



CENTRO  
NACIONAL  
DE REGISTROS

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2024

Gerencia de Planificación

*“El objetivo de nuestro próximo gobierno será la reconstrucción de un Estado moderno, eficiente y transparente al servicio de las personas.....”*

Plan Cuscatlán, Componente  
Modernización del Estado,  
Numeral 4, página 4,

<b>Índice</b>		<b>Pág</b>
<i>Unidades organizativas del Centro Nacional de Registros</i>		<b>4</b>
<i>Miembros del Consejo Directivo 2019 – 2024</i>		<b>5</b>
<i>Titulares de las Unidades Organizativas del Centro Nacional de Registros</i>		<b>6</b>
<i>Introducción</i>		<b>8</b>
<b>I</b>	<i>Modelo de Gestión Institucional</i>	<b>13</b>
<b>II</b>	<i>Desempeño Institucional</i>	<b>15</b>
<b>III</b>	<i>Análisis del Contexto Interno y Externo del CNR a través de la técnica del FODA</i>	<b>22</b>
<b>IV</b>	<i>Marco Filosófico</i>	<b>34</b>
<b>V</b>	<i>Política de la Calidad</i>	<b>35</b>
<b>VI</b>	<i>Objetivos Estratégicos Institucionales</i>	<b>35</b>
<b>VII</b>	<i>Cuadro de Mando Integral 2019-2024</i>	<b>37</b>
<b>VIII</b>	<i>Puesta en Marcha del PEI 2019-2024</i>	<b>43</b>
<i>Anexos:</i>		
<i>Fichas de Indicadores Estratégicos</i>		<b>45</b>
<i>Acuerdo No. 3-CNR/2020:</i>		<b>57</b>
<i>Aprobación del Plan Estratégico Institucional 2019-2024</i>		

## Unidades Organizativas del Centro Nacional de Registros

No.	Nombre	Siglas
1	Consejo Directivo	CD
2	Dirección Ejecutiva	DE
3	Subdirección Ejecutiva	SDE
4	Secretaría General	SG
5	Dirección del Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas	DRPRH
6	Dirección del Registro de Comercio	DRC
7	Dirección del Registro de la Propiedad Intelectual	DRPI
8	Dirección del Instituto Geográfico y del Catastro Nacional	DIGCN
9	Dirección del Registro de Garantías Mobiliarias	DRGM
10	Dirección de Desarrollo Humano y Administración	DDHA
11	Dirección de Tecnología de la Información	DTI
12	Escuela de Formación Registral	ESFOR
13	Gerencia de Planificación	GP
14	Gerencia de Desarrollo y Negocios	GDN
15	Gerencia de Comunicaciones	GC
16	Gerencia de Infraestructura y Mantenimiento	GIM
17	Unidad Financiera Institucional	UFI
18	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	UACI
19	Unidad Jurídica	UJ
20	Unidad de Inspectoría	UI
21	Unidad de Relaciones Internacionales, Cooperación y Convenios	URICC
22	Unidad de Acceso a la Información Pública	UAIP
23	Unidad de Gestión Documental y Archivos	UGDA
24	Unidad de Auditoría Interna	UAI
25	Unidad Ambiental	UAM
26	Unidad de Género e Inclusión Social	UGIS
27	Unidad de Seguridad	US

## **Miembros del Consejo Directivo**

### **Funcionarios de Instituciones Gubernamentales**

#### **Presidenta**

*María Luisa Hayem Breve  
Ministra de Economía*

#### **Directores Propietarios**

*Miguel Ángel Corleto Urey  
Viceministro de Economía*

*Jerson Rogelio Posada Molina  
Viceministro de Hacienda*

*Irma Michelle Martha Ninette Sol de Castro  
Ministra de Vivienda*

### **Representantes de Organizaciones no Gubernamentales**

#### **Directores Propietarios**

*José Roberto Ramírez Peñate  
Asociación Salvadoreña de Ingenieros y Arquitectos (ASIA)*

*María Lourdes Martel Navas  
Consejo Nacional de Empresarios Salvadoreños (CONAES)*

#### **Directores Suplentes**

*Oscar Amílcar Portillo Portillo  
Asociación Salvadoreña de Ingenieros y Arquitectos (ASIA)*

*Gregorio Mira Ordóñez  
Consejo Nacional de Empresarios Salvadoreños (CONAES)*

## *Titulares de las Unidades Organizativas del Centro Nacional de Registros*

<i>No.</i>	<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>
<i>1</i>	<i>Tanya Elizabeth Cortez Ruíz</i>	<i>Directora Ejecutiva</i>
<i>2</i>	<i>Juan Constantino Pérez Palacios</i>	<i>Subdirector Ejecutivo</i>
<i>3</i>	<i>Ricardo Antonio Garcilazo Díaz</i>	<i>Secretario General</i>
<i>4</i>	<i>Julio Amílcar Palacios Grande</i>	<i>Director del Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas</i>
<i>5</i>	<i>Diego José Góchez Aragón</i>	<i>Director del Registro de Comercio</i>
<i>6</i>	<i>Alcides Salvador Funes Lizama</i>	<i>Director del Registro de la Propiedad Intelectual</i>
<i>7</i>	<i>Carlos Enrique Figueroa</i>	<i>Director del Instituto Geográfico y del Catastro Nacional</i>
<i>8</i>	<i>Fernando José Velasco Aguirre</i>	<i>Director del Registro de Garantías Mobiliarias</i>
<i>9</i>	<i>Coralia Guadalupe Dreyfus de Ponce</i>	<i>Directora de Desarrollo Humano y Administración</i>
<i>10</i>	<i>Fernando Edward Calderón Gil</i>	<i>Director de Tecnología de la Información</i>
<i>11</i>	<i>José Mauricio Ramírez López</i>	<i>Director de la Escuela de Formación Registral</i>
<i>12</i>	<i>Ricardo Humberto Olmos Guevara</i>	<i>Gerente de Planificación</i>
<i>13</i>	<i>Caterina Francesca de Pilla</i>	<i>Gerente de Desarrollo y Negocios</i>
<i>14</i>	<i>Claudia Regina Arévalo Flores</i>	<i>Gerente de Comunicaciones</i>
<i>15</i>	<i>Zoila Yanira Cardona Rodríguez</i>	<i>Gerente de Infraestructura y Mantenimiento</i>
<i>16</i>	<i>Francisco Ángel Sorto Rivas</i>	<i>Jefe de Unidad Financiera Institucional</i>

<i>No.</i>	<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>
<i>17</i>	<i>Andrés Rodas Gómez</i>	<i>Jefe de Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional</i>
<i>18</i>	<i>Hilda Cristina Campos Ramírez</i>	<i>Jefa de la Unidad Jurídica</i>
<i>19</i>	<i>Patricio Ernesto Gómez Olivares</i>	<i>Inspector General</i>
<i>20</i>	<i>Ruth Jeannette Cuestas</i>	<i>Jefa de la Unidad de Relaciones Internacionales, Cooperación y Convenios</i>
<i>21</i>	<i>Fátima Mercedes Huerdo Sánchez</i>	<i>Jefa de la Unidad de Acceso a la Información Pública</i>
<i>22</i>	<i>Edgar Ignacio Flamenco Martínez</i>	<i>Jefe de la Unidad de Gestión Documental y Archivos</i>
<i>23</i>	<i>Rabí de Jesús Orellana Herrera</i>	<i>Jefe de Unidad de Auditoría Interna</i>
<i>24</i>	<i>Tito Farid Arias Handal</i>	<i>Jefe de Unidad Ambiental</i>
<i>25</i>	<i>Claudia Lisset Rubí de Aguirre</i>	<i>Coordinadora de Unidad de Género e Inclusión Social</i>
<i>26</i>	<i>Julio Alexander Recinos Montes</i>	<i>Jefe de Unidad de Seguridad</i>

*“Solo conociendo lo que existe se puede mejorar, depurar, eliminar, reducir, ampliar o crear nuevas formas de institucionalidad.”*

Plan Cuscatlán  
Componente Modernización del Estado,  
Numeral 3 Hacia la modernización del estado, pág. 3,

# INTRODUCCIÓN



El Estado, en cumplimiento a su deber de garantizar los principios de publicidad, legalidad y seguridad jurídica respecto a los actos y derechos inscritos en los registros del país, creó el Centro Nacional de Registros, mediante Decreto Ejecutivo N° 62 de fecha 5 de diciembre de 1994<sup>1</sup>, como Unidad Descentralizada adscrita al Ministerio de Justicia, asumiendo *“las facultades y atribuciones que las leyes conferían a la Dirección General de Registros, incluyendo el Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas, el Registro de Comercio, y al Instituto Geográfico Nacional”*.

Diez meses después de su creación, se emite el Decreto Legislativo N° 462, de fecha 05 de octubre de 1995, en donde se le confiere el carácter de entidad autónoma, tanto en lo administrativo como en lo financiero.

Cuatro años más tarde el CNR es adherido a la estructura organizativa del Ministerio de Economía como Unidad Descentralizada, según Decreto Ejecutivo No. 06 de fecha 01 de junio de 1999 y, a partir de ese momento, el Director Ejecutivo es nombrado por el Presidente de la República.

El 17 de Julio de 2002, entra en vigencia la Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos, dando paso a la creación del Registro de la Propiedad Intelectual, consolidando en esta nueva área organizativa, las funciones referidas al tema de propiedad intelectual, las cuales estaban a cargo del Registro de Comercio.

El 19 de septiembre de 2013, se emite la Ley de Garantías Mobiliarias, publicándose en el Diario Oficial No. 190, tomo 401, de fecha 4 de octubre de 2013. Esta nueva ley dio paso a la creación de la Dirección del Registro de Garantías Mobiliarias, la cual se inauguró el 14 de octubre de 2014.

Los retos y cambios experimentados durante estos 25 años de trayectoria, han impactado en todos los aspectos de la gestión institucional, dado que, cada una de las administraciones ha implementado estrategias orientadas a modernizar los procesos institucionales, armonizándolas con las leyes que rigen el quehacer institucional y las exigencias del entorno.

---

<sup>1</sup> Decreto Ejecutivo publicado en el Diario Oficial No 227, Tomo No 325, del 7 de diciembre de 1994.

Lo anterior, con el propósito de brindar servicios ágiles y transparentes, y a la vez facilitar el acceso a los mismos, siendo una muestra de todo este esfuerzo, la presencia del CNR en los 14 departamentos del país, en donde se brindan productos y servicios a través de las oficinas registrales, la puesta en marcha de algunos servicios en línea, como también la certificación de su sistema de gestión estratégica y de la calidad bajo la norma ISO 9001:2015.

La presente administración, cuya gestión inició a partir del 01 de junio de 2019, no es ajena a este proceso evolutivo y modernizador. En virtud de ello y en atención a las directrices emanadas del Plan Cuscatlán, se formula el Plan Estratégico Institucional para el periodo 2019-2024, en el cual se establece el marco filosófico, los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y metas, los cuales guiarán el quehacer institucional del presente quinquenio.

Cabe destacar que este Plan Estratégico se formuló bajo una metodología participativa, habiéndose realizado cuatro talleres. En el primero de ellos se realizó el diagnóstico institucional, en el segundo se actualizó el marco filosófico, en el tercero se definieron los objetivos estratégicos y sus indicadores, y en el cuarto, se presentaron los resultados preliminares.

Para los tres primeros talleres se conformaron cinco mesas de trabajo, integradas por titulares, asesores de la Dirección Ejecutiva y personal que integra los comités de la calidad de los procesos institucionales.

Posteriormente el Consejo de la Calidad realizó una revisión de los resultados de los talleres, ajustando los mismos de acuerdo con la visión de la nueva administración, lo cual quedó consignado en acta No. 04/2019 de fechas 24 de septiembre y 22 de octubre de 2019.

Los resultados validados por el Consejo de la Calidad fueron presentados al Consejo Directivo, quién emitió su aprobación mediante acuerdo No. 3-CNR/2020, de fecha diez de enero de dos mil veinte, tal como lo establece el artículo 15 de las

Normas Técnicas de Control Interno Especificas, titulado **“Definición de Objetivos Institucionales**, el cual expresa:

*“El Consejo Directivo aprobará el Plan Estratégico, que deberá contener los objetivos y metas institucionales acordes a la visión y misión del Centro Nacional de Registros(CNR) y la Administración Superior, revisará su cumplimiento por lo menos una vez al año. La Gerencia de Planificación, en coordinación con el Nivel Ejecutivo, serán los responsables de formular el Plan Estratégico y sus reprogramaciones serán aprobadas por el Consejo Directivo”.*



*“...**E**s necesario impulsar una visión de cambio que debe orientar la planificación estratégica de las instituciones....”*

Agenda Digital El Salvador 2020-2030  
Capítulo 6 Marco de Ejecución de la Agenda  
Página 28

# Plan Estratégico Institucional 2019-2024

## ***I. Modelo de Gestión Institucional***

Para la formulación del Plan Estratégico Institucional, se ha utilizado el Cuadro de Mando Integral, conocido por sus siglas CMI, siendo este un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización a su estrategia.

En esta metodología, la gestión institucional es vista a través de cuatro perspectivas, en donde se analizan y definen estrategias que atiendan los aspectos siguientes:

- ✚ Usuarios, ¿Quiénes son los usuarios y usuarias de la institución y como se crea valor para ellos?
- ✚ Financiero, ¿Cómo añadimos valor a nuestros usuarios y usuarias y al mismo tiempo controlamos costos?
- ✚ Procesos, ¿Para satisfacer a los usuarios y usuarias y atender las restricciones presupuestarias en qué procesos debemos ser excelentes?
- ✚ Talento Humano, ¿Cómo podemos crecer y cambiar, atendiendo a las demandas actuales?

La administración de este modelo, cobra vida a través de la estructura formal de la institución (organigrama), de modo que cada unidad organizativa establece a través de sus Planes Operativos, las acciones y/o proyectos que coadyuven a concretar las estrategias que se definan en cada perspectiva. De igual manera este modelo descansa en el enfoque a procesos institucionales, donde se despliegan los objetivos estratégicos con sus indicadores.

Dado que el CNR es una institución certificada bajo la norma ISO 9001:2015 y con el propósito de integrar los esfuerzos que las áreas organizativas realizan, se ha establecido la Estructura para la Gestión Estratégica y de la Calidad, normalizando su funcionamiento a través del Apéndice F titulado *“Guía para el funcionamiento*

de la Estructura para la Gestión Estratégica y de la Calidad". Según lo dispuesto en dicho apéndice, la citada estructura está conformada de la manera siguiente:

Instancia	Integrantes
Consejo Directivo	Funcionarios de instituciones gubernamentales y representantes de organizaciones no gubernamentales
Consejo de la Calidad	Dirección y Subdirección Ejecutivas, Director de Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas, Gerente de Planificación y Asesoría Institucional
Comisión de la Calidad	Titulares de las áreas organizativas y líderes de los procesos institucionales.
Comités de la Calidad	Titulares de las áreas organizativas y líderes de los procesos institucionales, incluyendo personal clave de los procesos.
Equipos de Mejora	Equipo de trabajo multidisciplinarios que pertenecen a una o más áreas organizativas.

### Estructura para la administración del Sistema de Gestión Estratégica y de la Calidad



## II. Desempeño Institucional

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos en el desempeño de los procesos durante el periodo 2015 al 2019, como un diagnóstico que permite considerar las capacidades institucionales para el establecimiento de los nuevos compromisos para el presente quinquenio.

### a) Producción de Servicios

Los procesos de negocios del CNR están a cargo de cinco direcciones misionales del CNR, y durante el periodo comprendido entre el 2015 y 2019, se ha otorgado el siguiente volumen de servicios y productos:

**Cuadro No. 1**  
Cantidad de servicios y productos otorgados por las direcciones misionales<sup>2</sup>

Unidad Organizativa	Años					Total
	2015	2016	2017	2018	2019	
Dirección del Registro de la Propiedad Raíz e Hipoteca	617,432	734,281	717,280	560,501	817,213	3,446,707
Dirección del Registro de Garantías Mobiliarias	10,316	17,702	19,744	15,738	14,768	78,268
Dirección del Registro de Comercio	121,676	129,199	134,966	126,694	146,044	658,579
Dirección del Registro de la Propiedad Intelectual	65,531	77,537	78,910	78,777	68,513	369,268
Dirección del Instituto Geográfico y del Catastro Nacional:						
<i>Servicios</i>	74,926	83,424	88,893	99,955	154,626	501,824
<i>Productos</i>	2,657	3,864	2,958	2,592	2,503	14,574
<b>Total de Servicios y productos</b>	<b>892,538</b>	<b>1046,007</b>	<b>1042,751</b>	<b>884,257</b>	<b>1203,667</b>	<b>5,069,220</b>

Para la prestación de servicios a nivel nacional, el CNR dispone de catorce oficinas departamentales, en donde al usuario se le atiende de manera presencial; y las direcciones misionales tienen la siguiente cobertura:

<sup>2</sup> Reportes estadísticos de los años 2015 al 2019.

**Cuadro No. 2**

Prestación de los servicios registrales a través de las oficinas del CNR

<i>Áreas Organizativas</i>	San Salvador	Santa Ana	San Miguel	Todos los departamentos
1- Dirección del Registro de la Propiedad Intelectual	X			
2- Dirección del Registro de Comercio	X	X	X	
3- Dirección del Registro de Garantías Mobiliarias	X			
4- Dirección del Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas				X
5- Dirección del Instituto Geográfico y del Catastro Nacional				X

Tal como se indica en el cuadro número 2, los servicios que brinda la Dirección del Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas se otorgan en todos los departamentos del país, y para el caso de la Dirección del Instituto Geográfico y del Catastro Nacional, se aclara que solamente lo referido a la actualización catastral, mientras que la Dirección del Registro de Comercio tiene presencia en tres departamentos. Es en la oficina de San Salvador en donde se brindan todos los servicios que el CNR provee a través de sus direcciones misionales.

Cabe destacar que el Registro de Garantías Mobiliarias es completamente electrónico, tal como lo dispone el artículo 39 de la Ley De Garantías Mobiliarias. Adicionalmente el CNR dispone del portal "**e.cnr.gob.sv**", en donde se facilitan algunos de los servicios que generan las otras direcciones misionales.

**b) Cumplimiento de tiempo de respuesta de los servicios<sup>3</sup>.**

En cada uno de los procesos misionales, se establecen parámetros de tiempo en los que se estima la entrega de los servicios que demanda el usuario externo. Estos parámetros se definen en días u horas y se monitorea de manera periódica el cumplimiento de los mismos.

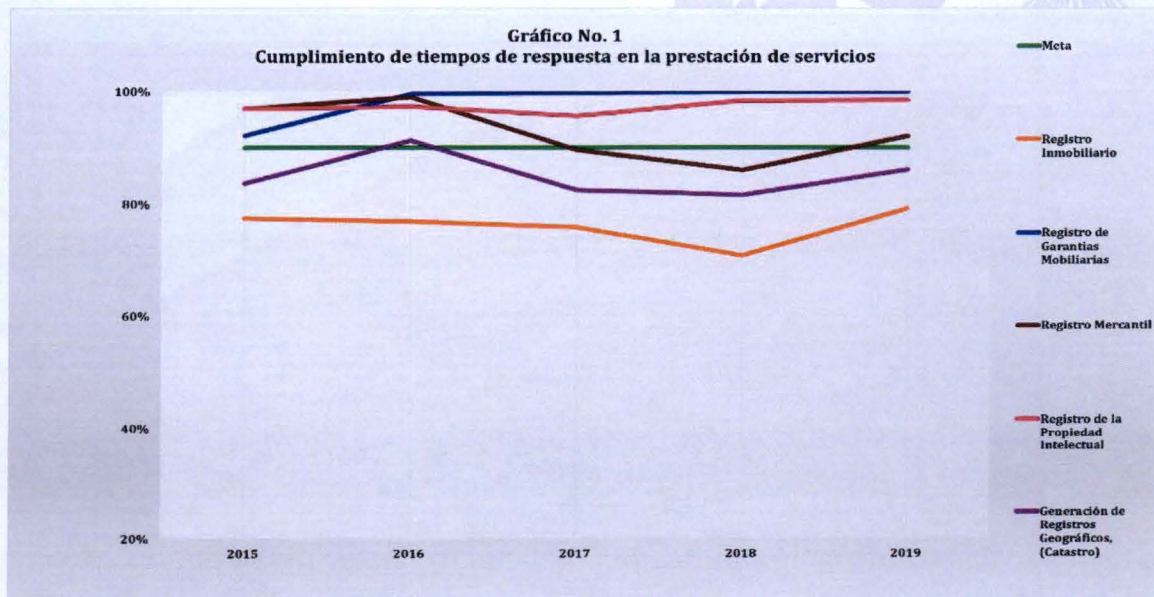
<sup>3</sup> Informe sobre desempeño de los procesos institucionales, quinquenio 2014-2019 y registros sobre el seguimiento a cumplimiento de tiempos./Gerencia de Planificación



El gráfico número 1 y cuadro número 3, muestran los resultados obtenidos durante el periodo 2015-2019 respecto al cumplimiento de los tiempos de respuestas en la prestación de servicios.

**Cuadro No. 3**  
**Niveles de cumplimiento de los tiempos de respuesta en la prestación de los servicios<sup>4</sup>**

Descripción	Años				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Meta anual</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>
<b>Resultados de los procesos por año</b>					
Registro de Garantías Mobiliarias.....	92.2%	99.6%	99.8%	99.9%	100.0%
Registro de la Propiedad Intelectual.....	96.9%	97.3%	95.6%	98.3%	98.4%
Registro Mercantil.....	96.9%	99.0%	89.6%	86.0%	92.0%
Generación de Registros Geográficos, (Catastro).....	83.7%	91.3%	82.5%	81.6%	86.1%
Registro Inmobiliario.....	77.4%	76.8%	75.8%	70.7%	79.1%



En estos resultados se observa un comportamiento sostenible en el Registro de Garantías Mobiliarias y Propiedad Intelectual, no así en el proceso de Registro Mercantil, el cual inició con resultados favorables, sin embargo a partir de 2017, su tendencia es hacia la baja.

<sup>4</sup> Informe sobre desempeño de los procesos institucionales, quinquenio 2014-2019 y registros sobre el seguimiento a cumplimiento de tiempos./Gerencia de Planificación

Por su parte, el Registro Inmobiliario y el de Generación de Registros Geográficos muestran un comportamiento menor a las metas

**c) Ingresos generados por la venta de servicios**

El volumen de ingresos generados por las direcciones misionales mediante la venta de servicios es el siguiente:

**Cuadro No. 4**  
**Niveles de ingresos generados por las direcciones misionales del CNR<sup>5</sup>**

Unidad Organizativa	AÑOS					Total
	2015	2016	2017	2018	2019	
Dirección del Registro de la Propiedad Raíz e Hipoteca	\$ 22,946,302.76	\$ 24,307,805.67	\$ 24,866,546.65	\$ 25,714,406.36	\$ 29,378,746.11	\$ 127,213,807.55
Dirección del Registro de Comercio	\$ 10,628,931.61	\$ 11,688,460.00	\$ 12,323,789.35	\$ 12,278,389.03	\$ 13,105,572.52	\$ 60,025,142.51
Dirección del Registro de Garantías Mobiliarias	\$ 2,204,587.70	\$ 2,533,622.30	\$ 2,481,047.15	\$ 2,290,214.10	\$ 2,242,002.77	\$ 11,751,474.02
Dirección del Instituto Geográfico y del Catastro Nacional	\$ 1,339,233.05	\$ 1,354,049.26	\$ 1,504,004.04	\$ 1,724,016.78	\$ 2,066,683.53	\$ 7,987,986.66
Dirección del Registro de la Propiedad Intelectual	\$ 571,163.84	\$ 920,107.20	\$ 951,367.11	\$ 941,098.40	\$ 925,085.97	\$ 4,308,822.52
<b>Total.....</b>	<b>\$ 37,690,218.96</b>	<b>\$ 40,804,044.43</b>	<b>\$ 42,126,754.30</b>	<b>\$ 42,948,124.67</b>	<b>\$ 47,718,090.90</b>	<b>\$ 211,287,233.26</b>

De acuerdo a la información indicada en el cuadro anterior, se puede apreciar que los ingresos muestran una tendencia creciente, lo cual contribuye a la sostenibilidad financiera institucional. La participación que cada una de las Direcciones Misionales tiene en este resultado se ilustra en el cuadro siguiente:

<sup>5</sup> Reportes estadísticos de los años 2015 al 2019.

**Cuadro No. 5**  
**Porcentaje de participación de las Direcciones Misionales en la generación de ingresos**

Unidad Organizativa	Porcentaje de participación
Dirección del Registro de la Propiedad Raíz e Hipoteca	60%
Dirección del Registro de Comercio	28%
Dirección del Registro de Garantías Mobiliarias	6%
Dirección del Instituto Geográfico y del Catastro Nacional	4%
Dirección del Registro de la Propiedad Intelectual	2%
Total	100%

**d) Satisfacción de usuario externo**

Dado que los usuarios externos son los actores principales dentro de los procesos misionales, el CNR periódicamente estudia sus necesidades y expectativas. Para ello, se llevan a cabo encuestas en donde el usuario retroalimenta a la institución, sobre diversos aspectos relacionados a la prestación de servicios y productos que se le brindan.

**Cuadro No. 6**  
**Resultados obtenidos en cada proceso respecto a la satisfacción del usuario externo<sup>6</sup>**

Descripción	Años				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Meta anual</b>	<b>87.0%</b>	<b>85.2%</b>	<b>85.8%</b>	<b>85.8%</b>	<b>87.0%</b>
<b>Resultados de los procesos por año</b>					
Registro Mercantil.....	82.9%	80.2%	81.8%	84.9%	90.1%
Registro Inmobiliario.....	85.0%	81.7%	82.7%	78.8%	89.6%
Registro de Garantías Mobiliarias.....	88.1%	87.8%	90.8%	89.1%	89.1%
Registro de la Propiedad Intelectual.....	85.2%	78.4%	78.7%	84.1%	86.8%
Generación de Registros Geográficos,(Catastro).....	85.7%	83.2%	81.6%	84.3%	83.1%

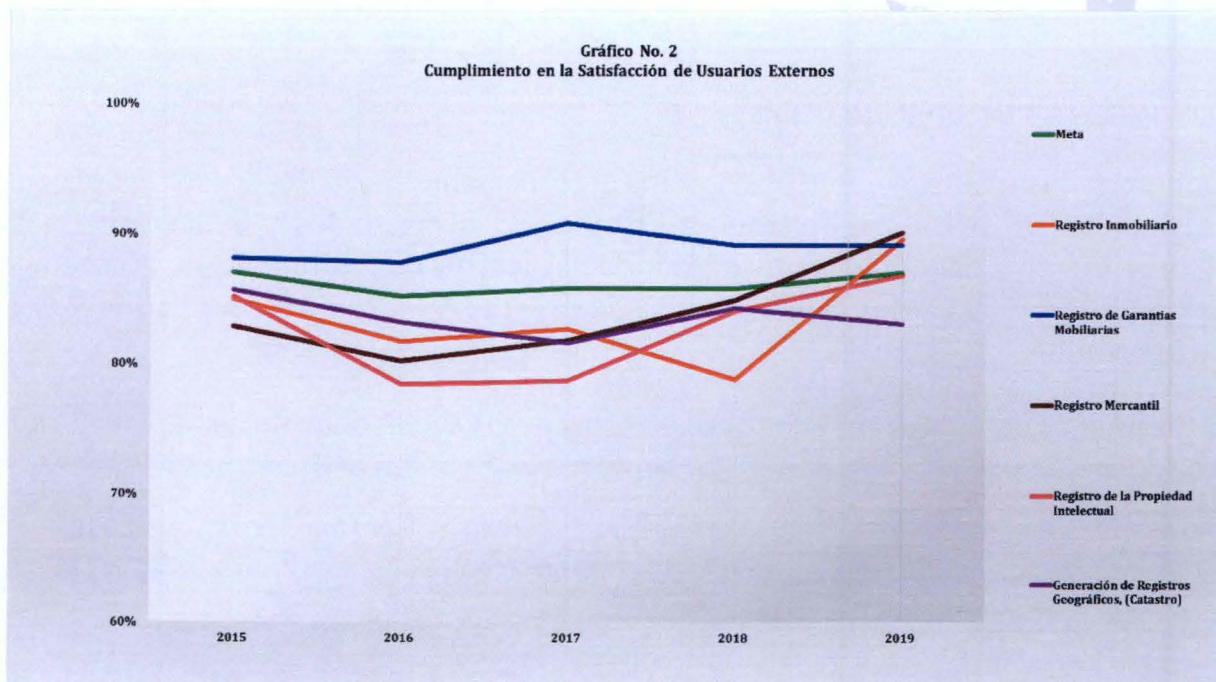
En lo que a la satisfacción de usuarios respecta, y de acuerdo a los resultados que muestra el cuadro No. 6 y gráfico No. 2, el proceso de Registro de Garantías Mobiliarias es el mejor evaluado por el usuario externo, superando el estándar que

<sup>6</sup> Informe sobre desempeño de los procesos institucionales, quinquenio 2014-2 y 019 e Informe sobre satisfacción de usuarios externos, memorándum GP-0481/2019.

el CNR determinó para cada año. En el proceso Mercantil y el de Propiedad Intelectual, no se advierte el mismo comportamiento, sin embargo su tendencia es creciente en el tiempo.

En el proceso del Registro Inmobiliario y Generación de Registros Geográficos (Catastro), se observan cumplimientos menores a la meta hasta el 2018, observándose una leve mejoría en el 2019.

Pese a estos resultados, y con el propósito de conservar los niveles alcanzados, los procesos deberán realizar acciones que coadyuven a mantener y/o mejorar el desempeño para el periodo 2019-2024.



#### e) *Cumplimiento de tiempo de respuesta para solución de quejas*

Para el CNR, mantener una excelente relación con los usuarios es un aspecto de vital importancia. Es por ello que también se realiza el seguimiento a las quejas presentadas por los usuarios.

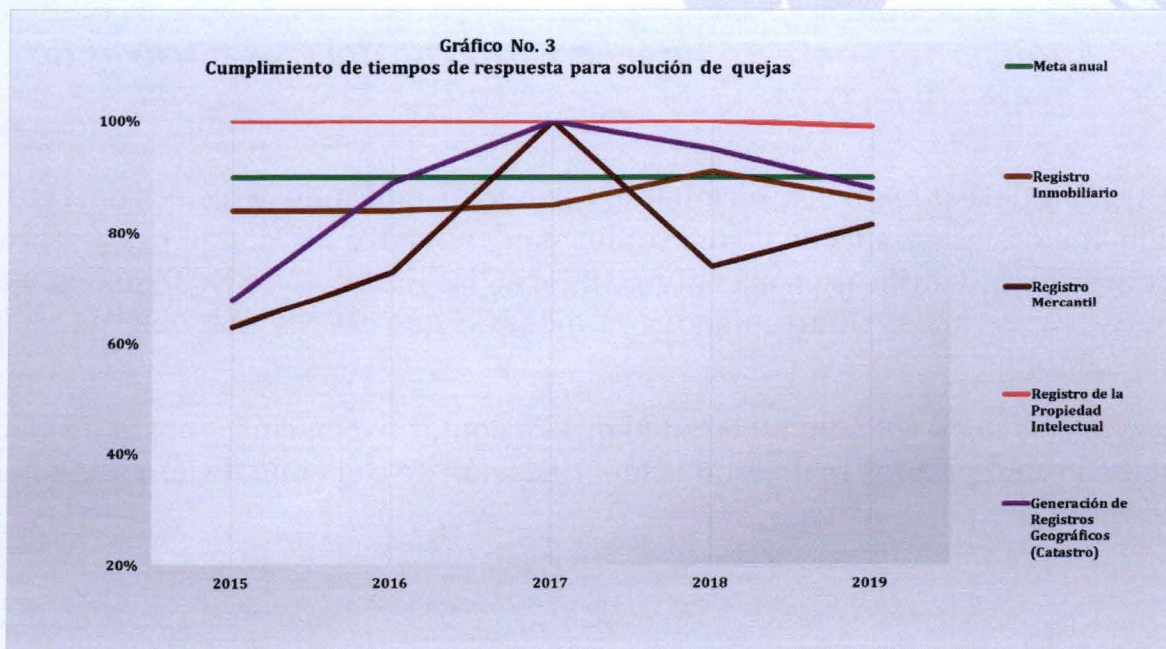
Según lo muestra el cuadro número 7 y gráfico número 3, los procesos misionales han realizado su mejor esfuerzo por responder en tiempo los reclamos de los usuarios, destacándose el Registro de la Propiedad Intelectual en el cumplimiento de este indicador.

**Cuadro No. 7**

**Cumplimiento de tiempos de respuesta en la solución de quejas al usuario externo<sup>7</sup>**

Descripción	Años				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Meta anual</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>
<b>Resultados de los procesos por año</b>					
Registro de la Propiedad Intelectual.....	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	99.0%
Registro de Garantías Mobiliarias.....	**	100%	**	**	**
Generación de Registros Geográficos, Fase Generación de Información Catastral.....	68.0%	89.0%	100.0%	95.0%	88.0%
Registro Inmobiliario.....	84.0%	84.0%	85.0%	91.0%	86.0%
Registro Mercantil.....	63.0%	73.0%	100.0%	74.0%	81.5%

\*\*Nota: El Registro de Garantías Mobiliarias inició operaciones el 14 de octubre de 2014, por lo que, no se registraron quejas, como también para el año 2017,2018 y 2019.



<sup>7</sup> Informe sobre desempeño de los procesos institucionales, quinquenio 2014-2019 y registros de cumplimiento de tiempos de los procesos, año 2019/Gerencia de Planificación

### f) Reducción de Tiempos de Respuesta

Con el propósito de brindar servicios más ágiles, se han realizado diversas acciones que coadyuven a reducir tiempos de respuesta en el que se brindan los servicios. Los resultados obtenidos en este indicador, se muestra en el cuadro número 9, en donde la mayor parte de los procesos muestran una tendencia creciente.

**Cuadro No. 8**  
**Resultados obtenidos en la reducción de tiempos de respuesta<sup>8</sup>**

Descripción	Años				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Meta anual</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
<b>Resultados de los procesos por año</b>					
Registro de Garantías Mobiliarias.....	56.3%	83.2%	96.3%	95.5%	95.5%
Registro de la Propiedad Intelectual.....	66.3%	59.0%	56.7%	68.5%	72.6%
Registro Mercantil.....	45.2%	50.0%	66.9%	61.3%	71.5%
Registro Inmobiliario.....	25.3%	35.3%	47.3%	63.0%	59.5%
Generación de Registros Geográficos, (Catastro).....	38.2%	40.2%	39.9%	48.9%	52.6%

### III. Análisis del Contexto Interno y Externo del CNR a través de la Técnica del FODA

El análisis del contexto institucional se desarrolló aplicando la técnica del FODA en cada una de las perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral, con el propósito de identificar en el contexto interno las Fortalezas y Debilidades, y en el contexto externo las Oportunidades y Amenazas que el CNR posee en cada uno de estos ámbitos.

Para ello se desarrolló un taller en el que se conformaron cinco mesas de trabajo, donde los integrantes realizaron la identificación de cada uno de los componentes del FODA por perspectiva.

<sup>8</sup> Informe sobre desempeño de los procesos institucionales, quinquenio 2014-2019 y registros de cumplimiento de tiempos de los procesos, año 2019/Gerencia de Planificación

Las cinco mesas fueron conformadas entre titulares y personal clave de cada una de las áreas organizativas, habiendo participado un total de 108 empleados del Centro Nacional de Registros.

Los resultados del taller fueron consolidados y se presentan a continuación en términos de la cantidad de elementos identificados:

**Cuadro No.9**

Quantificación de los elementos FODA por perspectiva

Perspectiva	Nivel interno		Nivel externo		Total
	F	D	O	A	
<b>Usuarios</b>	13	9	14	13	<b>49</b>
<b>Financiero</b>	8	11	2	6	<b>27</b>
<b>Procesos</b>	7	18	2	3	<b>30</b>
<b>Talento Humano</b>	26	46	20	8	<b>100</b>
<b>Total de elementos FODA</b>	<b>54</b>	<b>84</b>	<b>38</b>	<b>30</b>	<b>206</b>

El análisis consolidado del contexto interno y externo por perspectivas del Cuadro de Mando Integral se presenta a continuación:

GERENCIA DE PLANIFICACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2024 - FODA INSTITUCIONAL - AGOSTO 2019

PERSPECTIVA USUARIOS

NIVEL INTERNO				NIVEL EXTERNO							
FORTALEZAS	%	DEBILIDADES	%	OPORTUNIDADES	%	Imp.	Oc.	AMENAZAS	%	Imp.	Oc.
Cobertura nacional.	17.0	Sistema no eficiente para atención a usuarios por diferentes medios	21.1	Empresas con necesidades de regularización	18.3	4	2	Desconocimiento del procedimiento de límites municipales y competencia del CNR	16.5	2	2
Se dispone de un sistema informático de quejas, avisos, reclamos y sugerencias.	12.8	Insuficiente espacio para el estacionamiento de vehículos de las personas usuarias	16.8	Disposición de la Dirección Ejecutiva (DE) para dar servicios con énfasis en el usuario, conforme al Plan Cuscatlán	11.0	4	4	Demandas judiciales por Leyes aplicables a la Administración Pública. (Por ejemplo: Ley de procedimientos administrativos)	12.5	4	4
Alta demanda de servicios	8.5	Información insuficiente brindada al público en los medios de comunicación sobre servicios y requisitos ofrecidos.	12.6	Existencia de nuevas personas usuarias (artistas, empresas, registros de marcas) que pueden ser atraídos para brindarles servicios registrales	11.0	4	4	Percepción negativa por parte de los usuarios respecto a la calidad, calidez y transparencia en la prestación de servicios	10.0	4	3
Atención a usuarios externos a través de la página Web CNR y Redes Sociales.	7.7	Sistema en línea con interfaces poco amigable	12.6	Necesidad de oficialización de información cartográfica producida por entes externos	11.0	3	3	Ofrecimiento de dádivas por agilizar la obtención de servicios.	10.0	4	2
Cálculo de aranceles en línea para el Registro de Garantías Mobiliarias, Registro Inmobiliario y Registro de Comercio.	7.7	No se cuenta con un mecanismo que permita dar el monitoreo y seguimiento hasta el cumplimiento de las instrucciones de la Dirección y Subdirección Ejecutiva, y su notificación al ciudadano-usuario, en los plazos establecidos en las nuevas normativas de trámites administrativos.	12.6	Uso de redes sociales para conocer el grado de satisfacción de los clientes.	8.3	3	3	Quejas y reclamos por parte de los usuarios que denotan insatisfacción por los servicios y algunas malas prácticas de los servidores.	7.5	4	3
Servicio de inscripción, constancia y certificaciones, en línea, en la DRGM.	7.7	Inadecuada conservación de documentos físicos del ciudadano.	8.4	Retroalimentación que proporcionan los usuarios a través de las quejas y sugerencias	5.5	3	3	Crecimiento de la demanda que implica incumplimiento de plazos y otros requisitos	7.5	4	4
Pago de aranceles en línea.	7.7	Deficiencias en la aplicación del protocolo y cultura de atención al usuario	6.7	Demanda de los productos y servicios del CNR en el exterior	5.5	2	3	Política Migratoria de EEUU	7.5	4	3





GERENCIA DE PLANIFICACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2024 - FODA INSTITUCIONAL - AGOSTO 2019

PERSPECTIVA USUARIOS

NIVEL INTERNO				NIVEL EXTERNO							
FORTALEZAS	%	DEBILIDADES	%	OPORTUNIDADES	%	Imp.	Oc.	AMENAZAS	%	Imp.	Oc.
Credibilidad obtenida por los procedimientos establecidos para actualización de límites municipales	7.1	El servicio de despacho de constancias y certificaciones se realiza únicamente en la zona de San Salvador en el caso del Registro de Garantías Mobiliarias.	6.5	Identificación de necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes	5.5	4	3	Crecimiento más lento en el otorgamiento de créditos	5.0	2	2
Sistema de circuito cerrado de televisión eficiente para la seguridad de los usuarios en las oficinas departamentales.	6.8	Falta de una cultura de servicio con enfoque a los usuarios	2.5	Sector de comercio informal con necesidades de regularización.	4.6	4	4	Actos ilícitos por parte del usuario o terceros	5.0	4	3
Ser monopolio en el país	4.3			Creación de nuevas empresas que demandarán los servicios que brinda el CNR	4.6	4	4	Ingreso de personas particulares a las áreas de atención al público, estacionamientos y puestos de trabajo, haciéndose pasar como usuarios.	5.0	3	2
Jornada continua en las áreas de atención al cliente que no es interrumpida durante el receso del mediodía.	4.3			Expectativas de los usuarios por el lanzamiento de proyectos de modernización relacionados con los procesos misionales (Geo Portal, firma electrónica, ventanilla única, entre otros).	4.6	4	4	Insatisfacción de usuarios por la doble inscripción en otros Registros Públicos y Específicos, en los que se encuentra inscrita la titularidad de los bienes dados en Garantía.	4.5	4	3
Tener acompañamiento de la DE y enfoque hacia los usuarios	4.3			Expectativas del ciudadano respecto a: trámites ágiles, minimizar requerimientos, transparencia, participación ciudadana, entre otros.	4.6	4	4	Riesgos a la integridad física de usuarios internos y externos por ubicación Geográfica de las oficinas de Sonsonate y Usulután	4.5	3	1
Presencia del CNR en los catorce departamentos del país que posibilita el mejor acercamiento hacia sus usuarios.	4.3			Capacidad para crear nuevos servicios según las necesidades de partes interesadas	2.8	4	3	Presencia permanente de usuarios agresivos en las oficinas del Centro Nacional de Registros.	4.5	3	3
				Expectativas del ciudadano respecto a: trámites ágiles, minimizar requerimientos, transparencia, participación ciudadana, entre otros.	2.8	4	4				
	100		100		100				100		



Plan Estratégico Institucional 2019-2024

GERENCIA DE PLANIFICACIÓN  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2024 - FODA INSTITUCIONAL - AGOSTO 2019  
PERSPECTIVA FINANCIERA

NIVEL INTERNO				NIVEL EXTERNO							
FORTALEZAS	%	DEBILIDADES	%	OPORTUNIDADES	%	Imp.	Oc.	AMENAZAS	%	Imp.	Oc.
Liquidez y disponibilidad del recurso financiero para la adquisición de bienes y servicios.	26.5	Se desconoce el costo de cada servicio.	17.7	Diversificación de los medios de pago para la captación de ingresos.	50.0	4	3	Recesión económica que no permita generar los ingresos previstos.	20.0	3	3
Cálculo de aranceles en línea para el Registro de Garantías Mobiliarias, Comercio, Propiedad Raíz e Hipoteca y Catastro.	18.6	Servicios prestados pendientes de cobros no registrados en la contabilidad.	14.2	Demanda de los productos y servicios del CNR en el exterior que incrementarían los ingresos.	50.0	2	3	Tardía aprobación del presupuesto general de la nación.	20.0	3	3
Se dispone del servicio de colectorías a través de las diferentes sucursales de los bancos del sistema financiero.	17.7	Toma de decisiones no oportunas con respecto a costo beneficio en temas de infraestructura, tecnología y otros proyectos.	14.2					Reducción de la cooperación financiera.	20.0	4	3
Aranceles, precios y tarifas establecidos con base legal.	10.6	Descoordinación entre el POA y la Planeación Financiera.	14.2					Incremento en los costos de materiales utilizados para obras físicas.	13.3	2	3
Se cuenta con autonomía financiera para disponer de recursos propios y responder a los compromisos de pago.	10.6	Formulación de proyectos sin su respaldo presupuestario.	7.1					Exenciones por decreto legislativo que afectan la generación de ingresos institucionales.	13.3	3	3
Formulación presupuestaria participativa y descentralización operativa en la ejecución presupuestaria de egresos.	5.3	Falta de seguimiento al plan de compras por parte de las unidades organizativas.	7.1					Incremento en los precios de bienes, servicios y suministros.	13.3	3	3
Integración del presupuesto y el plan de compras.	5.3	Sistema de control de pagos que no considera la validación.	5.7								
Aprovechamiento de la BOLPROES como alternativa para efectuar las compras institucionales de manera ágil, que permite además generar ahorros de recursos.	5.3	No se cuenta con un Plan Maestro de Inversiones a cinco años en tecnología.	5.7								
		Inversión en equipo aeronáutico para la toma de fotogrametría sin utilizar.	5.7								
		No se cuenta con sistema de costeo.	4.3								
		Aranceles desactualizados.	4.3								
	100		100		100				100		



GERENCIA DE PLANIFICACIÓN  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2024 - FODA INSTITUCIONAL - AGOSTO 2019  
PERSPECTIVA PROCESOS

NIVEL INTERNO				NIVEL EXTERNO							
FORTALEZAS	%	DEBILIDADES	%	OPORTUNIDADES	%	Imp.	Oc.	AMENAZAS	%	Imp.	Oc.
SGEC con procesos misionales certificados	20.1	No se cuenta con adecuados estudios de planta óptima por cada uno de los procesos.	11.1	Ley de procedimientos administrativos que regulen la minimización de trámites y requisitos	66.7	4	4	Fraude registral	39.8	3	3
Se cuenta con procesos certificados bajo la norma ISO 9001:2015	20.1	Interpretación, aplicación jurídica y falta de criterios registrales uniformes.	7.4	Revolución Industrial 4.0	33.3	4	4	Ocurrencia de siniestros que ocasionen la pérdida de información clave de los procesos de prestación de los servicios.	36.1	4	2
Automatización de procesos relacionados con la prestación de servicios al usuario.	20.1	Falta de fundamentación en la resoluciones emitidas por parte de las unidades organizativas.	7.4					Posible interrupción del servicio por situaciones externas (ataques informáticos)	24.1	4	2
Aplicación de huella dactilar como mecanismo de seguridad en los procedimientos de Calificación y desmarginación de matrículas SIRyC	15.1	Información catastral desactualizada e incompleta.	7.4								
Integración de los procesos de Registro Inmobiliario y de Catastro	10.1	Documentos impresos (libros, expedientes, etc.) como base de servicios prestados.	7.4								
Se cuenta con los aplicativos para el control de los procesos	7.2	Distribución en planta, tanto de personal como de equipo, que no responde a las necesidades de los procesos.	7.4								
Servicio de inscripción, constancia y certificaciones, en línea, en la DRGM.	7.2	No se cuenta con la planta óptima para atender la demanda de los servicios oportunamente	7.4								
		Procesos pendientes de automatizar, entre los cuales están: Licitación y contratación directa, auditoría, seguimiento de litigios, seguimiento de los indicadores ambientales.	7.4								



GERENCIA DE PLANIFICACIÓN  
 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2024 - FODA INSTITUCIONAL - AGOSTO 2019  
 PERSPECTIVA PROCESOS

NIVEL INTERNO				NIVEL EXTERNO							
FORTALEZAS	%	DEBILIDADES	%	OPORTUNIDADES	%	Imp.	Oc.	AMENAZAS	%	Imp.	Oc.
		No contar en todos los procesos con un sistema de monitoreo integrado, para medir el nivel de cumplimiento en tiempo real.	7.4								
		Procesos no simplificados que generan incomodidad en los usuarios	7.4								
		Interpretación y aplicación jurídica errónea de la ley bajo el interés particular	5.7								
		Sistemas informáticos en los procesos sustantivos que generan reportes estadísticos erróneos	3.7								
		Existencia de algunos procedimientos que no están documentados	2.2								
		Alto nivel de reprocesos	2.2								
		Información registral que aún se encuentra en Libros, Folios Reales y Regisales, pendiente de trasladar al Sistema de Información de Registro y Catastro (SIRYC).	2.2								
		Capacidad limitada para cumplir los tiempos ciclos definidos para brindar los servicios	2.2								
		Comunicación inoportuna a los usuarios de los documentos observados y denegados	2.2								
		Trámites no realizados en forma digital	2.2								
	100		100		100				100		



GERENCIA DE PLANIFICACIÓN  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2024 - FODA INSTITUCIONAL - AGOSTO 2019  
PERSPECTIVA TALENTO HUMANO

NIVEL INTERNO				NIVEL EXTERNO							
FORTALEZAS	%	DEBILIDADES	%	OPORTUNIDADES	%	Imp.	Oc.	AMENAZAS	%	Imp.	Oc.
Convenios suscritos con instituciones nacionales e internacionales para la ejecución de acciones formativas.	10.0	No se cuenta con alternativas de pago utilizando la tecnología (uso de NPE)	8.5	Mercado bursátil como alternativa para efectuar las compras institucionales de manera ágil, específicamente a través de la Bolsa de Productos de El Salvador, que permite además generar ahorros de recursos.	8.7	2	2	Aprobación de ley para retiro obligatorio de personal pensionado y en edad de jubilarse.	34.4	4	3
Se dispone de un área organizativa que lidera los procesos de formación del talento humano del CNR	10.0	Diferencias salariales entre el personal con iguales funciones	5.1	Establecimiento de convenios de cooperación en materia de tecnología con entidades similares al CNR en la Región.	8.2	4	2	Deserción del talento humano altamente capacitado, hacia otras instituciones públicas o privadas	17.2	4	3
Compromiso de la Administración Superior a la transparencia institucional y a la participación ciudadana	6.7	Falta de compromiso y de una actitud positiva del personal en algunas áreas	5.1	Surgimiento de polos de desarrollo a nivel nacional.	8.2	4	3	Dificultad para obtener aprobaciones de la Asamblea Legislativa sobre propuestas de modificación de aranceles	12.0	4	3
Licenciamiento informático	6.7	No se cuenta con un Plan Maestro de Inversiones a cinco años en tecnología.	5.1	Mercado amplio de ofertantes para la adquisición de los servicios de seguridad privada y equipos de seguridad electrónica de calidad que cumplan con las exigencias del CNR.	8.3	2	2	Reducción de la cooperación.	11.3	2	2
Se cuenta con unidades organizativas que velan por la transparencia de los procesos y el uso eficiente de los recursos.	5.0	Servidor público del CNR orientado a atender primeramente sus necesidades y derechos antes que cubrir las expectativas de los ciudadanos demandantes de los servicios de la institución. (Interno)	3.8	Uso de nuevas tecnologías para prestación de servicios	5.0	4	4	Escaza oferta de formación en Administración Pública	11.3	2	2
Incorporación del componente jurídico en todas las investigaciones.	5.0	Condiciones ambientales deficientes como iluminación, sistema de ventilación, espacios de trabajo, que afectan la salud ocupacional del personal.	3.8	Visión del gobierno central para agilizar y simplificar la gestión institucional	5.0	4	4	Presencia de elementos delincuenciales en las áreas restringidas que aprovechan las vulnerabilidades.	5.2	4	1
Mitigación de riesgo informático con base al código de buenas prácticas para la gestión de seguridad de la información bajo el estándar ISO 27002.	5.0	No se dispone de un portafolio de formación en áreas especializadas dirigidas a partes interesadas.	2.6	Interés de otras entidades nacionales e internacionales para hacer alianzas estratégicas con el CNR	5.0	4	2	Falta de una visión estratégica de país que oriente hacia un catastro multifinanciado.	5.2	4	4



GERENCIA DE PLANIFICACIÓN  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2024 - FODA INSTITUCIONAL - AGOSTO 2019  
PERSPECTIVA TALENTO HUMANO

NIVEL INTERNO				NIVEL EXTERNO							
FORTALEZAS	%	DEBILIDADES	%	OPORTUNIDADES	%	Imp.	Oc.	AMENAZAS	%	Imp.	Oc.
Se cuenta con un proceso para la gestión documental institucional.	4.2	Falta de un programa ad-hoc para la formación de competencias técnicas en el personal a nivel institucional	2.6	Oferta de formación por parte de entidades nacionales e internacionales para fortalecer las competencias del personal del CNR.	5.0	4	2	Falta de programas nacionales especializados de formación en gestión documental y archivística.	3.4	4	2
Independencia de los auditores en cuanto a la toma de decisiones dentro del desarrollo de sus actividades	4.2	Falta de fortalecimiento de una cultura de valores institucionales en el personal de la institución (Interno)	2.6	Intercambio de mejores prácticas con otros Registros de Latinoamérica	5.0	4	2				
Se cuenta con política ambiental aprobada y su correspondiente plan de acción, así como de la Unidad organizativa que le da seguimiento.	3.3	Ausentismo del personal por diferentes motivos	2.6	Nuevas relaciones comerciales de El Salvador con otros países	5.0	3	3				
Se dispone de un Sistema Informático de Correspondencia interna y de permisos.	3.3	Se visualiza la ausencia de valores relacionados al respeto de las diferencias de género	2.6	Posicionamiento institucional entre las 3 primeras entidades mejor evaluadas por los organismos contralores (IAIP e ISD)	5.0	4	4				
Se cuenta con el personal con preparación y conocimiento para sensibilizar y transversalizar el enfoque de género e inclusión social en la institución.	3.3	Falta de preparación para atender a usuarios con capacidades especiales.	2.6	Interés internacional en la implementación de medidas ambientales dentro de instituciones del estado	4.1	3	2				
Se tienen establecidas las relaciones multilaterales a través de convenios estratégicos	3.0	Falta de aplicación de la Política Salarial del CNR, para disminuir brechas salariales entre el personal con iguales funciones.	2.6	Compromiso de cumplimiento del Plan Nacional de Cambio Climático	4.1	3	2				
Interés de la nueva Administración Superior para implementar iniciativas que contribuyan a la modernización institucional	3.0			Vigencia de la Ley de la Firma Electrónica en El Salvador	4.1	4	4				
Se cuenta con leyes y normativas que regulan la gestión institucional en los distintos procesos del CNR.	2.8	Falta de cultura de la calidad por parte de algunos miembros del personal	2.6	Compromiso de cumplimiento del plan de nación para transversalizar el enfoque de género.	4.1	4	4				
Coordinación interinstitucional para el fortalecimiento del marco normativo y el desarrollo de proyectos	2.7	No se cuenta con un área de investigación y pruebas para el desarrollo TIC	2.6	Disponibilidad de recibir apoyo de los organismos y entidades públicas y organizaciones no gubernamentales, relacionadas con el tema de Género.	4.1	3	4				

**GERENCIA DE PLANIFICACIÓN**  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2024 - FODA INSTITUCIONAL - AGOSTO 2019**  
**PERSPECTIVA TALENTO HUMANO**

NIVEL INTERNO				NIVEL EXTERNO							
FORTALEZAS	%	DEBILIDADES	%	OPORTUNIDADES	%	Imp.	Oc.	AMENAZAS	%	Imp.	Dc.
Capacidad técnica para realizar auditorías con enfoque de riesgo, gestión y gobierno a los procesos. Aplicación de huella dactilar como mecanismo de seguridad en los procedimientos de Calificación y desmarginalización de matrículas SIRyC	2.4	Poco aprovechamiento de la tecnología para la venta de servicios en línea	2.6	Apoyo de universidades para proveer estudiantes en calidad de pasante y horas sociales al servicio del CNR	3.7	4	3				
Sistemas informáticos que facilitan la gestión financiera, y la gestión de compras por la modalidad de libre gestión	2.4	Desconocimiento del personal en temas ambientales y de salud ocupacional	2.3	Apoyo interinstitucional con Presidencia de la República y entidades de Gobierno.	3.7	4	3				
Sistema de circuito cerrado de televisión (CCTV) eficientes con tecnología de punta para la seguridad de cada una de las oficinas registrales a nivel nacional.	2.4	Áreas dentro de las instalaciones del CNR en las cuales no se tiene cobertura de cámaras de vigilancia.	2.3	Alianzas estratégicas que permitan brindar servicios en línea	2.5	4	2				
Generación de información sobre la seguridad de los bienes y las personas a partir de los datos obtenidos por medio de la tecnología disponible (CCTV y Sistema de accesos magnéticos). Se cuenta con una Política Institucional de Género e Inclusión Social	2.4	Uso deficiente de licencias de software especializadas	2.0	Disposición de organismos internacionales en apoyar al CNR en sus distintos giros de negocios.	1.2	4	2				
Personal con las competencias y experiencia para el desarrollo de sus funciones	2.3	No se cuenta con capacidades para realizar auditorías legales a los procesos misionales	2.0								
Capacidad instalada para la digitalización de documentos. (Personal y equipo)	1.7	Normativas internas desactualizadas que regulan la gestión de las áreas organizativas	1.8								
Registro automatizado de algunos de los servicios	1.7	Desconocimiento del personal de unidades internas del alcance y límites del proceso de interposición de reclamos internos.	1.8								
		Interpretación y aplicación jurídica de la ley bajo el interés particular	1.8								
		Sistemas informático de transacciones de mantenimiento catastral obsoleto	1.5								



GERENCIA DE PLANIFICACIÓN  
 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2024 - FODA INSTITUCIONAL - AGOSTO 2019  
 PERSPECTIVA TALENTO HUMANO

NIVEL INTERNO				NIVEL EXTERNO							
FORTALEZAS	%	DEBILIDADES	%	OPORTUNIDADES	%	Imp.	Oc.	AMENAZAS	%	Imp.	Oc.
Se cuenta con banco de contactos nacionales e internacionales para la cooperación.	1.7	Dificultad para alcanzar una cobertura razonable de control interno que disminuya los riesgos ante el crecimiento de las operaciones del CNR.	1.5								
		Alto porcentaje del equipo informático y de telecomunicaciones obsoleto.	1.5								
		Resistencia del personal y de las jefaturas para participar en actividades de sensibilización y transversalización del enfoque de género	1.4								
		No se cuenta con indicadores para medir los residuos sólidos corrientes y de manejo especial	1.4								
		Falta de cultura institucional en la temática ambiental	1.4								
		Inadecuado espacio para resguardo de documentos físicos	1.4								
		Obsolescencia tecnológica, equipo de transporte, mobiliario y equipo de oficina	1.4								
		Falta de espacio a nivel institucional para el resguardo de materiales tóxicos e inflamables	1.4								
		Procesos pendientes de automatizar, entre los cuales están: Licitación y contratación directa, auditoría, seguimiento de litigios, seguimiento de los indicadores ambientales.	1.4								
		Sistemas informáticos en los procesos sustantivos que generan reportes estadísticos erróneos	1.4								
Falta de armonización entre funciones operativas y funciones efectivas, que respondan a	1.4										





GERENCIA DE PLANIFICACIÓN  
 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2024 - FODA INSTITUCIONAL - AGOSTO 2019  
 PERSPECTIVA TALENTO HUMANO

NIVEL INTERNO				NIVEL EXTERNO							
FORTALEZAS	%	DEBILIDADES	%	OPORTUNIDADES	%	Imp.	Oc.	AMENAZAS	%	Imp.	Dc.
		resultados medibles, según planteamiento del Plan Cuscatlán.									
		Ausencia de una sistematización para la gestión del conocimiento	1.3								
		Falta de mantenimiento adecuado a los sistemas de aires acondicionados.	1.3								
		No se cuenta con una área y herramientas para realizar el monitoreo permanente a los resultados de controles de seguridad.	1.3								
		No se cuenta con un mecanismo que permita dar el monitoreo y seguimiento hasta el cumplimiento de las instrucciones de la Dirección y Subdirección Ejecutiva, y su notificación al ciudadano-usuario, en los plazos establecidos en las nuevas normativas de trámites administrativos.	1.3								
		Limitada capacidad para el desarrollo de aplicativos en orden a la modernización de los procesos.	1.3								
		Falta de Aprobación de la Ley Orgánica del CNR	1.0								
		Inexistente política de retiro y de renovación de personal	1.0								
		Clima organizacional insatisfactorio	1.0								
		Falta de automatización de los registros	0.8								
		Aspectos legales que limitan brindar servicios 7/24	0.8								
		Infraestructura física no ad hoc para brindar servicios	0.8								
	100		100		100				100		

#### IV. Marco Filosófico

El marco filosófico del CNR, está conformado por la misión, visión y los valores, la cual se ilustra en la figura No. 1

Considerando el marco normativo institucional que establece el mandato legal del CNR, se ha definido la misión, visión y valores de la institución. Con ello se pretende satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes al CNR, principalmente en lo concerniente a la propuesta de valor público que se ofrece a la población salvadoreña.

**Figura No. 1**  
**Marco Filosófico Institucional**

<b>Misión</b>	<i>Cuidar tus derechos registrales y catastrales, contribuyendo al desarrollo de El Salvador</i>
<b>Visión</b>	<i>Estar cerca del ciudadano y facilitarle nuestros servicios registrales y catastrales</i>
<b>Valores</b>	
<b>Excelencia</b>	<i>Dar lo mejor de nosotros, buscando superar constantemente nuestras capacidades y rendimiento</i>
<b>Equidad</b>	<i>Imparcialidad en el servicio al cliente, tratando a todas las personas por igual</i>
<b>Transparencia</b>	<i>Actitud y actuación pública que muestra, sin ocultar o silenciar, la realidad de los hechos</i>
<b>Innovación</b>	<i>Actitud que busca crear o transformar nuestros productos y servicios para agregar valor y aportar a la sociedad</i>

Con el propósito de contribuir al desarrollo de El Salvador, a través del cumplimiento de este marco filosófico, el CNR pretende generar valor para la sociedad salvadoreña en orden a beneficiar a los diversos segmentos de la población.

## ***V. Política de la Calidad***

Comprende las intenciones globales y orientación de la organización relativas a la Calidad, tal como se expresan formalmente por la Alta Dirección. En este sentido, esas intenciones y orientación se recogen en el siguiente enunciado de la Política de la Calidad:

*Brindar servicios registrales y cartográficos  
con innovación, eficiencia y calidad*

De esta manera, la Alta Dirección ha definido exactamente lo que hace para la sociedad salvadoreña, considerando la naturaleza de los servicios que ofrece, por lo cual, tiene claramente identificado quienes son sus personas usuarias y partes interesadas pertinentes, dando cobertura de atención de servicios a nivel nacional.

## ***VI. Objetivos Estratégicos Institucionales***

Sobre la base del análisis del contexto externo e interno de la institución, se formuló la Misión, Visión, Valores y Política de la Calidad. Estos elementos constituyen un marco de referencia para el establecimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales a ser alcanzados durante el quinquenio, cada uno de ellos interrelacionados entre sí, los cuales condicionarán las acciones que se llevarán a cabo anualmente durante todo el horizonte de planificación de la administración actual.

Estos objetivos, que se caracterizan por ser claros, coherentes, medibles, alcanzables y motivadores, constituyen verdaderos desafíos para la creación de una propuesta de valor público, mediante programas, proyectos y planes de acción respaldados por la legalidad y la capacidad organizacional para su ejecución.

Es en este sentido que se presenta el siguiente Mapa Estratégico Institucional que comprende cuatro objetivos estratégicos institucionales:

**Figura No. 2**  
**Mapa Estratégico Institucional**



A través de este mapa, queda definido el direccionamiento estratégico institucional para los próximos cinco años de gestión. Cada una de las unidades organizativas del CNR y todos los miembros de la institución tendrán que orientar sus esfuerzos en la consecución de estos objetivos.

## VII. Cuadro de Mando Integral 2019-2024

El cumplimiento de los objetivos planteados ha de ser monitoreados a través de los indicadores estratégicos definidos para tal fin, los cuales se describen a continuación:

**Cuadro No. 10**  
**Indicadores Estratégicos**

Perspectiva	Objetivo estratégico	No.	Nombre del indicador	Responsable de impactar el indicador*	Responsable de medir el indicador*
Usuarios	1.Brindar productos y servicios confiables a nuestros usuarios entendiendo sus necesidades	1	Índice de satisfacción de los usuarios externos	Unidades Misionales	Gerencia de Planificación
		2	Índice de reducción de quejas de los usuarios externos	Unidades misionales	Gerencia de Planificación
Financiera	2.Asegurar la sostenibilidad financiera mediante una adecuada gestión de recursos	3	Nivel de ejecución de la inversión	Unidades involucradas con proyectos de inversión	Unidad Financiera Institucional y Gerencia de Planificación
		4	Utilidad de la operación	Todas las unidades	Unidad Financiera Institucional y Gerencia de Planificación

Perspectiva	Objetivo estratégico	No.	Nombre del indicador	Responsable de impactar el indicador*	Responsable de medir el indicador*
Procesos	3.Volver más eficientes los procesos mediante la innovación constante	5	Porcentaje de cumplimiento de tiempos de respuesta	Unidades Misionales	Gerencia de Planificación
		6	Número de servicios y productos ofrecidos en línea	Unidades Misionales	Gerencia de Planificación
		7	Índice de satisfacción de cliente interno	Procesos de 1. Gestión de las Adquisiciones 2. Planeamiento Estratégico y Operativo. 3. Gestión del Talento Humano. 4. Administración de Bienes, Servicios y Suministros. 5. Gestión de la Infraestructura y su Equipamiento. 6. Gestión de Tecnología de la Información. 7. Gestión Financiera. 8. Gestión de las Comunicaciones.	Gerencia de Planificación
		8	Índice de actualización cartográfica	Dirección del Instituto Geográfico y del Catastro Nacional	Dirección del Instituto Geográfico y del Catastro Nacional

Perspectiva	Objetivo estratégico	No.	Nombre del indicador	Responsable de impactar el indicador*	Responsable de medir el indicador*
<b>Talento Humano</b>	4.Fomentar una cultura enfocada en el desempeño y el liderazgo desarrollando el potencial de nuestra gente	9	Índice de clima organizacional (Desempeño y liderazgo)	Todas las unidades	Dirección de Desarrollo Humano y Administración
		10	Índice de formación del talento humano	Todas las unidades	Escuela de Formación Registral
		11	Porcentaje de cumplimiento de desempeño organizacional	Todas las unidades	Gerencia de Planificación

\* Acta No. 4 del Consejo de la Calidad de fecha 24 de septiembre de 2019 y 22 de octubre de 2019.

Para cada uno de los indicadores, cuya caracterización se encuentra detallada en su ficha respectiva, según anexo número 1, se ha establecido las metas anuales, quedando el cuadro de mando integral conformado de la siguiente manera:

*Indicadores y metas del quinquenio*

Perspectivas	No.	Objetivos Estratégicos	No.	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Expresión del valor resultante (% , # , \$)	Periodicidad	Direccionamiento	Línea Base 2019	Meta Anual				
										2020	2021	2022	2023	2024
Usuarios	1	Brindar productos y servicios confiables a nuestros usuarios entendiendo sus necesidades.	1	Índice de satisfacción de los usuarios externos	Sumatoria de los criterios ponderados considerados en los instrumentos de medición de la satisfacción	Porcentaje	Semestral	Aumento	86%	87%	88%	89%	89.5%	90%
			2	Índice de reducción de quejas de los usuarios externos	[(Total de quejas del período actual menos el total de quejas del período anterior) / Total de quejas del período anterior ] *100	Porcentaje	Trimestral	Aumento	0%	4%	8%	12%	16%	17%
Financiera	2	Asegurar la sostenibilidad financiera mediante una adecuada gestión de recursos.	3	Nivel de ejecución de la inversión	(Ejecución de la inversión/ Total del presupuesto de inversión)*100	Porcentaje	Trimestral	Aumento	75%	77%	79%	81%	83%	85%
			4	Utilidad de la operación	(Utilidad total / Patrimonio institucional ) *100	Porcentaje	Trimestral	Aumento	9.0%	9.5%	10.0%	10.5%	11.0%	11.5%



*Plan Estratégico Institucional 2019-2024*

Perspectivas	No.	Objetivos Estratégicos	No.	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Expresión del valor resultante (% , # , \$)	Periodicidad	Direccionamiento	Línea Base 2019	Meta Anual				
										2020	2021	2022	2023	2024
Procesos	3	Volver más eficientes los procesos mediante la innovación constante.	5	Porcentaje de cumplimiento de tiempos de respuesta	(Total de solicitudes atendidas en el tiempo establecido en los procesos misionales/ Total de solicitudes recibidas en los procesos misionales) * 100	Porcentaje	Mensual	Aumento	75%	76%	77%	78%	79%	80%
			6	Número de servicios y productos ofrecidos en línea	Cantidad de Servicios + Cantidad de productos, ofrecidos en línea	Número	Trimestral	Aumento	0	1	2	3	4	6
			7	Índice de satisfacción de cliente interno	Sumatoria de los criterios ponderados considerados en los instrumentos de medición de la satisfacción	Porcentaje	Semestral	Aumento	80%	81%	82%	83%	84%	85%
			8	Índice de actualización cartográfica	Número de mapas de gran escala / Total de mapas de gran escala *100	Porcentaje	Mensual	Aumento	69%	70%	71%	72%	73%	74%

*Plan Estratégico Institucional 2019-2024*

Perspectivas	No.	Objetivos Estratégicos	No.	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Expresión del valor resultante (% , # , \$)	Periodicidad	Direccionamiento	Línea Base 2019	Meta Anual				
										2020	2021	2022	2023	2024
Talento humano	4	Fomentar una cultura enfocada en el desempeño y el liderazgo desarrollando el potencial de nuestra gente.	9	Índice de Clima Organizacional (Desempeño y Liderazgo)	Sumatoria de los criterios ponderados considerados en el instrumento de medición de la satisfacción	Porcentaje	Anual	Aumento	50%	56%	62%	68%	74%	75%
			10	Índice de formación del talento humano	(Número de empleados capacitados / total de empleados) *100	Porcentaje	Trimestral	Aumento	70%	71%	72%	73%	74%	75%
			11	Porcentaje de cumplimiento del desempeño organizacional	Sumatoria de los promedios del cumplimiento del POA por unidad organizativa/ Total de unidades organizativas)*100	Porcentaje	Mensual	Aumento	90.0%	90.5%	91.0%	91.5%	92.0%	92.5%

### **VIII. *Puesta en Marcha del PEI 2019-2024***

Para asegurar un cumplimiento exitoso del Plan Estratégico Institucional 2019-2024, la Administración Superior debe de comunicar a todo el personal de la institución el marco filosófico institucional a fin de que la Misión, Visión y los Valores, puedan ser considerados como el “norte” de la organización, cumpliendo a su vez con los objetivos de la Política de la Calidad, la cual tendrá que ser igualmente divulgada.

Lo anterior permitirá generar y fomentar compromisos con el marco filosófico y la Política de la Calidad del CNR; asimismo, desencadenará las capacidades para relacionar las decisiones y las actividades con los objetivos estratégicos, pudiéndose de esta manera generar el valor público que deriva de la misión y visión.

El cumplimiento del PEI 2019-2024 se realizará a través de los Planes Operativos Anuales y el desempeño de los procesos institucionales que se ve reflejado tanto en las fichas de los procesos como en las matrices de objetivos e indicadores de los mismos.

Los Planes Operativos Anuales (POA) que se vincularán con el Plan Estratégico Institucional 2019-2024 darán la oportunidad a cada unidad organizativa del CNR para desarrollar actividades y proyectos que contribuyan al logro de los cuatro objetivos estratégicos que contiene. En este sentido, cobra importancia la consideración del presupuesto anual institucional, el cual, al formularse antes de cada POA, dará la pauta para indicar lo que es factible realizar por año.

En otro orden, existen componentes transversales que se encuentran comprendidos dentro de las funciones de algunas unidades que conforman la estructura organizativa institucional, como son el ambiental, el enfoque de

género y el de gestión documental, los cuales tienen la oportunidad de ser considerados para la creación de valor público por parte de la institución, atendándose lo establecido en el marco regulatorio que rigen los citados componentes.

El componente ambiental, principalmente en lo que a conciencia ambiental se refiere, ha de considerar el conocimiento de las acciones que ejecutamos sobre nuestro entorno que nos rodea, teniéndose pleno sentido y facultades del impacto tanto positivo como negativo que se puede ocasionar al mismo para tomar medidas preventivas en materia ambiental. De esta manera, la institución puede considerar de manera pertinente este aspecto en todo programa o proyecto que planifique ejecutar.



El componente sobre el enfoque de género, contemplando la equidad de género para garantizar que tanto las mujeres como los hombres tengan acceso a los recursos necesarios y las oportunidades para desarrollarse como personas dentro de la institución.

En cuanto al componente de gestión documental, el CNR tiene la oportunidad de incorporar las buenas prácticas del sistema institucional de gestión documental y archivo en orden a potenciar una transformación digital sólida de la institución con el fin de agilizar trámites para la población.

Finalmente, la ejecución y seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2019-2024 debe efectuarse respetando lo establecido en las Normas Técnicas de Control Interno Específicas del CNR y el Manual del Sistema de Planificación Participativa que deriva del mismo.



**ANEXO No.1**  
**Fichas de Indicadores**  
**Estratégicos**

Centro Nacional de Registros		 CENTRO NACIONAL DE REGISTROS		Indicador No. 1																
Perspectiva:		01.- Usuarios																		
<b>Ficha técnica de indicador estratégico</b>																				
Unidad (es) organizativa (s):		Gerencia de Planificación																		
Responsable de reportar el indicador:		Gerente de Planificación																		
Nombre del indicador	Índice de satisfacción de los usuarios externos						Siglas de Indicador:		USUEX											
Objetivo estratégico al que aporta	01.- Brindar productos y servicios confiables a nuestros usuarios entendiendo sus necesidades.																			
Proceso (s) relacionado (s)	Registro Inmobiliario																			
	Registro Mercantil																			
	Registro de la Propiedad Intelectual																			
	Generación de Registros Geográficos																			
	Registro de Garantías Mobiliarias																			
Fórmula	Sumatoria de los criterios ponderados considerados en los instrumentos de medición de la satisfacción																			
Fuente de datos (Evidencia que respaldará; Línea base en caso de que exista, proyecciones de metas, así como su cumplimiento al momento de la medición):					Informe publicado sobre los resultados de la encuesta de satisfacción.															
Expresión del valor que resulta del cálculo del indicador (% , # , \$)	Frecuencia de medición	Línea Base	Direccionamiento	Año	2020	2021	2022	2023	2024											
Porcentaje	Semestral	86.0%	Aumento	Meta Anual	87.0%	88.0%	89.0%	89.5%	90.0%											
Gráfica	<b>01.- Índice de satisfacción de los usuarios externos</b>																			
	 <table border="1"> <caption>01.- Índice de satisfacción de los usuarios externos</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Índice de Satisfacción (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>87.0%</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>88.0%</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>89.0%</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>89.5%</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>90.0%</td> </tr> </tbody> </table>									Año	Índice de Satisfacción (%)	2020	87.0%	2021	88.0%	2022	89.0%	2023	89.5%	2024
Año	Índice de Satisfacción (%)																			
2020	87.0%																			
2021	88.0%																			
2022	89.0%																			
2023	89.5%																			
2024	90.0%																			

Centro Nacional de Registros				Indicador No. 2																
Perspectiva: <b>01.- Usuarios</b>																				
<b>Ficha técnica de indicador estratégico</b>																				
Unidad (es) organizativa (s):		Gerencia de Planificación																		
Responsable de reportar el indicador		Gerente de Planificación																		
Nombre del indicador	Índice de reducción de quejas de los usuarios externos						Siglas de Indicador:		IRQUEX											
Objetivo estratégico al que aporta	01.- Brindar productos y servicios confiables a nuestros usuarios entendiendo sus necesidades.																			
Proceso (s) relacionado (s)	Registro Inmobiliario																			
	Registro Mercantil																			
	Registro de la Propiedad Intelectual																			
	Generación de Registros Geográficos																			
Fórmula	Registro de Garantías Mobiliarias																			
	$[(\text{Total de quejas del período actual menos el total de quejas del período anterior}) / \text{Total de quejas del período anterior}] * 100$																			
Fuente de datos (Evidencia que respaldará; Línea base en caso de que exista, proyecciones de metas, así como su cumplimiento al momento de la medición):					Informe de quejas.															
Expresión del valor que resulta del cálculo del indicador (% , # , \$)	Frecuencia de medición	Línea Base	Direccionamiento	Año	2020	2021	2022	2023	2024											
				Porcentaje	Trimestral	0.0%	Aumento	Meta Anual	4.0%	8.0%	12.0%	16.0%	17.0%							
Gráfica	02.- Índice de reducción de quejas de los usuarios externos																			
	<table border="1"> <caption>02.- Índice de reducción de quejas de los usuarios externos</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>4.0%</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>8.0%</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>12.0%</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>16.0%</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>17.0%</td> </tr> </tbody> </table>									Año	Porcentaje	2020	4.0%	2021	8.0%	2022	12.0%	2023	16.0%	2024
Año	Porcentaje																			
2020	4.0%																			
2021	8.0%																			
2022	12.0%																			
2023	16.0%																			
2024	17.0%																			



## Centro Nacional de Registros



Perspectiva: **02.- Financiera**

### Ficha técnica de indicador estratégico

Unidad (es) organizativa (s): **Unidad Financiera Institucional**

Responsable de reportar el indicador: **Jefe de la Unidad Financiera Institucional**

Nombre del indicador: **Nivel de ejecución de la inversión** Siglas de Indicador: **NEI**

Objetivo estratégico al que aporta: **02.- Asegurar la sostenibilidad financiera mediante una adecuada gestión de recursos.**

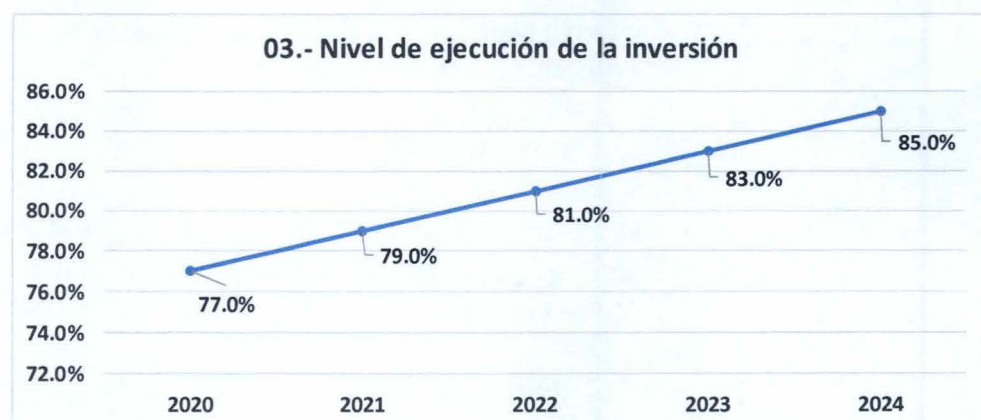
Proceso (s) relacionado (s): **Todos los procesos institucionales y unidades organizativas**

Fórmula: **(Ejecución de la inversión/ Total del presupuesto de inversión)\*100**

Fuente de datos (Evidencia que respaldará; Línea base en caso de que exista, proyecciones de metas, así como su cumplimiento al momento de la medición): **Registros financieros de la Unidad Financiera Institucional.**

Expresión del valor que resulta del cálculo del indicador (% , # , \$)	Frecuencia de medición	Línea Base	Direccionamiento	Año	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Porcentaje</b>	<b>Trimestral</b>	<b>75.0%</b>	<b>Aumento</b>	<b>Meta Anual</b>	<b>77.0%</b>	<b>79.0%</b>	<b>81.0%</b>	<b>83.0%</b>	<b>85.0%</b>

Gráfica





## Centro Nacional de Registros



CENTRO  
NACIONAL  
DE REGISTROS

Indicador No. 4

Perspectiva: **02.- Financiera**

### Ficha técnica de indicador estratégico

Unidad (es) organizativa (s): **Unidad Financiera Institucional**

Responsable de reportar el indicador: **Jefe Unidad Financiera Institucional y Gerente de Planificación**

Nombre del indicador: **Utilidad de operación** Siglas de Indicador: **UO**

Objetivo estratégico al que aporta: **02.- Asegurar la sostenibilidad financiera mediante una adecuada gestión de recursos.**

Proceso (s) relacionado (s): **Todos los procesos institucionales y unidades organizativas**


Fórmula:  **$(Utilidad\ total / Patrimonio\ institucional) * 100$**

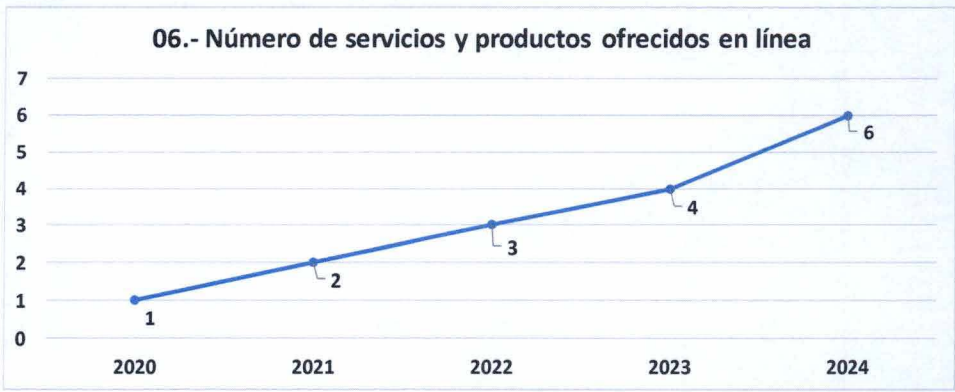
Fuente de datos (Evidencia que respaldará; Línea base en caso de que exista, proyecciones de metas, así como su cumplimiento al momento de la medición): **Estados financieros del CNR preparados por la Unidad Financiera Institucional.**


Expresión del valor que resulta del cálculo del indicador (% , # , \$)	Frecuencia de medición	Línea Base	Direccionamiento	Año	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Porcentaje</b>	<b>Trimestral</b>	<b>9.0%</b>	<b>Aumento</b>	<b>Meta Anual</b>	<b>9.5%</b>	<b>10.0%</b>	<b>10.5%</b>	<b>11.0%</b>	<b>11.5%</b>

Gráfica



Centro Nacional de Registros				 CENTRO NACIONAL DE REGISTROS		Indicador No. 5														
Perspectiva:		03.- Procesos																		
<b>Ficha técnica de indicador estratégico</b>																				
Unidad (es) organizativa (s):		Dirección del Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas																		
		Dirección del Instituto Geográfico y del Catastro Nacional																		
		Dirección del Registro de Comercio																		
		Dirección del Registro de Garantías Mobiliarias																		
		Dirección del Registro de la Propiedad Intelectual																		
Responsable de reportar el indicador:		Directores de las unidades misionales																		
Nombre del indicador	Porcentaje de cumplimiento del tiempos de respuesta						Siglas de Indicador:		TIEMPORESP											
Objetivo estratégico al que aporta	03.- Volver más eficiente los procesos mediante la innovación constante.																			
Proceso (s) relacionado (s)	Registro Inmobiliario																			
	Generación de Registros Geográficos																			
	Registro Mercantil																			
	Registro de Garantías Mobiliarias																			
Fórmula		(Total de solicitudes atendidas en el tiempo establecido en los procesos misionales/ Total de solicitudes recibidas en los procesos misionales) * 100																		
Fuente de datos (Evidencia que respaldará; Línea base en caso de que exista, proyecciones de metas, así como su cumplimiento al momento de la medición):					Registros generados en los procesos misionales															
Expresión del valor que resulta del cálculo del indicador (% ,# , \$)	Frecuencia de medición	Línea Base	Direccionamiento	Año	2020	2021	2022	2023	2024											
	Porcentaje	Mensual	75.0%	Aumento	Meta Anual	76.0%	77.0%	78.0%	79.0%	80.0%										
Gráfica	<b>05.- Porcentaje de cumplimiento del tiempos de respuesta</b>																			
	<table border="1"> <caption>Data for Gráfica 05.- Porcentaje de cumplimiento del tiempos de respuesta</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>76.0%</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>77.0%</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>78.0%</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>79.0%</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>80.0%</td> </tr> </tbody> </table>									Año	Porcentaje	2020	76.0%	2021	77.0%	2022	78.0%	2023	79.0%	2024
Año	Porcentaje																			
2020	76.0%																			
2021	77.0%																			
2022	78.0%																			
2023	79.0%																			
2024	80.0%																			

Centro Nacional de Registros				Indicador No. 6																
Perspectiva: 03.- Procesos																				
<b>Ficha técnica de indicador estratégico</b>																				
Unidad (es) organizativa (s):		Dirección del Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas																		
		Dirección del Instituto Geográfico y del Catastro Nacional																		
		Dirección del Registro de Comercio																		
		Dirección del Registro de Garantías Mobiliarias																		
		Dirección del Registro de la Propiedad Intelectual																		
Responsable de reportar el indicador:		Directores de las unidades misionales																		
Nombre del indicador	Número de servicios y productos ofrecidos en línea						Siglas de Indicador:		PSEL											
Objetivo estratégico al que aporta	03.- Volver más eficiente los procesos mediante la innovación constante.																			
Proceso (s) relacionado (s)	Registro Inmobiliario																			
	Generación de Registros Geográficos																			
	Registro Mercantil																			
	Registro de Garantías Mobiliarias																			
	Registro de la Propiedad Intelectual																			
Fórmula	Se hará mediante etapas en cada uno de los sistemas: Idea conceptual, proceso de validación, desarrollo del programa, prueba piloto y ejecución o puesta en marcha. (Cantidad de Servicios + Cantidad de Productos, ofrecidos en línea)																			
Fuente de datos (Evidencia que respaldará; Línea base en caso de que exista, proyecciones de metas, así como su cumplimiento al momento de la medición):					Registros generados en los procesos misionales															
Expresión del valor que resulta del cálculo del indicador (% , # , \$)	Frecuencia de medición	Línea Base	Direccionamiento	Año	2020	2021	2022	2023	2024											
Número	Trimestral	0	Aumento	Meta Anual	1	2	3	4	6											
Gráfica	06.- Número de servicios y productos ofrecidos en línea																			
	 <table border="1"> <caption>06.- Número de servicios y productos ofrecidos en línea</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Número de servicios y productos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>									Año	Número de servicios y productos	2020	1	2021	2	2022	3	2023	4	2024
Año	Número de servicios y productos																			
2020	1																			
2021	2																			
2022	3																			
2023	4																			
2024	6																			

Centro Nacional de Registros		Indicador No. 7																			
<p>Perspectiva: <b>03.- Procesos</b></p>																					
<b>Ficha técnica de indicador estratégico</b>																					
Unidad (es) organizativa (s):	Gerencia de Planificación																				
Responsable de reportar el indicador:	Gerente de Planificación																				
Nombre del indicador	Indice de satisfacción de cliente interno		Siglas de Indicador: <b>ISCIN</b>																		
Objetivo estratégico al que aporta	03.- Volver más eficiente los procesos mediante la innovación constante.																				
Proceso (s) relacionado (s)	Gestión de las Adquisiciones																				
	Direccionamiento Estratégico y de la Calidad																				
	Gestión del Talento Humano																				
	Administración de Bienes, Servicios y Suministros																				
	Gestión de la Infraestructura y su Equipamiento																				
	Gestión de Tecnología y Seguridad de la Información																				
	Gestión Financiera																				
Fórmula	Sumatoria de los criterios ponderados considerados en los instrumentos de medición de la satisfacción																				
Fuente de datos (Evidencia que respaldará; Línea base en caso de que exista, proyecciones de metas, así como su cumplimiento al momento de la medición):																					
		Informe publicado sobre los resultados de la encuesta de satisfacción.																			
Expresión del valor que resulta del cálculo del indicador (% , # , \$)	Frecuencia de medición	Línea Base	Direccionamiento	Año	2020	2021	2022	2023	2024												
Porcentaje	Semestral	80.0%	Aumento	Meta Anual	81.0%	82.0%	83.0%	84.0%	85.0%												
Gráfica	<p style="text-align: center;"><b>07.- Indice de satisfacción de cliente interno</b></p>  <table border="1"> <caption>07.- Indice de satisfacción de cliente interno</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indice de Satisfacción (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>81.0%</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>82.0%</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>83.0%</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>84.0%</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>85.0%</td> </tr> </tbody> </table>									Año	Indice de Satisfacción (%)	2020	81.0%	2021	82.0%	2022	83.0%	2023	84.0%	2024	85.0%
	Año	Indice de Satisfacción (%)																			
2020	81.0%																				
2021	82.0%																				
2022	83.0%																				
2023	84.0%																				
2024	85.0%																				

## Centro Nacional de Registros



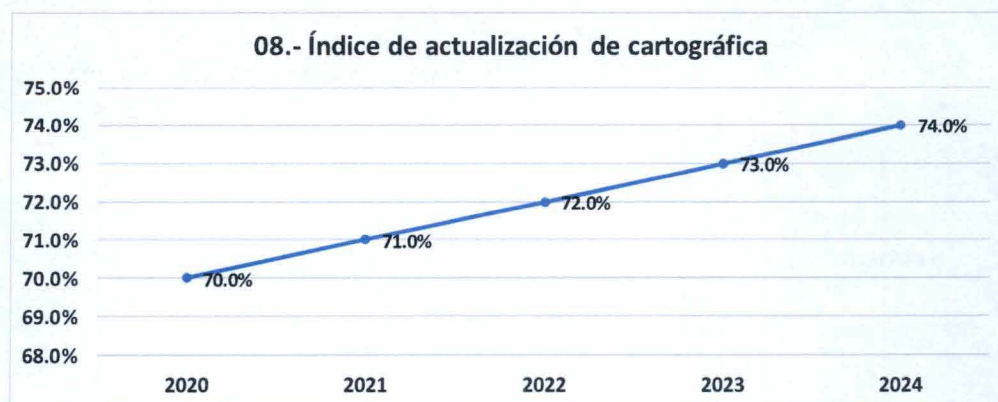
Indicador No. 8

Perspectiva: 03.- Procesos

### Ficha técnica de indicador estratégico

Unidad (es) organizativa (s):	Dirección del Instituto Geográfico y del Catastro Nacional								
Responsable de reportar el indicador:	Director del Instituto Geográfico y del Catastro Nacional								
Nombre del indicador	Índice de actualización de cartográfica						Siglas de Indicador: IAC		
Objetivo estratégico al que aporta	03.- Volver más eficiente los procesos mediante la innovación constante.								
Proceso (s) relacionado (s)	Generación de Registros Geográficos								
Fórmula	Número de mapas de gran escala / Total de mapas de gran escala *100								
Fuente de datos (Evidencia que respaldará; Línea base en caso de que exista, proyecciones de metas, así como su cumplimiento al momento de la medición):	Informes de la Dirección del Instituto Geográfico y del Catastro Nacional								
Expresión del valor que resulta del cálculo del indicador (% , # , \$)	Frecuencia de medición	Línea Base	Direccionamiento	Año	2020	2021	2022	2023	2024
Porcentaje	Mensual	69.0%	Aumento	Meta Anual	70.0%	71.0%	72.0%	73.0%	74.0%

Gráfica





## Centro Nacional de Registros



Perspectiva: *04.- Talento Humano*

### Ficha técnica de indicador estratégico

Unidad (es) organizativa (s): *Dirección de Desarrollo Humano y Administración*

Responsable de reportar el indicador: *Gerente de Desarrollo Humano*

Nombre del indicador: *Índice de clima organizacional (Desempeño y Liderazgo)* Siglas de Indicador: *ICO*

Objetivo estratégico al que aporta: *04.- Fomentar una cultura enfocada en el desempeño y el liderazgo desarrollando el potencial de nuestra gente.*

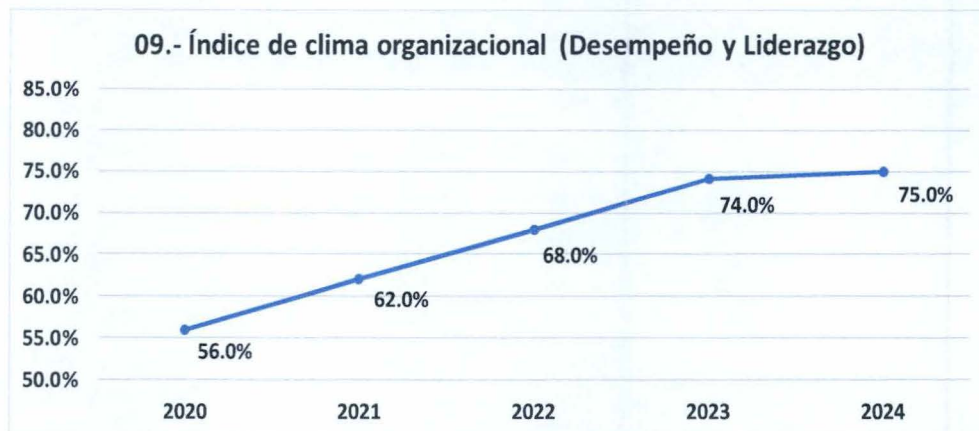
Proceso (s) relacionado (s): *Todos los procesos institucionales y unidades organizativas*

Fórmula: *Sumatoria de los criterios ponderados considerados en el instrumento de medición de la satisfacción*

Fuente de datos (Evidencia que respaldará; Línea base en caso de que exista, proyecciones de metas, así como su cumplimiento al momento de la medición): *Informe de satisfacción de la Gerencia de Desarrollo Humano*

Expresión del valor que resulta del cálculo del indicador (% , # , \$)	Frecuencia de medición	Línea Base	Direccionamiento	Año	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Porcentaje</i>	<i>Anual</i>	<i>50.0%</i>	<i>Aumento</i>	<i>Meta Anual</i>	<i>56.0%</i>	<i>62.0%</i>	<i>68.0%</i>	<i>74.0%</i>	<i>75.0%</i>

Gráfica





## Centro Nacional de Registros



Perspectiva: **04.- Talento Humano**

### Ficha técnica de indicador estratégico

Unidad (es) organizativa (s): *Escuela de Formación Registral*

Responsable de reportar el indicador: *Director de la Escuela de Formación Registral*

Nombre del indicador *Índice de formación del talento humano* Siglas de Indicador: *IFTH*

Objetivo estratégico al que aporta *04.- Fomentar una cultura enfocada en el desempeño y el liderazgo desarrollando el potencial de nuestra gente.*

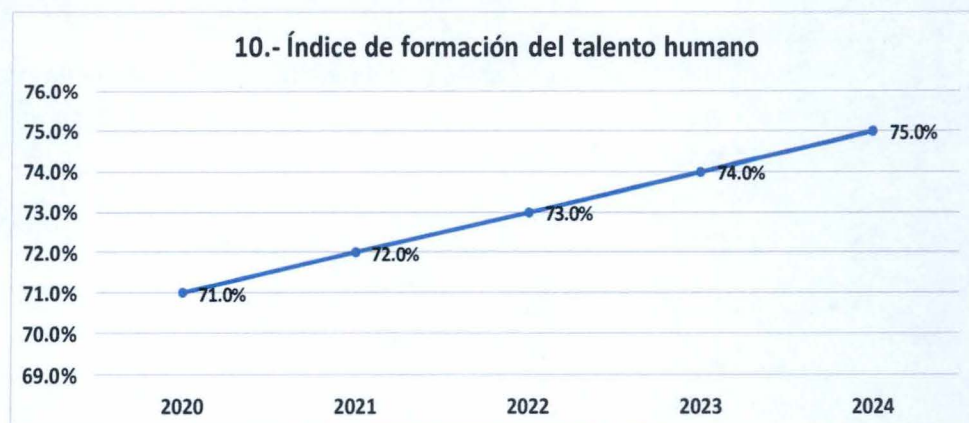
Proceso (s) relacionado (s) *Todos los procesos institucionales y unidades organizativas*

Fórmula *(Número de empleados capacitados / total de empleados) \*100*

Fuente de datos (Evidencia que respaldará; Línea base en caso de que exista, proyecciones de metas, así como su cumplimiento al momento de la medición): *Informe de la Escuela de Formación Registral*

Expresión del valor que resulta del cálculo del indicador (% , # , \$)	Frecuencia de medición	Línea Base	Direccionamiento	Año	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Porcentaje</i>	<i>Trimestral</i>	<i>70.0%</i>	<i>Aumento</i>	<i>Meta Anual</i>	<i>71.0%</i>	<i>72.0%</i>	<i>73.0%</i>	<i>74.0%</i>	<i>75.0%</i>

Gráfica





**Centro Nacional de Registros**



Indicador No. 11

Perspectiva: **04.- Talento Humano**

**Ficha técnica de indicador estratégico**

Unidad (es) organizativa (s): **Gerencia de Planificación**

Responsable de reportar el indicador: **Gerente de Planificación**

Nombre del indicador: **Porcentaje de cumplimiento del desempeño organizacional** Siglas de Indicador: **CDO**

Objetivo estratégico al que aporta: **04.- Fomentar una cultura enfocada en el desempeño y el liderazgo desarrollando el potencial de nuestra gente.**

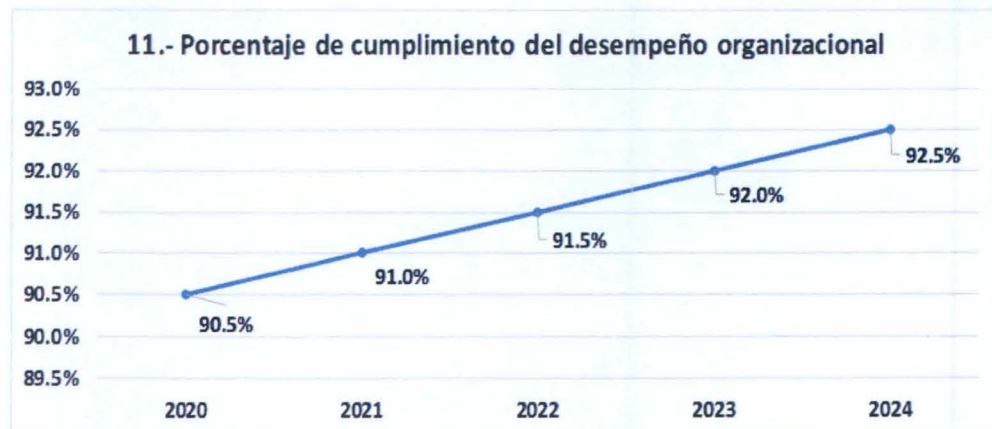
Proceso (s) relacionado (s): **Todos los procesos institucionales y unidades organizativas**

Fórmula: **Sumatoria de los promedios del cumplimiento del POA por unidad organizativa/ Total de unidades organizativas)\*100**

Fuente de datos (Evidencia que respaldará; Línea base en caso de que exista, proyecciones de metas, así como su cumplimiento al momento de la medición): **Informes mensuales de la Gerencia de Planificación**

Expresión del valor que resulta del cálculo del indicador (% , # , \$)	Frecuencia de medición	Línea Base	Direccionamiento	Año	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Porcentaje</b>	<b>Mensual</b>	<b>90.0%</b>	<b>Aumento</b>	<b>Meta Anual</b>	<b>90.5%</b>	<b>91.0%</b>	<b>91.5%</b>	<b>92.0%</b>	<b>92.5%</b>

**Gráfica**







**ANEXO No.2**  
**Acuerdo No. 3-CNR/2020**  
**Aprobación del**  
**Plan Estratégico Institucional 2019-2024**



**ACUERDO No. 3-CNR/2020.** El Consejo Directivo del Centro Nacional de Registros, sobre lo tratado en el punto número seis, denominado: **"Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2024"**; de la sesión ordinaria número uno, celebrada a las ocho horas del diez de enero de dos mil veinte; punto expuesto por el ingeniero Mario Ernesto Orellana Castillo, asesor de la Dirección Ejecutiva para el apoyo tecnológico en el proceso de modernización; en compañía de la ingeniero Coralia Dreyfus, Asesora Institucional; y,

**CONSIDERANDO:**

- I. Que la aprobación del Plan Estratégico Institucional (PEI), tiene a la base las Normas Técnicas de Control Interno Específicas del CNR, que en su artículo 15 establece: *"El Consejo Directivo aprobará el Plan Estratégico, que deberá contener los objetivos y metas institucionales acordes a la visión y misión del Centro Nacional de Registros (CNR) y la Administración Superior, revisará su cumplimiento por lo menos una vez al año. La Gerencia de Planificación, en coordinación con el Nivel Ejecutivo, serán los responsables de formular el Plan Estratégico y sus reprogramaciones serán aprobadas por el Consejo Directivo"*.
  
- II. Que la Administración propone como Misión del CNR: "Cuidar tus derechos registrales y catastrales, contribuyendo al desarrollo de El Salvador"; como Visión: "Estar cerca del ciudadano y facilitarle nuestros servicios registrales y catastrales"; como valores institucionales: la Excelencia: "Dar lo mejor de nosotros, buscando superar constantemente nuestras capacidades y rendimiento"; la Equidad: "Imparcialidad en el servicio al cliente, tratando a todas las personas por igual"; la Transparencia: "Actitud y actuación pública que muestra, sin ocultar o silenciar, la realidad de los hechos"; la Innovación: "Actitud que busca crear o transformar nuestros productos y servicios para agregar valor y aportar a la sociedad"; finalmente, propone como Política de calidad: "Brindar servicios registrales y cartográficos con innovación, eficiencia y calidad".
  
- III. Que el mapa estratégico es el siguiente:

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
US <b>USUARIOS</b>	4 <b>1. Brindar productos y servicios confiables a nuestros usuarios entendiendo sus necesidades</b>
FI <b>FINANCIERA</b>	3 <b>2. Asegurar la sostenibilidad financiera mediante una adecuada gestión de recursos</b>
PR <b>PROCESOS</b>	2 <b>3. Volver más eficientes los procesos mediante la innovación constante.</b>
TH <b>TALENTO HUMANO</b>	1 <b>4. Fomentar una cultura enfocada en el desempeño y el liderazgo desarrollando el potencial de nuestra gente</b>

IV. Que los objetivos estratégicos, indicadores y metas son los que se detalla en los cuadros siguientes:

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea Base 2019	Meta Anual					Unidades responsables
				2020	2021	2022	2023	2024	
Usuarios	1. Brindar productos y servicios confiables a nuestros usuarios entendiéndolos sus necesidades.	1. Índice de satisfacción de los usuarios externos	86%	87%	88%	89%	89.5%	90%	GP
		2. Índice de reducción de quejas de los usuarios externos	0%	4%	8%	12%	16%	17%	GP

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea Base 2019	Meta Anual					Unidad responsable
				2020	2021	2022	2023	2024	
Financiera	2. Asegurar la sostenibilidad financiera mediante una adecuada gestión de recursos.	3. Nivel de ejecución de la inversión	75%	77%	79%	81%	83%	85%	GP y UFI
		4. Utilidad de la Operación	9.0%	9.5%	10.0%	10.5%	11.0%	11.5%	GP y UFI

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea Base 2019	Meta Anual					Unidad responsable
				2020	2021	2022	2023	2024	
Procesos	3. Volver más eficientes los procesos mediante la innovación constante.	5. Porcentaje de cumplimiento de tiempos de respuesta	75%	76%	77%	78%	79%	80%	Unidades misionales
		6. Número de servicios y productos ofrecidos en línea	0	1	2	3	4	6	Unidades misionales
		7. Índice de satisfacción de cliente interno	80%	81%	82%	83%	84%	85%	GP
		8. Índice de actualización cartográfica	69%	70%	71%	72%	73%	74%	IGCN

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea Base 2019	Meta Anual					Unidad responsable
				2020	2021	2022	2023	2024	
Talento humano	4. Fomentar una cultura enfocada en el desempeño y el liderazgo desarrollando el potencial de nuestra gente.	9. Índice de Clima Organizacional (Desempeño y Liderazgo)	50%	56%	62%	68%	74%	75%	DDHA
		10. Índice de formación del talento humano	70%	71%	72%	73%	74%	75%	DDHA
		11. Porcentaje de cumplimiento del desempeño organizacional	90.0%	90.5%	91.0%	91.5%	92.0%	92.5%	GP



- V. Que se logrará armonía entre el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Planes Operativos Anuales (POA), ya que éstos están encaminados a actividades orientadas al logro de la Visión, y los otros, al cumplimiento de la Misión institucional.
- VI. Que la Administración solicita al Consejo Directivo: Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2019-2024 en todos sus componentes siendo: a. Marco Filosófico, Misión, Visión y Valores; b. Política de la Calidad; c. Objetivos Estratégicos, Indicadores y Metas.
- VII. Que el consejo es del pensar que el PEI se una oportunamente, al Plan de Despegue Económico lanzado por el gobierno.

Por lo antes expuesto, de conformidad con el artículo 15 de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas del CNR, el Consejo Directivo:

*[Handwritten signatures and initials]*



**ACUERDA: I) Dejar sin efecto Plan Estratégico Institucional (PEI) 2014-2019 aprobado mediante acuerdos de este consejo No. 261-CNR/2014 y 26-CNR/2018, de fechas 26 de noviembre de 2014 y 16 de febrero de 2018, en su orden. II) Aprobar el PEI 2019-2024 en todos sus componentes: a. Marco Filosófico, Misión, Visión y Valores; b. Política de la Calidad; c. Objetivos Estratégicos, Indicadores y Metas. III) Instruir a la Administración a fin que oportunamente el PEI aprobado se una al Plan de Despegue Económico del gobierno. IV) Comuníquese.** Expedido en San Salvador, quince de enero de dos mil veinte.

Licenciado Jorge Camilo Trigueros Guevara

Secretario del Consejo Directivo

