anual de talento humano, espacios para contratación ocasional de personal operativo.	ELIMINAR
R 03	Estructura del software registral no adecuada podría impedir la automatización de los procesos operativos	Proveer a la entidad registral de un software que cumpla con los requerimientos técnicos y normativos para la ejecución de la automatización de los procesos	ELIMINAR
R 04	Posible inestabilidad transitoria por adaptación al cambio de procesos manuales	Aplicar un seminario de motivación laboral y adaptación al cambio.	REDUCIR
R 05	Posible inestabilidad por adaptación al cambio por parte de los funcionarios institucionales y la ciudadanía	Aplicar un seminario de motivación laboral y adaptación al cambio. Realizar campaña informativa sobre nuevos procedimientos y requisitos para los trámites.	REDUCIR
R 06	Posible debilidad en los mandos operativos para planificar y evaluar riesgos con indicadores de resultados	Aplicar seminario sobre planificación operativa y evaluación de indicadores, dirigidos a los funcionarios directivos.	REDUCIR
R 07	Resistencia del personal a los programas de profesionalización	Ejecutar procesos de revalorización de puestos y ascensos, para motivar la necesidad de profesionalización en los servidores	REDUCIR

Estrategias de mitigación

4. DISEÑO DE ESTRATEGÍAS.

Para el logro de los objetivos estratégicos planteados, con el fin de cumplir con la visión definida en esta planificación estratégica, se procede a elaborar las estrategias basadas en la metodología de Balanced ScoreCard, partiendo del análisis situacional y nuestros resultados del FODA, considerando prioritariamente los indicadores de potencialidad y vulnerabilidad que se ha identificado previamente, a continuación, se plantean las estrategias a partir del FODA:

MATRIZ DE ESTRATEGIAS A PARTIR DEL FODA (FORTALEZAS - OPORTUNIDADES.)

Oportunidades	Fortalezas	Interés	Proyectos municipales y/o de subsidiarios de terreno: que permita proyectar la gestión del Registro de la Propiedad.	Mensajes de relaciones y cooperaciones con otras instituciones públicas externas.	Facil acceso a las redes sociales para la difusión de información registral.	Alta gama de cursos de capacitación, talleres y 100% en línea como parte de los programas de profesionalización de los servidores públicos.	Existen Universidades Públicas que ofrecen carreras de derecho y otros programas de profesionalización de los servidores públicos.
Desarrollo de las tecnologías y aumento en la tendencia de la digitalización de la información a escala local, nacional y global, debido a las condiciones impuestas por la pandemia.	Desarrollo de las tecnologías y aumento en la tendencia de la digitalización de la información a escala local, nacional y global, debido a las condiciones impuestas por la pandemia.	Desarrollar eventos de capacitación para agilizar la inscripción/registro de sus predios.	Elaborar modelos de atención a asuntos para agilizar la inscripción/registro de sus predios.	Establecer un proceso de coordinación en relación a temas de registros de propiedad.	Promover campañas a la ciudadanía incrementando conocimientos y desarrollo de habilidades para el personal institucional.	Implementar programa de actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades para el personal institucional.	Implementar programa de actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades para el personal institucional.
Capacitar al personal institucional para cumplir con estándares de atención ciudadana derivado del material registral.	Capacitar al personal institucional para cumplir con estándares de atención ciudadana derivado del material registral.	Desarrollar acuerdos con inversionistas para establecer simplificación de trámites.	Elaboración de cronogramas de atención de requerimientos de legalización de predios, correspondientes a los proyectos inmobiliarios municipales.	Definir acciones de coordinación interinstitucional.	Patrocinar los medios y sistemas virtuales de acceso a ciudadana.	Gestionar convenios interinstitucionales para acceso a eventos de capacitación y desarrollo de habilidades de personal.	Firmar convenios interinstitucionales de profesionalización en el área registral y administrativa.
Facilitar el acceso a la información registral.	Facilitar el acceso a la información registral.	Brindar el servicio registral con eficiencia y agilizando la tecnología para facilitar los procesos inmobiliarios.	Elaboración de cronogramas de atención de requerimientos de legalización de predios, correspondientes a los proyectos inmobiliarios municipales.	Firmar convenios interinstitucionales para procesos registrales.	Implementar la plataforma de información ciudadana mediante campañas informativas en redes sociales y elementos digitales.	Implementar programa de actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades para el personal institucional.	Financiar proyectos de formación técnica especializada en temas legales relacionados a las actividades del Registro de la Propiedad.
Crear modelos ágiles propios y garantizar el acceso al usuario.	Crear modelos ágiles propios y garantizar el acceso al usuario.	Construir modelos eficientes de gestión digital, exclusivamente para la actividad de registro de la propiedad.	Elaboración de cronogramas de atención de requerimientos de legalización de predios, correspondientes a los proyectos inmobiliarios municipales.	Definir acciones de coordinación interinstitucional.	Promover actividades de información ciudadana sobre los procesos registrales con enlaces hacia las plataformas institucionales.	Gestionar convenios interinstitucionales para acceso a eventos de capacitación y desarrollo de habilidades de personal.	Firmar convenios interinstitucionales de profesionalización en el área registral y administrativa.
Fortalecer procesos de gestión institucional aprobados.	Fortalecer procesos de gestión institucional aprobados.	Implementar nuevos softwares que garanticen la seguridad y eficiencia en las actividades registrales.	Implementar softwares aprobados para el desarrollo de actividades registrales que beneficien y simplifiquen tiempos y procesos a la comunidad.	Implementar software de gestión registral.	Promover actividades de información ciudadana sobre los procesos registrales con enlaces hacia las plataformas institucionales.	Implementar programa de actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades para el personal institucional.	Firmar convenios interinstitucionales de profesionalización en el área registral y administrativa.
Implementar procesos de simplificación de trámites para la atención de la ciudadanía.	Implementar procesos de simplificación de trámites para la atención de la ciudadanía.	Implementar nuevos softwares que garanticen la seguridad y eficiencia en las actividades registrales.	Implementar softwares aprobados para el desarrollo de actividades registrales que beneficien y simplifiquen tiempos y procesos a la comunidad.	Implementar software de gestión registral.	Promover actividades de información ciudadana sobre los procesos registrales con enlaces hacia las plataformas institucionales.	Implementar programa de actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades para el personal institucional.	Firmar convenios interinstitucionales de profesionalización en el área registral y administrativa.
Cambios en los procedimientos operativos, mejorando el modo de gestión.	Cambios en los procedimientos operativos, mejorando el modo de gestión.	Implementar nuevos softwares que garanticen la seguridad y eficiencia en las actividades registrales.	Implementar softwares aprobados para el desarrollo de actividades registrales que beneficien y simplifiquen tiempos y procesos a la comunidad.	Implementar software de gestión registral.	Promover actividades de información ciudadana sobre los procesos registrales con enlaces hacia las plataformas institucionales.	Implementar programa de actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades para el personal institucional.	Firmar convenios interinstitucionales de profesionalización en el área registral y administrativa.
Programa de mantenimiento preventivo y correctivo del mobiliario para garantizar su operatividad.	Programa de mantenimiento preventivo y correctivo del mobiliario para garantizar su operatividad.	Implementar nuevos softwares que garanticen la seguridad y eficiencia en las actividades registrales.	Implementar softwares aprobados para el desarrollo de actividades registrales que beneficien y simplifiquen tiempos y procesos a la comunidad.	Implementar software de gestión registral.	Promover actividades de información ciudadana sobre los procesos registrales con enlaces hacia las plataformas institucionales.	Implementar programa de actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades para el personal institucional.	Firmar convenios interinstitucionales de profesionalización en el área registral y administrativa.
Contratación de personal necesario y adquisición de instrumentos tecnológicos para reducir tiempos de respuesta al usuario.	Contratación de personal necesario y adquisición de instrumentos tecnológicos para reducir tiempos de respuesta al usuario.	Implementar nuevos softwares que garanticen la seguridad y eficiencia en las actividades registrales.	Implementar softwares aprobados para el desarrollo de actividades registrales que beneficien y simplifiquen tiempos y procesos a la comunidad.	Implementar software de gestión registral.	Promover actividades de información ciudadana sobre los procesos registrales con enlaces hacia las plataformas institucionales.	Implementar programa de actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades para el personal institucional.	Firmar convenios interinstitucionales de profesionalización en el área registral y administrativa.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS A PARTIR DEL FODA (DEBILIDADES - AMENAZAS.)

<<NUEVAS OPORTUNIDADES>>

Amenazas	Debilidades	Estrategias
<p>Posible reforma a la ordenanza municipal que nige el registro de la propiedad eliminando la autonomía funcional y administrativa del Registro de la Propiedad del Cantón Guano.</p>	<p>Incremento de las estadísticas nacionales respecto a delitos de seguridad informática como hackeo y robo de la información digital.</p>	<p>Desarrollar un modelo de gestión registral eficiente que garanticen seguridad y transparencia en los procesos registrales por medio de la utilización de tecnologías que hagan fuerte a la institución y evitar afectar en el momento de cambio de sistema.</p>
<p>Se continúa en el manejo de los trámites registrales, y se ejecutan procesos manuales en el sistema.</p>	<p>Garantizar que no sea afectada en su operatividad el Registro de la Propiedad una vez que se dé inicio a la reforma de administración.</p>	<p>Desarrollar un modelo de gestión registral eficiente que garanticen seguridad y transparencia en los procesos registrales por medio de la utilización de tecnologías que hagan fuerte a la institución y evitar afectar en el momento de cambio de sistema.</p>
<p>Inconformidad en la distribución del personal y los respectivos asignados según perfiles y la estructura aprobada.</p>	<p>Reforma a la normativa interna, los puntos de seguridad informática procurando reducir la vulnerabilidad de la información digital.</p>	<p>Fortalecer los procesos operativos, hacer estudios de línea según se requiera para mejorar las intervenciones manuales desarrollando campañas informativas de la gestión institucional.</p>
<p>Deficiencia en la distribución del personal y los respectivos asignados según perfiles y la estructura aprobada.</p>	<p>Reforma a la normativa interna, los puntos de seguridad informática procurando reducir la vulnerabilidad de la información digital.</p>	<p>Fortalecer los procesos operativos, hacer estudios de línea según se requiera para mejorar las intervenciones manuales desarrollando campañas informativas de la gestión institucional.</p>
<p>El sistema de canales de pagos con tarjeta de crédito/debito para el cobro de los aranceles registrales no se encuentra habilitado.</p>	<p>Reforma a la normativa interna, los puntos de seguridad informática procurando reducir la vulnerabilidad de la información digital.</p>	<p>Mejorar los sistemas operativos internos y de verificación de requisitos para el acceso al servicio registral garantizando la prestación de los servicios bajo parámetros de seguridad, eficiencia, eficacia y calidad a la comunidad.</p>
<p>Ausencia de sistema de gestión de calidad.</p>	<p>Implementar sistema de seguridad de la información bajo la norma ISO/IEC 27001:2013, a manera que debe ser certificada para mayor seguridad.</p>	<p>Implementar campaña de difusión de los beneficios que institución ofrece al poseer sistemas de gestión de calidad según la norma ISO.</p>
<p>Tiempos de respuesta a los trámites de inscripción y certificación aún son largos.</p>	<p>Actualizar la estructura orgánica institucional, dando lugar a la reforma al manual de procesos y procedimientos institucionales, abarcando un nuevo flujo de procesos, funciones, responsabilidades, productos y servicios, que garanticen seguridad y calidad a la comunidad.</p>	<p>Mejorar los sistemas operativos internos y de verificación de requisitos para el acceso al servicio registral garantizando la prestación de los servicios bajo parámetros de seguridad, eficiencia, eficacia y calidad a la comunidad.</p>
<p>Deficiente control y revisión de requisitos que genera no haber desarrollado e implementar registros, generando inconformidad ciudadana.</p>	<p>Actualizar la estructura orgánica institucional, dando lugar a la reforma al manual de procesos y procedimientos institucionales, abarcando un nuevo flujo de procesos, funciones, responsabilidades, productos y servicios, que garanticen seguridad y calidad a la comunidad.</p>	<p>Mejorar los sistemas operativos internos y de verificación de requisitos para el acceso al servicio registral garantizando la prestación de los servicios bajo parámetros de seguridad, eficiencia, eficacia y calidad a la comunidad.</p>
<p>Redundancia en la aplicación de procedimientos para la ejecución de trámites registrales, generando demoras en la respuesta.</p>	<p>Reestructurar procesos administrativos y operativos enmarcados en normas ISO, garantizando las seguridades informáticas necesarias con la participación de talento humano debidamente calificado.</p>	<p>Mejorar los sistemas operativos internos y de verificación de requisitos para el acceso al servicio registral garantizando la prestación de los servicios bajo parámetros de seguridad, eficiencia, eficacia y calidad a la comunidad.</p>
<p>Bajo índice de capacitaciones para el desarrollo de nuevos conocimientos específicos, técnicos y conductuales en el personal de la institución.</p>	<p>Ejecutar procesos de capacitación y actualización de personal en temas de protección de información informática.</p>	<p>Aplicar un programa de capacitación y actualización de conocimientos registrales para el personal institucional.</p>
<p>Deficiencias en la definición y evaluación de indicadores de gestión operativa.</p>	<p>Reestructurar procesos administrativos y operativos enmarcados en normas ISO, garantizando las seguridades informáticas necesarias con la participación de talento humano debidamente calificado.</p>	<p>Elaborar políticas y manuales para la institución, seguimiento y evaluación de los indicadores de gestión institucional.</p>
<p>Clima laboral insatisfecho.</p>	<p>Reestructurar procesos administrativos y operativos enmarcados en normas ISO, garantizando las seguridades informáticas necesarias con la participación de talento humano debidamente calificado.</p>	<p>Implementar plan de mejoramiento del clima laboral, mediante prácticas de ergonomía, labora y salud ocupacional, humano debidamente calificado.</p>
<p>El tiempo de respuesta de los trámites en línea es alto en comparación a los trámites presenciales.</p>	<p>Mejorar los aplicativos informáticos y procesos operativos permitiendo reducir significativamente los tiempos de respuesta en línea.</p>	<p>Mejorar los aplicativos informáticos y procesos operativos que permitan reducir significativamente los tiempos de respuesta de los trámites en línea.</p>
<p>Deficiente aplicación de manual de procedimientos que optimice los esfuerzos operativos en la respuesta de trámites.</p>	<p>Reestructurar procesos administrativos y operativos enmarcados en normas ISO, garantizando las seguridades informáticas necesarias con la participación de talento humano debidamente calificado.</p>	<p>Reestructurar procesos administrativos y operativos enmarcados en normas ISO, garantizando las seguridades informáticas necesarias con la participación de talento humano debidamente calificado.</p>

4.1. Cuadro de mando integral.

En el cuadro de mando integral se plantea las estrategias asociadas a los objetivos con los respectivos indicadores y metas que deben ser programadas en la matriz plurianual para la ejecución del Plan Estratégico Institucional:

CUADRO DE MANDO INTEGRAL BALANCED SCORECARD									
MISION INSTITUCIONAL:									
Brindar servicios registrales de bienes inmuebles del Cantón Cuenca, garantizando seguridad jurídica en la transferencia de dominio, publicidad, autenticidad de los actos y contratos, contribuyendo al desarrollo inmobiliario y económico local.									
PROSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	NIVEL ESTRATEGICO			NIVEL OPERATIVO			
			INDICADOR	METAS	ACCION	RESPONSABLE	COSTOS	TIEMPOS	
FINANCIERA	OE 1.- Demostrar el uso eficiente de los recursos económicos, financieros y materiales, a través de una ejecución presupuestaria responsable que permita impulsar los programas y proyectos que se levanten en la planificación institucional, para una gestión eficiente y eficaz	Modelos financieros que determinen los impactos (positivos o negativos) respecto de la recaudación por concepto de actos registrales. Mejorar el control interno para elevar la calidad del gasto. Mejoramiento de los sistemas informáticos para la gestión financiera y contable. Implementar sistemas de recaudación a través del sistema financiero nacional y sus plataformas virtuales.	OE1-11.- Porcentaje de ingresos derivados de actos registrales.	Mantener el nivel de indicadores financieros positivos en la entidad.	Programas y proyectos del POA.	Disposición Interna	Acorde al presupuesto institucional.	Según lo determinado	
			OE1-12.- Porcentaje de presupuesto institucional ejecutado.	Ejecutar el 100% del presupuesto institucional	Programas y proyectos del POA.	Disposición Interna	Acorde al presupuesto institucional.	Según lo determinado	
			OE1-13.- Porcentaje de presupuesto destinado para gasto corriente	Incrementar en un 25% la asignación de recursos para implementar modelos virtuales en el Registro de la Propiedad.	Programas y proyectos del POA.	Disposición Interna	Acorde al presupuesto institucional.	Según lo determinado	
			OE1-14.- Porcentaje de incremento de las recaudaciones anuales.	Incrementar en un 20% el nivel de recaudaciones, en comparación de los datos históricos de los últimos 3 años.	Programas y proyectos del POA.	Disposición Interna	Acorde al presupuesto institucional.	Según lo determinado	

USUARIOS

Desarrollar modelos de gestión que potencie la coordinación interinstitucional del servicio registral	OE2-11.- Cantidad de convenios y/o acuerdos interinstitucionales celebrados	Celebrar 5 convenios interinstitucionales con instituciones públicas o privadas.	Programas y proyectos del POA.	Disposición Interna	Acorde al presupuesto institucional.	Según lo determinen-
Elaborar modelos de atención a usuarios para agilizar la inscripción/registro de sus predios.	OE 2- 12.- Porcentaje de predios registrados/inscritos, cada semestre.	Incrementar en un 15% la inscripción de predios.	Programas y proyectos del POA.	Disposición Interna	Acorde al presupuesto institucional.	Según lo determinen-
Elaborar cronogramas de atención de requerimientos de inscripción/registro de predios, correspondientes a los proyectos inmobiliarios municipales.	OE 2- 13.- Porcentaje de predios registrados/inscritos	Incrementar en un 15% la inscripción de predios urbanos.	Programas y proyectos del POA.	Disposición Interna	Acorde al presupuesto institucional.	Según lo determinen-
Reducir trámites burocráticos para procesos registrales, con la finalidad de facilitar el acceso a la ciudadanía.	OE 2- 14.- Porcentaje de trámites burocráticos eliminados, fusionados, simplificados.	Reducir en un 20% los trámites burocráticos referentes a procesos registrales de bienes inmuebles.	Programas y proyectos del POA.	Disposición Interna	Acorde al presupuesto institucional.	Según lo determinen-
Firmar convenios interinstitucionales para procesos registrales.	OE 2- 15.- Cantidad de convenios interinstitucionales firmados.	Firmar al menos 1 convenio en cada semestre.	Programas y proyectos del POA.	Disposición Interna	Acorde al presupuesto institucional.	Según lo determinen-
Promover campañas a la ciudadanía incentivando el uso de medios digitales en procesos registrales.	OE 2-16.- Informes de cantidad de campañas realizadas. OE 2- 17.- Porcentaje de interacción virtual con la ciudadanía.	Realizar al menos una campaña cada trimestre Incrementar en un 50% el nivel de interacción ciudadana a través de medios virtuales.	Programas y proyectos del POA.	Disposición Interna	Acorde al presupuesto institucional.	Según lo determinen-
Promover actividades de información ciudadana sobre los procesos registrales con enlaces hacia las plataformas institucionales.	OE 2 - 18.- Informes de actividades realizadas.	Ejecutar al menos una actividad de información mensual	Programas y proyectos del POA.	Disposición Interna	Acorde al presupuesto institucional.	Según lo determinen-

OE 2.- Satisfacer las necesidades e inquietudes que los usuarios demanden del servicio registral, dando respuesta segura y oportuna a los requerimientos.

<p style="text-align: center;">INSTITUCIONALES PROCESOS</p>		<p>Programa de capacitación al personal institucional para mantener estándares de atención ciudadana con canales virtuales.</p>	<p>OE3-11.- Porcentaje de funcionarios capacitados en temas registrales.</p>	<p>Capacitar al 100% de funcionarios del Registro de la Propiedad en temas inherentes a las actividades institucionales.</p>	<p>Programas y proyectos del POA.</p>	<p>Disposición Interna</p>	<p>Acorde al presupuesto institucional.</p>	<p>Según lo determinen-</p>
		<p>Implementación de tecnologías en el proceso registral para facilitar el acceso a la ciudadanía.</p>	<p>OE3-12.- Porcentaje de ciudadanos que acceden a servicios registrales de forma virtual.</p>	<p>Aumentar en un 50% de interacciones ciudadanas, para ejecutar actos registrales.</p>	<p>Programas y proyectos del POA.</p>	<p>Disposición Interna</p>	<p>Acorde al presupuesto institucional.</p>	<p>Según lo determinen-</p>
		<p>Implementar un sistema informático de gestión registral integrado, que permita la automatización de todos los procedimientos registrales, adaptándose al modelo de gestión implementado.</p>	<p>OE2-19.- Informe de implementación y funcionamiento del sistema informático</p>	<p>Automatizar el 100% de los procedimientos registrales, eliminando procedimientos manuales</p>	<p>Programas y proyectos del POA.</p>	<p>Disposición Interna</p>	<p>Acorde al presupuesto institucional.</p>	<p>Según lo determinen-</p>
		<p>Procesar la información registral contenida en el archivo físico y digital, transformándola en registros electrónicos en tiempo real para producción y actualización diaria</p>	<p>OE2-110.- Número de registros transformados en registros electrónicos y validados en el software registral. (Fichas creadas)</p>	<p>100% de la información digitalizada y el software registral</p>	<p>Programas y proyectos del POA.</p>	<p>Disposición Interna</p>	<p>Acorde al presupuesto institucional.</p>	<p>Según lo determinen-</p>
		<p>Construir los folios reales con la información ingresada en el sistema informático registral.</p>	<p>OE2-111.- Número de folios reales creados</p>	<p>75% de la información contenida en folios.</p>	<p>Programas y proyectos del POA.</p>	<p>Disposición Interna</p>	<p>Acorde al presupuesto institucional.</p>	<p>Según lo determinen-</p>
		<p>Modelos eficientes de gestión digital exclusivamente para la actividad de registro de la propiedad.</p>	<p>OE3-13.- Porcentaje de procesos institucionales convertidos en formatos virtuales (digitales)</p>	<p>Incrementar en un 50% la utilización de formatos virtuales sobre las acciones del Registro de la Propiedad.</p>	<p>Programas y proyectos del POA.</p>	<p>Disposición Interna</p>	<p>Acorde al presupuesto institucional.</p>	<p>Según lo determinen-</p>
		<p>OE3.- Aplicar un programa de sistematización y automatización total de la gestión institucional y los procedimientos agregadores de valor</p>						

	<p>portafolio de productos y servicios institucionales.</p>	<p>Revisar los perfiles de los puestos de atención al usuario, para ajustarlos a la necesidad de brindar una orientación registral personalizada a los usuarios.</p> <p>Replantear los flujos y check list para ingreso de trámites registrales, considerando los canales físicos y virtuales de atención al usuario.</p>		<p>Implementar al menos 4 flujos de trámites: (Inscripción, certificados, procesos del SINE, reintegro de trámites)</p> <p>Incrementar en un 75% de interacciones ciudadanas.</p>	<p>Programas y proyectos del POA.</p>	<p>Disposición Interna</p>	<p>Acorde al presupuesto institucional.</p>	<p>Según lo determinen-</p>
<p>OE5.- Reconstruir el modelo de procesos operativos, consolidando una estructura de procesos basada en la gestión del riesgo, con parámetros e indicadores orientados a la calidad total a través de la mejora continua.</p>		<p>Equipo técnico competente, distribuir la carga laboral acorde a las habilidades, destrezas y conocimientos en material registral.</p>	<p>OE4-13.- Porcentaje de flujos replanteados.</p> <p>OE4-14.- Porcentaje de interacciones ciudadanas.</p> <p>OE5-11.- Porcentaje de distribución de carga laboral a funcionarios.</p>	<p>Aumentar en un 85% los niveles de asignación de responsabilidades, funciones, tareas, acorde a lo detallado en el orgánico por procesos, del Registro de la Propiedad.</p> <p>Convertir el 100% de procesos internos para el mejoramiento de las actividades registrales.</p>	<p>Programas y proyectos del POA.</p>	<p>Disposición Interna</p>	<p>Acorde al presupuesto institucional.</p>	<p>Según lo determinen-</p>
		<p>Establecer procesos administrativos propios para llevar a cabo actos registrales acorde al nuevo modelo de gestión implementado</p>	<p>OE5-12.- Porcentaje de procesos administrativos propios en relación a la normativa registral vigente.</p>		<p>Programas y proyectos del POA.</p>	<p>Disposición Interna</p>	<p>Acorde al presupuesto institucional.</p>	<p>Según lo determinen-</p>

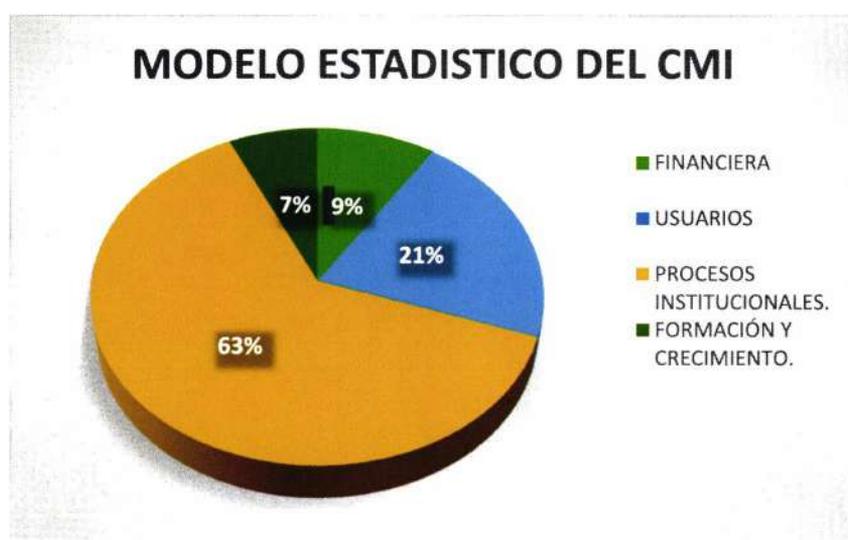
	Mejorar procesos digitales canales de información para beneficio de la ciudadanía.	OE5-13.- Porcentaje de procesos digitales y canales de información mejorados	Mejorar el 100% de procesos digitales en plataformas virtuales e informativas para la ciudadanía.	Programas y proyectos del POA.	Disposición Interna	Acorde al presupuesto institucional.	Según lo determinen-
Simplificación de trámites para optimización de tiempos de la ciudadanía.	OE5-14.- Porcentaje de trámites simplificados.	80% de trámites simplificados en el Registro de la Propiedad.	Programas y proyectos del POA.	Disposición Interna	Acorde al presupuesto institucional.	Según lo determinen-	
Actividades del Registro de la Propiedad llevadas a cabo de forma virtual con operatividad digital, de fácil acceso ciudadano, reduciendo tiempos y optimizando recursos.	OE5-15.- Porcentaje de actividades registrales virtualizadas.	100% de actividades contenidas en medios virtuales.	Programas y proyectos del POA.	Disposición Interna	Acorde al presupuesto institucional.	Según lo determinen-	
	OE5-16.- Porcentaje de interacción ciudadana.	Incrementar en un 75% los niveles de interacción ciudadana.	Programas y proyectos del POA.	Disposición Interna	Acorde al presupuesto institucional.	Según lo determinen-	
	OE5-17.- Informes de reducción de tiempos en despachar trámites ciudadanos.	Reducir los tiempos de despacho de trámites ciudadanos, acorde a la naturaleza de cada trámite. (esto será ejecutado una vez se realice la automatización de procesos.)	Programas y proyectos del POA.	Disposición Interna	Acorde al presupuesto institucional.	Según lo determinen-	
Implementar modelos de transformación de la información física en información electrónica.	OE5-18.- Porcentaje de información física transformada en información electrónica.	75% información electrónica disponible para la gestión registral automatizada en tiempo real	Programas y proyectos del POA.	Disposición Interna	Acorde al presupuesto institucional.	Según lo determinen-	
	OE5-19.- Porcentaje de interacción ciudadana a	50% de interacción ciudadana	Programas y proyectos del POA.	Disposición Interna	Acorde al presupuesto institucional.	Según lo determinen-	

FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

<p>gestión y las necesidades institucionales lo exijan</p>	<p>Implementar programas de capacitación y profesionalización permanente.</p>	<p>OE6-I3.- Porcentaje de personal que participa del plan de capacitación y profesionalización.</p>	<p>personal institucional.</p>	<p>Programas y proyectos del POA.</p>	<p>Disposición Interna</p>	<p>Acorde al presupuesto institucional.</p>	<p>Según lo determinen-</p>
<p>través de la optimización del talento humano; impulsando un proceso permanente de capacitación y profesionalización a los servidores/as.</p>		<p>OE 6 - I1.- Informe de normativas reformadas.</p>	<p>100% de normativas reformadas.</p>	<p>Programas y proyectos del POA.</p>	<p>Disposición Interna</p>	<p>Acorde al presupuesto institucional.</p>	<p>Según lo determinen-</p>
<p>Reformar bases normativas internas, reestructurar procesos institucionales y promover el acceso virtual a la ciudadanía.</p>		<p>OE 6- I2.- Porcentaje de procesos reformados, suprimidos, eliminados, etc.</p>	<p>100% de reformas a procesos administrativos dentro de la fase de simplificación de trámites.</p>	<p>Programas y proyectos del POA.</p>	<p>Disposición Interna</p>	<p>Acorde al presupuesto institucional.</p>	<p>Según lo determinen-</p>
		<p>OE 6 - I3.- Informes de medición de satisfacción de usuarios con el servicio registral virtual.</p>	<p>100% de implementación de módulos virtuales de medición de la satisfacción de usuarios que acceden a los servicios del Registro de la Propiedad.</p>	<p>Programas y proyectos del POA.</p>	<p>Disposición Interna</p>	<p>Acorde al presupuesto institucional.</p>	<p>Según lo determinen-</p>

Para tener una comprensión del resumen tendencial del modelo estadístico del cuadro de mando integral, se muestra la siguiente imagen en la que se aprecia que alcanza un 63% las estrategias que apuntan a la perspectiva de procesos institucionales, sumado a un 21% de la que se alinea a la perspectiva de usuarios, lo cual indica una relación coherente con los resultados del FODA, cuya tendencia muestra un 40% de debilidades, frente a un 27% de fortalezas, lo cual ubica el índice de vulnerabilidad ligeramente más alto que el índice de potencialidad; lo que se sustenta fundamentalmente en la baja o deficiente automatización de los procesos que esencialmente parte por las debilidades que operativamente muestra el software de gestión registral:

Por tanto, el diseño de las estrategias apunta a una transformación de procesos por medio principalmente de la automatización de los procedimientos y la implementación de nuevas tecnologías que mejoren los procesos, haciéndolos más seguros y ágiles.



Modelo estadístico del CMI

5. Programación plurianual.

La programación plurianual de la política institucional, forma parte del proceso desagregado de la planificación estratégica institucional, con lo cual se prevé la base articulada para el manejo operativo de las estrategias definidas en el cuadro de mando integral, por lo cual, se ha desarrollado la matriz de programación plurianual, que se muestra a continuación.

Misión Institucional Brindar servicios registrales de bienes inmuebles del Cantón Cuenca, garantizando seguridad jurídica en la transferencia de dominio, publicidad, autenticidad de los actos y contratos, contribuyendo al desarrollo inmobiliario y económico local.

Visión Institucional Ser un referente nacional en la prestación de servicios registrales de la propiedad, garantizando protección de los datos, seguridad jurídica, eficiencia, agilidad, calidad y calidad en los procesos, utilizando modernas tecnologías y procedimientos de mejora continua con un personal técnico y altamente calificado.

Código	Objetivo Estratégico	Estrategia	Proyectos	Metas	Programación Plurianual										Programación Trimestral			Indicadores	Medio de verificación	Presupuesto asignado	Tipo de gasto		Fuente de Financiamiento	Responsable
					2022	2023	2024	2025	2026	I	II	III	IV	Inversión	Corriente									
EF-01	OE 1.- Demostrar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales, a través de una ejecución presupuestar responsable que permita impulsar los programas y proyectos que se levanten en la planificación institucional, para una gestión eficiente y eficaz	Modelos financieros que determinen los impactos (positivos o negativos) respecto de la recaudación por concepto de actos registrales. Mejorar el control interno para elevar la calidad del gasto.	Reformar / mejorar el flujo de procedimientos financieros y contables que mida la ejecución presupuestaria institucional, con control trimestral del flujo presupuestario	Ejecutar el 90% del presupuesto institucional	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Presupuesto Institucional	Dirección Financiera		
EF-02	Mejoramiento de los sistemas informáticos para la gestión financiera y contable.	Actualizar el sistema informático financiero y contable	Incrementar en un 25% la asignación de recursos para implementar modelos virtuales en el Registro de la Propiedad.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Presupuesto Institucional	Dirección Financiera / Jefatura de Tecnologías de la Información y Comunicación		

EF-03	Implementar sistemas de recaudación a través del sistema financiero nacional y sus plataformas virtuales.	Campaña de promoción para ampliar la utilización de los canales de recaudación del sistema financiero nacional y sus plataformas virtuales	Incrementar en un 20% el nivel de recaudación, en comparación de los datos históricos de los últimos 3 años.	X	X	X	X	X	X	X	Porcentaje de usuarios que utilizan los canales de pago por el sistema financiero nacional	Informes mensuales de recaudación	\$20.000,00	X	Presupuesto Institucional	Dirección Financiera / Jefatura de Tecnologías de la Información y Comunicación
SC-01	OE 2.- Satisfacer las necesidades e inquietudes que los usuarios demanden del servicio registral, dando respuesta segura y oportuna a los requerimientos.	Desarrollar modelos de gestión que potencie la coordinación interinstitucional del servicio registral	Suscribir convenios de cooperación interinstitucional para aplicar líneas de gestión registral con instituciones públicas y privadas	Suscribir al menos 5 convenios interinstitucionales	X	X	X	X	X	X	Número de convenios suscritos	Documento legalizado	\$0,00	X	Presupuesto Institucional	Dirección de Servicios Registrales / Dirección de Asesoría Jurídica
SC-02		Elaborar modelos de atención a usuarios para agilizar la inscripción / registro de sus predios. Elaborar cronogramas de atención de requerimientos de inscripción /	Elaboración y actualización anual del protocolo de atención a usuarios, considerando procedimientos especiales para proyectos municipales	Incrementar en un 15% la inscripción de predios.	X	X	X	X	X	X	Porcentaje de inscripciones incrementadas	Reporte mensual de inscripciones	\$0,00	X	Presupuesto Institucional	Dirección de Servicios Registrales / Jefatura Administrativa y Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano

	al modelo de gestión implementado.									
AEP-02	Procesar la información registral contenida en el archivo físico y digital, transformándola en registros electrónicos en tiempo real para producción y actualización diaria	Digitación de la información registral contenida en los archivos físicos y digitales desde el año 1990 hasta la actualidad, integrándola al software registral en tiempo real, para producción y actualización diaria	100% de la información digitada en el sistema informático registral	X X X X X	Porcentaje de información digitada	\$500.000,00	X	Base de datos del sistema informático	Presupuesto Institucional	Dirección de Servicios Registrales / Jefatura de Tecnologías de la Información y Comunicación
AEP-03	Procesos de digitalización de archivos, indexación y digitación de la información en tiempo real	Digitalización e indexación de los archivos históricos registrales para una adecuada conservación	100% de la información registral digitalizada e indexada	X X X X	Porcentaje de información digitalizada e indexada	\$100.000,00	X	Informe de archivo	Presupuesto Institucional	Dirección de Servicios Registrales / Jefatura de Tecnologías de la Información y Comunicación

errores en productos registrales finales	procesos registrales	reprocesamiento de trámites	final del servicio registral	Resoluciones de aprobación	\$0,00	X	Presupuesto Institucional	Dirección de Asesoría Jurídica	Servicios Registrales
AEP-10	Actualización de la normativa interna institucional, ajustándola a las necesidades actuales, en el marco de la legislación vigente.	Ejecutar la actualización de los instrumentos normativos internos para la gestión registral	Actualizar el 100% de la normativa interna institucional	Porcentaje de normativa interna actualizada	\$0,00	X	Presupuesto Institucional	Dirección de Asesoría Jurídica	
AEP-11	OE4.- Convertir el modelo de acceso de los usuarios al portafolio de productos y servicios institucionales.	Remodelación de los módulos de atención a usuarios, haciéndolos funcionales para una atención personalizada.	Reducir en un 75% las notas devolutivas en trámites registrales	Porcentaje de notas devolutivas en trámites registrales	\$20.000,00	X	Presupuesto Institucional	Jefatura Administrativa	
AEP-12	Revisar los perfiles de los puestos de atención al usuario, para ajustarlos a la necesidad de brindar una orientación registral.	Movimiento de personal en el área de atención a usuarios para ejecutar atención personalizada del			\$40.000,00	X	Presupuesto Institucional	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano	

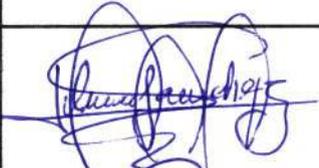
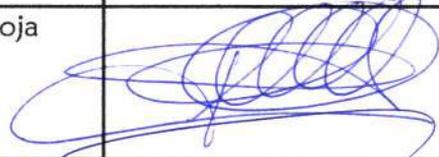
AEP-15	Mejorar procesos digitales canales de información para beneficio de la ciudadanía. Simplificación de trámites para optimización de tiempos de la ciudadanía.	Implementar el plan de simplificación de trámites, conforme a la normativa vigente.	80% de trámites simplificados en el Registro de la Propiedad	X X X X X	X	Plan de simplificación aprobado y registrado en el MINTEL	\$0,00	X	Jefatura de Planificación / Dirección de Servicios Registrales
AEP-16	Actividades del Registro de la Propiedad llevadas a cabo de forma virtual con operatividad digital, de fácil acceso ciudadano, reduciendo tiempos y optimizando recursos.	Implementación de Sistema de identificación mediante tecnología RFID (Identificación por radio frecuencia) que incluya tag adherido al expediente (archivos registrales) y un software para el	Asegurar el archivo físico institucional	X X X X	X	Informe de archivo físicos asegurados	\$50.000,00	X	Dirección de Servicios Registrales / Jefatura de Tecnologías de la Información y Comunicación

AEP-17	<p>Implementar modelos de transformación de la información física en información electrónica.</p> <p>Implementar campañas de comunicación para fomentar el uso de la Ventanilla Virtual</p>	<p>control de los mismos.</p>	<p>Implementación de sistema de información registral</p> <p>Georreferenciado para identificación física de los inmuebles del cantón.</p>	<p>Lograr implementar la matrícula inmobiliaria</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>Porcentaje de predios identificados con M.I.</p>	<p>\$200.000,00</p>	<p>X</p>	<p>Presupuesto Institucional</p>	<p>Dirección de Servicios Registrales / Jefatura de Tecnologías de la Información y Comunicación</p>
AEP-18	<p>Reformar el Modelo de Gestión, y Estatuto de Gestión</p> <p>Organización al por Procesos de la Institución.</p>	<p>Ejecutar la reforma al Modelo de Gestión, Estatuto de Gestión Organizacional por la Institución</p> <p>Implementar medidas preventivas para propiciar condiciones seguras de</p>	<p>Adecuar la estructura orgánica al nuevo modelo de gestión</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>Documento de Modelo de Gestión y Estatuto reformado</p>	<p>\$300.000,00</p>	<p>X</p>	<p>Presupuesto Institucional</p>	<p>Dirección de Desarrollo Institucional al y Talento Humano</p>
AEP-19	<p>Elaborar y ejecutar el Plan de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.</p>	<p>Elaborar y ejecutar el Plan de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.</p>	<p>Resolución de Aprobación / informes de gestión</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>Documento aprobado / ejecutado</p>	<p>\$100.000,00</p>	<p>X</p>	<p>Presupuesto Institucional</p>	<p>Dirección de Desarrollo Institucional al y Talento Humano</p>	

AC-02	un proceso permanente de capacitación y profesionalización a los servidores/as	institucionales lo exigen	gestión eficiente y oportuna	Ejecutar el plan anual de capacitación institucional	Ejecutar el 100% del plan de capacitación institucional.	X	X	X	X	X	X	X	X	Informe de ejecución del plan	\$200,000,00	X	Presupuesto Institucional	Dirección de Desarrollo Institucional al y Talento Humano
						X	X	X	X	X	X	X	X					

Número de proyectos: 34
Costo estimado: \$3.839.000,00

6. Firmas de Responsabilidad

Acción	Servidor/a	Firma	Puesto
Elaborado por:	Ing. Liliana Sánchez Carbo		Coordinadora de Planificación Estratégica (profesional externo)
	Lcdo. Jorge Fuentes Muñoz		Analista Técnico de Planificación Estratégica (profesional externo)
Revisado por:	Ing. Adrián Pesántez Avila		Técnico en Ejecución de Procesos
	Dra. Jéshica Sánchez Mantilla		Directora de Desarrollo Institucional y Talento Humano
	Abg. Stalin Bravo Muñoz		Director de Servicios Registrales
	Dr. Willian Gía Cornejo		Director de Asesoría Jurídica
	Ing. Eulalia Machuca Figueroa		Directora Financiera
	Ing. Cecilia Morales Sangurima		Jefe de Tecnologías de la Información de Comunicación (E)
	Ec. Kléber Flores Loja		Jefe Administrativo (E)
Aprobado por:	Abg. Carlos Celi Bravo		Registrador de la Propiedad del cantón Cuenca, Encargado