



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA. C.P.A.**

---

**TEMA: “EL CONTROL DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE  
ADJUDICACIÓN DE TIERRAS Y SU INCIDENCIA EN EL  
CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA  
SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
DELEGACIÓN TUNGURAHUA”**

---

**AUTORA: DE LA CRUZ FRAY DIANA CAROLINA**

**TUTORA: DRA. ADRIANA ESTEVEZ**

**AMBATO – ECUADOR**

**2014**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: **“EL CONTROL DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE ADJUDICACIÓN DE TIERRAS Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA SUBSECRETARÍA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA DELEGACIÓN TUNGURAHUA”** desarrollado por, Diana Carolina de la Cruz Fray, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, carrera de Contabilidad y Auditoría modalidad presencial promoción febrero 2012 – julio 2012, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el Normativo para la presentación de proyectos de Investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo a la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por el profesor calificador designado por el H. Consejo Directivo.

Ambato, Febrero de 2014

EL TUTOR

.....  
Dra. Adriana Estevez

## AUTORÍA DE LA TESIS DE INVESTIGACIÓN

Yo, DIANA CAROLINA DE LA CRUZ FRAY, con C.I. 180453532-4, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en la tesis **“EL CONTROL DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE ADJUDICACIÓN DE TIERRAS Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA SUBSECRETARÍA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA DELEGACIÓN TUNGURAHUA”** como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de investigación.

Ambato, Febrero de 2014



.....  
Diana Carolina de la Cruz Fray

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificador, una vez revisado, aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema “ **EL CONTROL DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE ADJUDICACIÓN DE TIERRAS Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA DELEGACIÓN TUNGURAHUA**”, elaborado por la Srta. De la Cruz Fray Diana Carolina, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría Modalidad Presencial, la misma que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

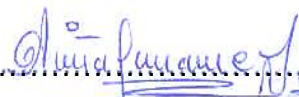
Ambato, Marzo de 2014

Para constancia firma



Eco. Diego Proaño

PRESIDENTE TRIBUNAL



Abg. Anita Labre

PROFESORA CALIFICADORA



Dra. Lilian Morales

PROFESORA CALIFICADORA

## **DEDICATORIA**

Este proyecto es el resultado de mucho esfuerzo y dedicación es por ello, en primer lugar está dedicado a dios por ser el artífice de mi vida, y estar conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, a mis hermanos quienes con su confianza me han ayudado en cada reto que se me presentaba en especial a mi esposo y a mis sobrinos quienes con su amor incondicional me alientan a salir adelante.

***Diana Carolina de la Cruz Fray***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de culminar mi proyecto de Investigación.

Mi profunda gratitud a la Universidad Técnica de Ambato, y a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, a los docentes que de una u otra manera supieran encaminarme por el camino del éxito en el ámbito profesional y personal, de manera especial a mi tutora Dra. Adriana Estevez, quien supo guiarme de la mejor manera para el desarrollo y culminación.

A la **SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA DELEGACIÓN TUNGURAHUA**, al Ing. Oscar Cerda, Delegado Institucional, por la apertura y confianza brindada para la realización del presente trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

### ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Aprobación Tutor .....	ii
Autoría.....	iii
Aprobación Tribunal.....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de Contenidos .....	vii
Índice de Tablas .....	x
Índice de Gráficos.....	xi
Resumen Ejecutivo.....	xiii

Introducción .....	1
--------------------	---

### **CAPÍTULO I**

#### **EL PROBLEMA**

1.1 Tema .....	2
1.2 Planteamiento de problema .....	2
1.2.1 Contextualización (macro, meso y micro) .....	2
1.2.2 Análisis crítico .....	7
1.2.3 Prognosis.....	8
1.2.4 Formulación del Problema .....	8
1.2.5 Preguntas directrices .....	8
1.2.6 Delimitación del Problema .....	9
1.3 Justificación de la investigación .....	9
1.4 Objetivos.....	11

1.4.1 Objetivo general.....	11
1.4.2 Objetivos específicos .....	11

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes investigativos.....	12
2.2 Fundamentaciones .....	14
2.2.1 Fundamentación Filosófica .....	14
2.2.2 Fundamentación Legal .....	16
2.3 Categorías Fundamentales.....	20
2.3.1 Gráficos de Inclusión interrelacionados.....	20
2.3.2 Visión Dialéctica de Conceptualización.....	22
2.4 Hipótesis.....	46
2.4.1 Señalamiento de variables.....	46

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

3.1 Enfoque .....	47
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	47
3.2.1 Investigación de Campo .....	47
3.2.2 Investigación bibliográfica-documental.....	49
3.3 Nivel de investigación .....	49
3.3.1 Investigación Exploratoria .....	49
3.3.2 Investigación Descriptiva .....	50
3.3.3 Investigación Asociación de variables.....	50
3.4 Población y muestra .....	51
3.5 Operacionalización de variables .....	53
3.6 Recolección de la información .....	59
3.7 Procesamiento y análisis de la información.....	62



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1	Análisis e interpretación de los resultados .....	67
4.2	Verificación de la hipótesis.....	88

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones .....	95
5.2	Recomendaciones .....	96

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1	Datos informativos .....	98
6.2	Antecedentes de la propuesta .....	99
6.3	Justificación .....	100
6.4	Objetivos .....	101
6.5	Análisis de factibilidad.....	102
6.6	Fundamentación .....	104
6.7	Metodología del modelo operativo .....	111

BIBLIOGRAFÍA.....	247
-------------------	-----

ANEXOS .....	251
--------------	-----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Listado general de ministerios de Ecuador .....	3
Tabla 2.	Descripción de la población interna .....	52
Tabla 3.	Procedimientos de recolección de información .....	61
Tabla 4.	Tabulación de resultados .....	62
Tabla 5.	Establecimiento de conclusiones y recomendaciones .....	66
Tabla 6.	Políticas de adjudicación de un predio .....	68
Tabla 7.	Control del proceso de adjudicación de tierras.....	70
Tabla 8.	Cumplimiento de metas y objetivos.....	72
Tabla 9.	Revisión de expedientes ingresados diariamente .....	74
Tabla 10.	Problemas en el proceso de implementación .....	76
Tabla 11.	Inconvenientes en la inspección técnica de campo .....	78
Tabla 12.	Providencias emitidas según tiempo y recursos.....	80
Tabla 13.	Providencias enviadas a notarias para protocolizar .....	82
Tabla 14.	Quejas o reclamos de usuarios.....	84
Tabla 15.	Evaluación de la gestión de la unidad de tierras .....	86
Tabla 16.	Control del Proceso de adjudicación de un predio.....	90
Tabla 17.	Cumplimiento de metas y objetivos institucionales.....	91
Tabla 18.	Combinación de frecuencias.....	91
Tabla 19.	Cálculo matemático .....	93
Tabla 20.	Índice de archivo permanente .....	112
Tabla 21.	Índice de archivo corriente .....	144

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Pastel.....	63
Gráfico 2. Políticas de adjudicación.....	68
Gráfico 3. Control del Proceso.....	70
Gráfico 4. Cumplimiento de metas y objetivos institucionales.....	72
Gráfico 5. Expedientes ingresados diariamente .....	74
Gráfico 6. Problemas con el proceso de implementación .....	76
Gráfico 7. Inconvenientes en inspección técnica .....	78
Gráfico 8. Providencias en relación de tiempo y de recursos .....	80
Gráfico 9. Providencias protocolizadas.....	82
Gráfico 10. Quejas o Reclamos de usuarios .....	84
Gráfico 11. Evaluación de la Gestión.....	86
Gráfico 12. Representación gráfica de los resultados del cálculo del Chi Cuadrado .....	94
Gráfico 13. Porcentaje de expedientes con cobro ajustado a resolución 06 en el año 2012.....	165
Gráfico 14. Porcentaje de Expedientes enviados a Riobamba para elaboración de la providencia de adjudicación.....	172
Gráfico 15. Porcentaje de Providencias de adjudicación emitida por Distrito Centro Oriente .....	176
Gráfico 16. Porcentaje de Trámites con inconsistencias, errores u omisiones. ....	180
Gráfico 17. Porcentaje de Escrituras entregadas a beneficiarios .....	184
Gráfico 18. Porcentaje de trámites ejecutados por el departamento de implementación y análisis listos para elaboración de providencia en el.....	186
Gráfico 19. Porcentaje de providencias de adjudicación emitidas en el año 2012 .....	188
Gráfico 20. Porcentaje de familias beneficiadas por el proyecto de legalización masiva de tierras en el año 2012.....	190
Gráfico 21. Porcentaje de escrituras entregadas en el año 2012.....	192
Gráfico 22. Porcentaje de funcionarios del departamento de	

implementación y análisis capacitados en el área en el año 2012 .....	194
Gráfico 23. Porcentaje de expedientes implementados y analizados por los digitadores en el año 2012 .....	196
Gráfico 24. Porcentaje de providencias elevadas a escrituras públicas realizadas por los funcionarios de la Subsecretaría de Tierras en el año 2012 .....	198
Gráfico 25. Porcentaje de usuarios atendidos por departamento de información e ingresos en el año 2012 .....	200
Gráfico 26. Porcentaje de presupuesto devengado por la Subsecretaría de Tierras en el año 2012 .....	202
Gráfico 27. Porcentaje de ingresos de autorecaudación correspondiente al cobro de avalúos del año 2012 .....	204
Gráfico 28. Porcentajes de trámites con errores u omisiones en el proceso de adjudicación en el año 2012 .....	206
Gráfico 29. Porcentaje de usuarios satisfechos por el servicio recibido en el año 2012 .....	208
Gráfico 30. Porcentaje de denuncias hacia los funcionarios de la Subsecretaría en el año 2012 .....	210

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación tiene como propósito, analizar y evaluar el control de gestión de los procesos de adjudicación de tierras para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, en la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria, destinada a la legalización de propiedades consideradas rústicas dentro de la provincia de Tungurahua, para éste fin se ha visto la necesidad de emplear la auditoría de gestión como herramienta para medir la eficacia, eficiencia, calidad y economía de todas las operaciones proporcionando un grado de seguridad razonable, el aumento de satisfacción del cliente externo e interno, la reducción de costos por disminución de procesos innecesarios y la simplificación de sus tareas.

Como toda auditoria, la de gestión emite conclusiones y recomendaciones que darán la pauta para una correcta toma de decisiones, con el propósito de prevenir errores, y en el futuro mitigar los impactos que pueden ocasionar los mismos.

Lo que en resumen puede ayudar a una entidad a proyectarse en relación con la meta que desea conseguir y evitar peligros; adoptando inmediatamente criterios de mejoras a los sistemas administrativos, sistema de control interno y cualquier aspecto operativo del ente para que se conviertan en oportunidades y estrategias que conduzcan al desarrollo, fortalecimiento, integridad y estabilidad institucional, a través de evaluación de la gestión y retroalimentación de los demás sistemas, centrándose en las actividades básicas que realizan, pues de ello dependen conseguir una gestión sólida y en crecimiento diario.

Es importante finalmente acotar que para lograr el éxito, se debe partir de una sencilla y adecuada organización que involucre la participación de todos quienes están inmersos en la institución.

El presente proyecto consta de seis capítulos:

**El Capítulo I**, está compuesto por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización macro, meso, micro, el análisis crítico que toma referencia las causas y efectos del problema a investigar, también se determina el objetivo general y objetivos específicos de la presente investigación, finalmente se detalla la justificación de la investigación en la cual consta el motivo del por qué se desarrolla el problema de investigación.

**El Capítulo II**, es el sumario de toda la indagación; ya que se refiere a antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal la misma que se apoya en leyes, reglamentos y permisos para su correcto funcionamiento como empresa, además la conceptualización sobre los vocablos básicos empleados en la investigación. Añadiendo figuras de inclusión de las interrelaciones en cuanto superordenación y subordinación en la que se basa la investigación, por ende se da a conocer la hipótesis que se quiere comprobar con sus respectivas variables.

**Capítulo III**, sujeta la metodología empleada para el desarrollo de la investigación, especificando la modalidad básica de la misma, los tipos o niveles investigativos, métodos en donde se precisan la certeza del procesamiento de datos aquí se define la población, la muestra con la que se va a trabajar, también se presenta la operacionalización de las variables y se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de la información, procesamiento y análisis de la misma.

**El Capítulo IV**, se detalla el análisis e interpretación de los resultados aplicando un sinnúmero de preguntas basándonos en una encuesta aplicada a los funcionarios de la institución, resumiendo mediante la tabulación proporcionando resultados favorables o desfavorables.

**El Capítulo V**, propone conclusiones y recomendaciones al problema propuesto, basados en los análisis de las encuestas aplicadas, para un mejor desenvolvimiento de la empresa.

**El Capítulo VI**, consta del trabajo de investigación que propone encontrar una solución al problema planteado y a sus diferentes objetivos, para de esta manera ayudar a solucionar las debilidades detectadas en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria.

## INTRODUCCIÓN

Los problemas en el Ecuador, se vienen dando desde tiempos remotos en los cuales el acceso a la tierra era un privilegio más no un derecho ciudadano, es por ello que los levantamientos o protestas indígenas fueron la solución práctica para exigir al gobierno el reconocimiento y regularización en la tenencia de la tierra como mecanismo que asegure la permanencia productiva de las comunidades nativas y campesinas en general en sus posesiones rurales.

En ese contexto, la regularización de la tenencia de tierras en un marco legal vigente asume un rol importante. Las posibles soluciones de los problemas de tierras radican en temas como la titulación, legalización, resolución de conflictos, acceso al crédito, y capacitación.

Teniendo en cuenta éstos aspectos, la investigación permitió evidenciar el proceso al que se sujetan los demandantes de tierras rústicas y si éstos cumplen con los objetivos planteados por la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria Delegación Tungurahua. Los adjudicatarios luchan intensamente para lograr la titularización de las tierras, sin embargo existen muchos problemas que no se han logrado solucionar a pesar de que la Constitución del país contempla tareas básicas de los funcionarios de toda institución pública orientados a ofrecer un servicio de calidad.

Es por esto que el amplio trabajo de análisis e interpretación de la información recolectada como producto de ésta investigación y con los suficientes argumentos se puede orientar hacia un proceso ágil y rápido, teniendo en cuenta que cada una de las etapas deben ser eficaces y eficientes, evitando el desperdicio de los recursos institucionales; así como también ayudándole a la gente campesina a poder acceder de una mejor manera a todos los servicios ofrecidos por la misma.



# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“El control de gestión de los procesos de adjudicación de tierras y su incidencia en el cumplimiento de las metas y objetivos de la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria delegación Tungurahua”

### 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2.1. Contextualización

##### 1.2.1.1. Contexto macro

Al ser el poder ejecutivo, un órgano unipersonal que está dirigido únicamente por el presidente de la república, todas las competencias, funciones y actividades que debe cumplir constitucionalmente, o que dependen de él, extiende una serie de órganos extrapoderes y de organismos administrativos que hacen posible canalizar y alcanzar los objetivos que se determinan en la constitución, alineando los mismo al Plan Nacional del Buen vivir; creando así alrededor de 28 ministerios nacionales, los cuales focalizan las estrategias y hacen posible alcanzar el objetivo principal que plantea nuevos retos orientados hacia la materialización y radicalización, para la construcción de un estado plurinacional e intercultural y finalmente para alcanzar el SumakKawsay de los ecuatorianos, en cada una de las áreas o sectores estratégicos en el que se desenvuelve.

**TABLA 1.** Listado general de Ministerios de Ecuador (2012)

No	MINISTERIOS
1	Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social
2	Ministerio de Coordinación de Patrimonio Natural y Cultural
3	Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos
4	Ministerio de Coordinación de la Política y GAD Descentralizados
5	Ministerio de Coordinación de la Política Económica
6	Ministerio de Coordinación de Seguridad
7	Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad
8	Ministerio de Coordinación de Conocimiento y Talento Humano
9	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
10	Ministerio del Ambiente
11	Ministerio de Cultura
12	Ministerio de Defensa Nacional
13	Ministerio del Deporte
14	Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda
15	Ministerio de Finanzas
16	Ministerio de Inclusión Económica y Social
17	Ministerio de Industrias y Productividad
18	Ministerio del Interior
19	Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos
20	Ministerio de Recursos Naturales No Renovables
21	Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración
22	Ministerio de Relaciones Laborales
23	Ministerio de Salud Pública
24	Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información
25	Ministerio de Transporte y Obras Públicas
26	Ministerio de Turismo
27	Ministerio de Educación
28	Ministerio de Electricidad y Energía Renovable

**Fuente:** Página oficial de la Presidencia de la República del Ecuador

**Elaborado por:** Diana de la Cruz

Tomando los datos de la página oficial de la presidencia de la república existen 3 ministerios cuya actividad predominante está relacionada con salvaguardar los recursos de la naturaleza, y 9 subsecretarías (Subsecretaría de Acuicultura, Subsecretaría de Agricultura, Subsecretaría de Comercialización, Subsecretaría de Ganadería, Subsecretaría de Producción Forestal, Subsecretaría de Recursos Pesqueros , Subsecretaría de Reforma Institucional, Subsecretaría de Riego y Drenaje, Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria) ; las cuales están obligadas a cumplir metas y objetivos institucionales, y a someterse a evaluaciones continuas para medir su eficiencia, eficacia y calidad.

#### **1.2.1.2. Contexto meso**

Según diálogo con el Ingeniero Oscar Cerda, delegado provincial de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria Delegación Tungurahua, el problema del inadecuado manejo de los trámites de legalización de tierras rurales, se debe a que en el año 2010, mediante decreto ejecutivo 373, todos los procesos y documentación que se hallaban en custodia o se tramitaban a través del desaparecido Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA), se entregó a la indicada Subsecretaría, previo inventario y mediante acta de entrega-recepción firmada por los responsables de su custodia, es así como las competencias asumidas en la actualidad son mayores porque se debe cumplir con el proceso de adjudicación de los trámites de dicho instituto, así como también los trámites que ingresan a la actual subsecretaría.

Han transcurrido dos años y los problemas persisten, no se ha podido superar, la demora en el proceso de adjudicación de las tierras es un obstáculo para la consecución de los objetivos institucionales así como también en la satisfacción de los usuarios encaminados a cumplir con el gran objetivo nacional que es el buen vivir de la población.

### **1.2.1.3. Contexto micro**

La Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria, inició sus actividades en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, en la parroquia la Merced el año 2010, dedicándose a la formulación, aplicación e implementación de las políticas, programas, normas e instrumentación de acceso, distribución, redistribución, reagrupamiento, legalización y uso de la tierra integrado a planes productivos, para un uso sostenible de los recursos y el perfeccionamiento de la reforma agraria.

El ingeniero Edgar Fiallos, coordinador de recursos de la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria Delegación Tungurahua, analiza esta problemática y define que se debe a la estructura del proceso que se lleva para la adjudicación de tierras, el mismo que inicia con el ingreso del expediente en el departamento de información e ingresos ,el cual está a cargo de una sola persona, debido a la gran afluencia de usuarios debe atender con mayor agilidad, lo cual hace que se obvие el proceso de revisión del contenido de la carpeta que en ocasiones no está de acuerdo a lo que establece la ley.

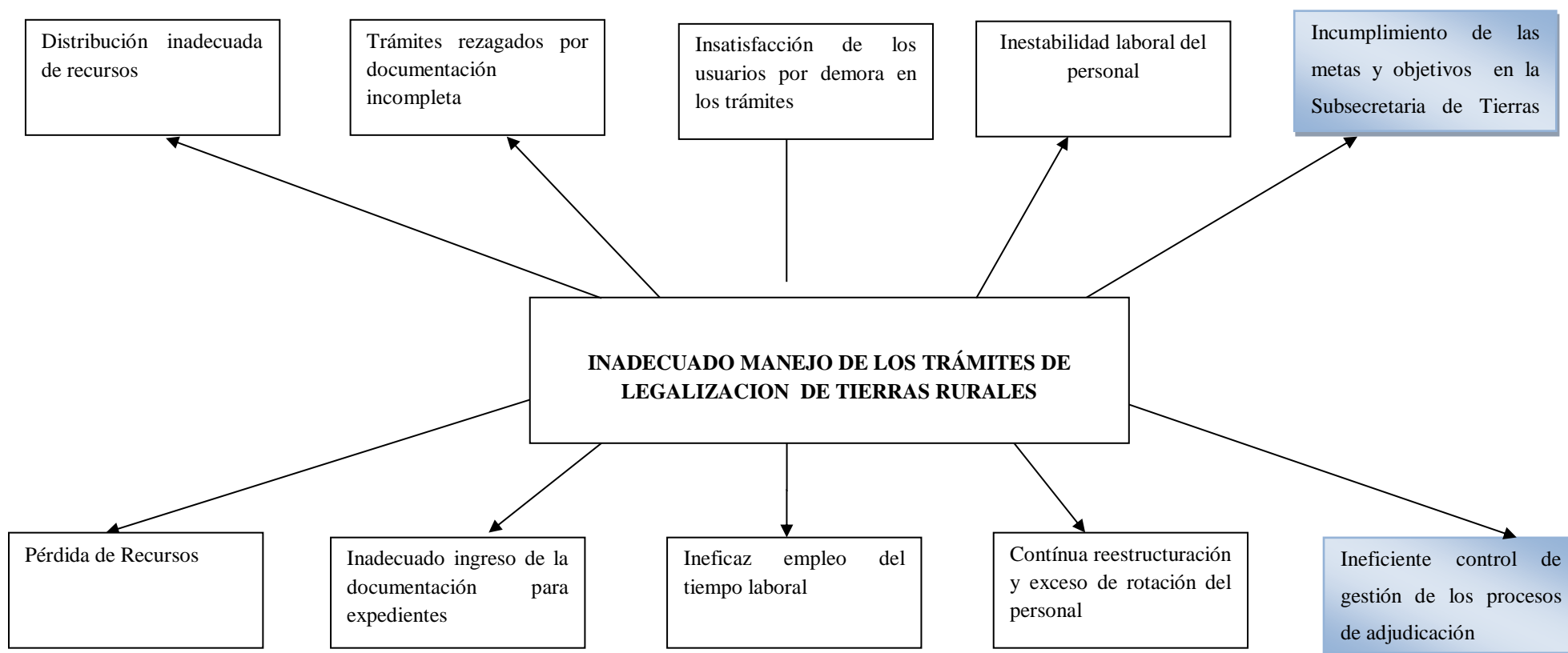
El procedimiento de recepción de carpetas debe ingresarse al sistema computarizado de la Subsecretaria el cual genera un numero secuencial y de control; el mismo que es archivado hasta programar la inspección técnica del lugar en el cual se va a adjudicar el terreno; el técnico debe emitir un informe sobre las condiciones topográficas del lugar; seguidamente se traslada el expediente al departamento de catastro en donde la planimetría del predio es revisada, es aquí donde se genera un avalúo de acuerdo al tamaño del terreno y las condiciones de infraestructura con que cuenta. El usuario debe cancelar el valor del avalúo, mismo que en ocasiones por falta de preocupación o información no es pagado, quedando pendiente el trámite por varios meses.

Una vez efectuado el pago, el expediente pasa al departamento de implementación y análisis, es aquí donde se detectan tardíamente las inconsistencias e incumplimientos de la normativa, ya sea en documentos personales (cédula caducada, papeleta no corresponde al periodo vigente), así como en los documentos legales, todos estos procesos se realizan antes de enviar el expediente al Distrito Centro Oriente de Riobamba donde se elaborará la providencia de adjudicación (entrega la propiedad del bien), la cual es remitida de vuelta en el tiempo máximo de un mes a la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, para proceder a elevar ésta a escritura pública.

El inconveniente en ésta fase se da en el municipio, pues éstos terrenos no se hallan registrados en el catastro municipal y para poder registrar la providencia se hace necesario presentar el pago del impuesto predial rustico, así como también el traspaso de dominio, motivos suficientes para que no se pueda generar el resultado final que en este caso sería la escritura ya registrada, que garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos medidos por el estado como gestión

## 1.2.2. Análisis crítico

### 1.2.2.1. Árbol de problema



### **1.2.2.2. Relación causa-efecto**

El problema del inadecuado manejo de los trámites de legalización de tierras rurales, tiene como principal causa el ineficiente control de gestión de los procesos de adjudicación, lo que ocasiona el incumplimiento de las metas y objetivos de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria. Anexo 1 (Matriz Más).

### **1.2.3. Prognosis**

El inadecuado manejo de los trámites de legalización de tierras rurales generaría molestias y quejas en los usuarios, quienes podrían denunciar el servicio inoportuno prestado por la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria lo que ocasionaría problemas tanto al personal que labora, así como también malestar en el poder ejecutivo, el cual tiene la facultad de reestructurar la institución o eliminarla por completo, para garantizar el adecuado uso de los recursos que invierte el estado en beneficio de los usuarios.

### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Es el ineficiente control de gestión de los procesos de adjudicación lo que produce el inadecuado manejo de los trámites de legalización de tierras rurales provocando el incumplimiento de las metas y objetivos en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria Delegación Tungurahua año 2012?

### **1.2.5. Preguntas directrices**

- ¿Por qué la documentación ingresada es inadecuada?
- ¿Cómo se controla el uso del tiempo de trabajo?

- ¿A qué se debe la continua reestructuración y rotación del personal?
- ¿Por qué existe trámites rezagados por documentación incompleta?
- ¿Debido a que existe un inadecuado uso de los recursos?

#### 1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Contabilidad y Auditoria
- **Área:** Auditoria de Gestión.
- **Aspecto:** Control de gestión.
- **Temporal:** El tiempo del problema es de enero a diciembre del año 2012 y la investigación se desarrollará desde Marzo del 2013 a Septiembre 2013.
- **Espacial:** La institución SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA DELEGACION TUNGURAHUA, según el RUC de la misma ver (Anexo 2) está ubicada en :  
 Provincia: TUNGURAHUA  
 Cantón: AMBATO  
 Parroquia: LA MERCED  
 Calle: República Dominicana 754  
 Intersección: Haití  
 Teléfono Trabajo: 032520470

#### 1.3. JUSTIFICACIÓN

La realidad de las instituciones del sector público nos demuestra que mientras no se siembre la cultura institucional de control de gestión y de evaluación de resultados, los pedidos del Ministerio de Agricultura para canalizar información hacia la meta-evaluación se vuelven un esfuerzo improductivo e incompleto, con información deficiente que fluye desde niveles inferiores de la estructura organizativa y se queda en los niveles



superiores sin resultados que beneficien o mejoren el proceso de legalización de tierras. Este antecedente hace que la planificación no constituya una herramienta eficaz para la toma de decisiones sobre asignación de los recursos orientados al desarrollo global de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria.

Este tema de investigación es muy importante ya que se enmarca en la necesidad de las instituciones públicas de manejar procedimientos adecuados que ayuden a controlar y evaluar continuamente cada uno de los procesos que debe de realizar para cumplir con las metas y objetivos propuestos.

Este proyecto investigativo es de utilidad para la Institución, pues al realizar una auditoría de gestión enfocada al proceso de adjudicación de tierras, ayudará a identificar las deficiencias o áreas críticas lo cual proporcionará herramientas para la toma de decisiones a fin de evitar o prevenir errores en el futuro, a más de lograr la satisfacción tanto del talento humano que presta sus servicios, como de los usuarios dando soluciones prácticas y accesibles para el adecuado manejo de los recursos estatales.

Considerando los múltiples problemas que se presenta en la tenencia de tierras en el país es necesario buscar alternativas de solución y ser parte de ellas como un ente participe.

Por último cabe mencionar que su realización es relevante porque a través de la misma se puede favorecer a los campesinos y en sí a todas las personas que necesiten tener las escrituras de sus terrenos, ya sea para asegurar su propiedad, cuando se ejecutan las expropiaciones por ordenanzas o decretos, así como para acceder a servicios básicos y prestamos agrícolas o de vivienda, que mejoren su calidad de vida.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

- Evaluar el control de gestión de los procesos de adjudicación y su incidencia en el cumplimiento de metas y objetivos en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria Delegación Tungurahua en el año 2012 para la optimización y el manejo eficaz y eficiente de los trámites de legalización de tierras rurales.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar el control de gestión de los procesos de adjudicación para establecer su incidencia en el manejo de los trámites de legalización de tierras rurales.
- Determinar el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos para establecer la posición futura de la institución.
- Proponer una auditoría de gestión para evaluar el proceso de adjudicación de tierras con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones institucionales.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÒRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Según **Soledispa (2007:96)**

El control de los procesos es una herramienta, muy importante que permitirá la detección de errores y al mismo tiempo, es indispensable para el desarrollo y el crecimiento de las personas que se encuentran a cargo de cada uno de esos procesos. El control de gestión le hace un seguimiento integral a los procesos, verifica que se está generando un valor agregado para el cliente, que el producto se está entregando en las cantidades y condiciones adecuadas, que las actividades se realizan dentro de lo previsto y que los insumos para la ejecución de las actividades se aplican correcta, oportuna y eficientemente. Cualquier indicio de desvío sobre los elementos objeto de control debe ser corregido en su momento, y en el punto más cercano posible a la ocurrencia del problema. Para ello debe establecerse un sistema de información dentro del sistema de toma de decisiones y no mediante mecanismos y flujos aislados o paralelos.

El control de los procesos es una guía básica en el manejo de una empresa al contribuir a detectar errores y evitar el desperdicio de recursos a fin de conseguir sus metas y objetivos.

Según **Valenzuela (2011:109)**

El diseño de un sistema que controle los procesos asegura el fin de poder hacer un seguimiento del rendimiento de la empresa en el tiempo, y poder advertir cualquier problema sin esperar a vivir una crisis para darse cuenta. No obstante, para poder construir los pasos para desarrollar y llevar a cabo los procesos en una empresa es necesario tener una estrategia clara, donde la visión y misión de la empresa estén fundamentadas y explícitas. Toda empresa que desea ser exitosa y mantenerse vigente a través del tiempo, debe tener una visión y una misión, para así tener claro en todo momento hacia donde se quiere llegar como organización y también para saber la razón de ser de esta misma.

El sistema de control de gestión es una moderna herramienta de planificación, que permite proyectar el futuro de la empresa, con el fin de disminuir riesgos y mitigar impactos a los que pueden estar expuestas las entidades. .

De acuerdo con **Llerena (2011:196)**

Toda empresa debe contar con un sistema de control de procesos enfocados hacia la calidad total, y por ende a cumplir las metas utilizando estrategias que contribuyan mediante la medición de indicadores de desempeño, para lograr los objetivos estratégicos. Hay que tener presente que para alcanzar la visión de la empresa, se debe medir el desempeño de cada nivel jerárquico, caso contrario se vuelve un caos incurriendo en la desviación de la visión de la organización.

Es necesario que toda empresa cuente con un sistema de control de gestión que sea diseñado como medio o estrategia para alcanzar los objetivos planteados por la organización. Alinear los objetivos estratégicos y los objetivos departamentales con la misión y la visión, garantizan el logro de las metas propuestas.

## **2.2. FUNDAMENTACIONES**

### **2.2.1. Fundamentación filosófica**

El paradigma que guiará la presente investigación es el crítico propositivo, de acuerdo con **Herrera, Medina, y Naranjo (2010:25)**

La ruptura de la dependencia y transformación social requieren de alternativas coherentes en investigación; una de ellas es el enfoque crítico-propositivo. Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprendidos con la lógica instrumental del poder; porque impugna las explicaciones reducidas a la capacidad lineal. Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad.

Este enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. Busca la esencia de los mismos al analizarlos inmersos en una red de interrelaciones e interacciones, en la dinámica de las contradicciones que generan cambios cualitativos profundos

La presente investigación se fundamente en el paradigma de Investigación Crítico–Propositivo, al plantear alternativas de solución al problema que permiten una mejor aplicación de métodos que facilitan la

investigación, lo que proporciona el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

Además la investigación también estará guiada bajo el Paradigma Positivista ya que según **Rodríguez** (1999:63)

La investigación cuantitativa como la clásica o tradicional, dentro de lo cual se ubica la mayoría (si no todos) los tipos de investigación, se manifiestan entre otros, las siguientes características:

Los objetivos y el proceso de investigación solo es conocido por los técnicos y los investigadores.

Las decisiones para actuar son tomadas por los técnicos.

La población es pasiva y es considerada únicamente como un depósito de información.

La población no tiene que reaccionar frente a la investigación o a la acción decidida.

Los resultados del estudio son destinados exclusivamente a los investigadores y al organismo o centro de investigación. La población no tiene que conocerlos ni discutirlos.

Elección del problema.

Planteamiento.

Revisión bibliográfica.

Formulación de hipótesis.

Elección de técnicas.

Recolección de datos.

Análisis de los datos.

Conclusiones.

Estos pasos son primordiales ya que serán seguidos durante todo el proceso de esta investigación. Las técnicas que se llevarán a cabo serán: la observación, la encuesta, la entrevista y la interpretación de datos para plantear conclusiones y recomendaciones.

### **2.2.2 Fundamentación legal**

De acuerdo con el **Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013**, en su título Estrategias para el Período 2009 - 2013, Capítulo VI Desarrollo y ordenamiento territorial, desconcentración descentralización:

Uno de los elementos centrales de la agenda gubernamental para los próximos años constituye el Buen Vivir en los territorios rurales. Ello implica pasar de una visión que hacía énfasis exclusivamente en la dimensión sectorial agrícola de lo rural, a una integral y de economía política del mundo rural, que considere desde la garantía de derechos, los vínculos entre agricultura, manufactura y servicios y la diversidad de las estrategias de empleo y generación de ingresos de las familias rurales.

Avanzar hacia el Buen Vivir rural requiere además la movilización de los recursos y activos que tienen dichas poblaciones (naturales, físicos, financieros, humanos, sociales y culturales), así como impulsar la democratización del acceso a los medios de producción (agua, tierra, capital, conocimiento) y la generación de condiciones que permitan incidir sobre las fallas de mercado a través de la provisión de infraestructura de apoyo, educación, salud, tomando en cuenta la cultura e interculturalidad, la ciencia y tecnología, la recuperación de conocimientos y saberes ancestrales, el impulso a las dinámicas de asociatividad entre otros.

Tomando la **LEY DE DESARROLLO AGRARIO Ley No. 2004-02, Registro Oficial No. S-315, 16-ABR-2004**, En su título De los Objetivos de la ley, Capítulo II De los Medios para el Cumplimiento de los Objetivos.

Art. 17.- USO DE LOS SUELOS.- El Ministerio de Agricultura y Ganadería formulará un plan de uso, manejo y zonificación de los suelos. El Estado estimulará la ejecución de estos planes y velará por su cumplimiento.

Art. 18.- MEDIDAS ECOLOGICAS.- El Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través de sus organismos especializados, adoptará las medidas aconsejadas por las consideraciones ecológicas que garanticen la utilización racional del suelo y exigirá que las personas naturales o jurídicas que realicen actividades agrícolas, pecuarias, forestales u obras de infraestructura que afecten negativamente a los suelos, adopten las medidas de conservación y recuperación que, con los debidos fundamentos técnicos y científicos, determinen las autoridades competentes.

Art. 24.- GARANTIA DE LA PROPIEDAD.- El Estado garantiza la propiedad de la tierra conforme a lo establecido en los artículos 267 y 269 de la Constitución Política de la República.

El aprovechamiento y trabajo de la tierra puede hacerse en forma individual, familiar, cooperativa, asociativa, comunal, autogestionaria o societaria, mientras cumpla su función social.



## **CAPITULO VI**

### **DE LA ADMINISTRACION DE LA POLITICA AGRARIA**

Art. 36.- INDA.- En armonía con lo dispuesto en el artículo 176 de la Constitución Política de la República corresponde al Presidente de la República, a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería, la dirección política del proceso de promoción, desarrollo y protección del sector agrario. Para su ejecución, créase el Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA), como una entidad de derecho público, con ámbito nacional, personalidad jurídica y patrimonio propio, que estará adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería y tendrá su sede en Quito. El INDA deberá delegar sus facultades a fin de propender a la descentralización y desconcentración de sus funciones conforme lo establece la Ley.

Art. 37.- ATRIBUCIONES DEL INDA.- El Instituto Nacional de Desarrollo Agrario tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Otorgar títulos de propiedad a las personas naturales o jurídicas que, estando en posesión de tierras rústicas y teniendo derecho a ellas, carecen de título de propiedad;
- b) Adjudicar las tierras que son de su propiedad;
- c) Declarar la expropiación de tierras que estén incursas en las causales establecidas en el artículo 32 de la presente Ley;
- d) Realizar y mantener un catastro de las tierras agrarias;
- e) Perfeccionar el proceso de reforma agraria integral; y,
- f) Las demás que consten en la presente Ley y su Reglamento.

Art. 49.- LEGALIZACION.- El Estado protegerá las tierras del INDA que se destinen al desarrollo de las poblaciones montubias, indígenas y afro ecuatorianas y las legalizará mediante adjudicación en forma gratuita a las comunidades o etnias que han estado en su posesión ancestral, bajo la condición de que se

respeten tradiciones, vida cultural y organización social propias, incorporando, bajo responsabilidad del INDA, los elementos que coadyuven a mejorar sistemas de producción, potenciar las tecnologías ancestrales, lograr la adquisición de nuevas tecnologías, recuperar y diversificar las semillas y desarrollar otros factores que permitan elevar sus niveles de vida. Los procedimientos, métodos e instrumentos que se empleen deben preservar el sistema ecológico.

Art. 50.- ADJUDICACION.- El Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA), legalizará mediante adjudicación en favor de los posesionarios, las tierras rústicas de su propiedad, cuando se compruebe una tenencia ininterrumpida mínima de cinco años, previo su pago de acuerdo al avalúo practicado por el INDA.

El avalúo se realizará con sujeción a la clasificación y valoración de los terrenos elaborados con anterioridad por la DINAC, a través del organismo competente del INDA. Para el establecimiento de los precios a pagarse, se tomarán en consideración los siguientes factores: a) clase de suelo y ubicación geográfica del predio; b) destino económico; c) infraestructura; y, d) situación socioeconómica del adjudicatario. El valor de la tierra será pagado al contado y en dinero de curso legal.

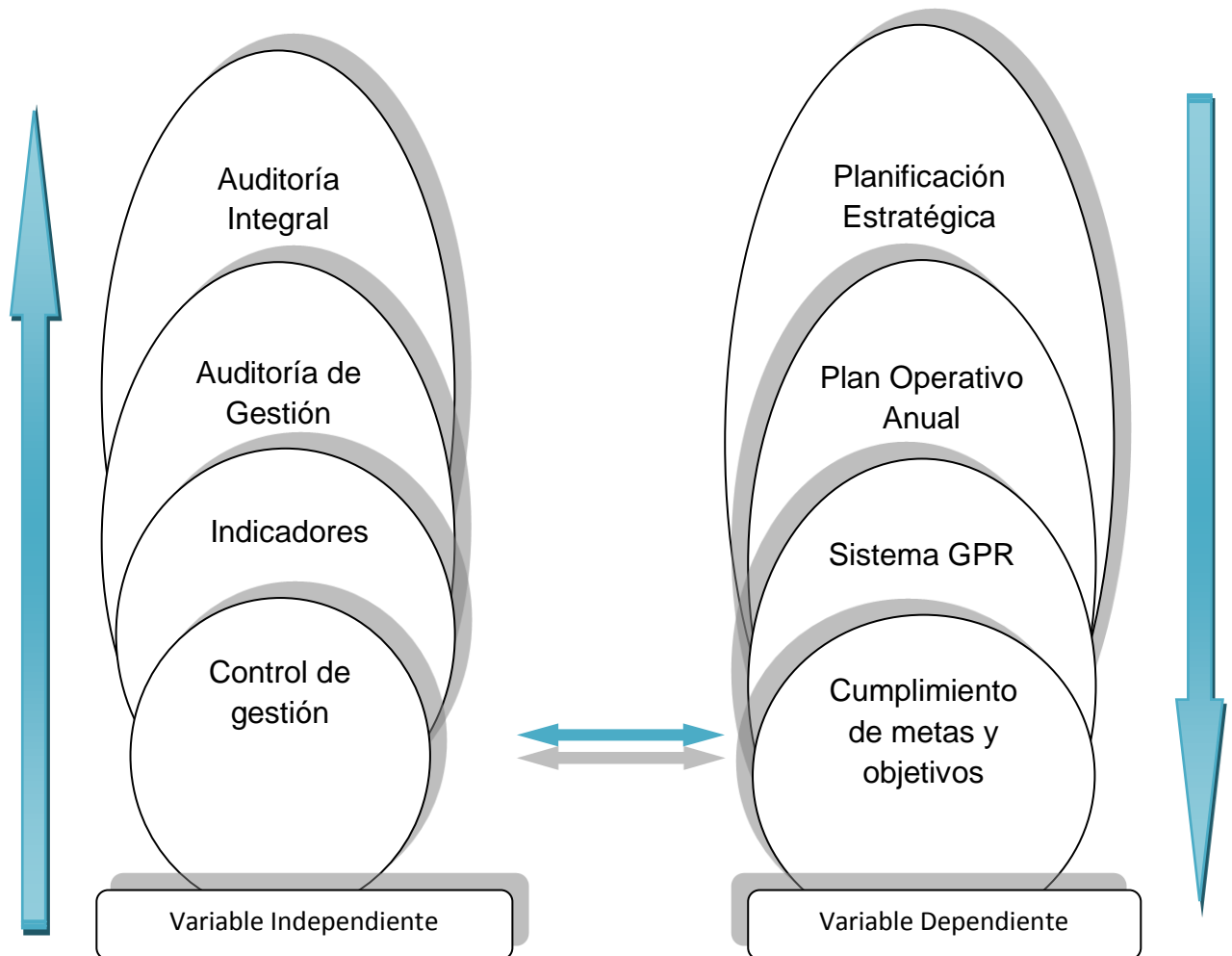
La explotación de la tierra adjudicada deberá hacerse de conformidad con el plan de manejo sustentable del área.

Las disposiciones de este artículo no son aplicables a los patrimonios forestales y de áreas naturales del Estado, ni a las tierras del patrimonio del Ministerio del Ambiente.

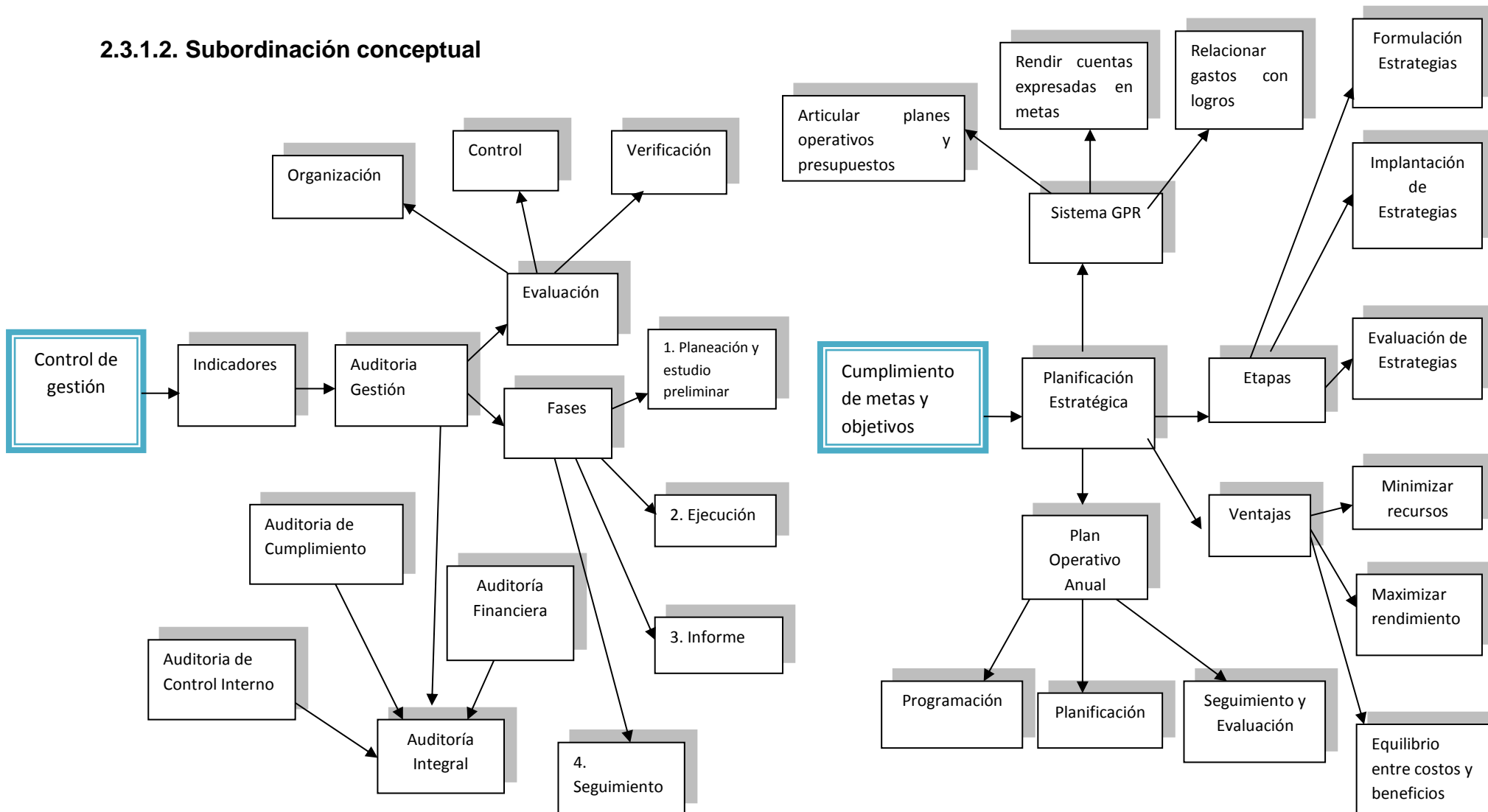
## 2.3 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

### 2.3.1. Gráficos de inclusión interrelacionados

#### 2.3.1.1 Superordinación Conceptual



### 2.3.1.2. Subordinación conceptual



## **2.3.2 Visión Dialéctica de Conceptualización**

### **2.3.2.1 Marco Conceptual de la Variable Independiente**

El control de gestión es una herramienta fundamental para que las empresas puedan obtener, producir o generar bienes o servicios con efectividad, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, además de ayudar en la satisfacción de total de los clientes o usuarios que reciban el mismo.

Según **Muñiz (2000: 29-30)**

El control de gestión se define como aquella situación en que se dispone de conocimientos ciertos y reales de lo que está pasando en la empresa, tanto internamente como en su entorno y permite planificar en cierta manera lo que pasara en el futuro. Así la empresa como organización estructurada debe tener un sistema que controle su situación interna y externa. De esta manera el control en la empresa es necesario cada vez más debido a las siguientes causas: está en crecimiento o expansión, existe una competencia o entorno cambiante, se producen cambios tecnológicos y en los hábitos de consumo. El control en la empresa es necesario y surge como una necesidad para poder valorar, evaluar y mejorar la gestión de la misma en toda su amplitud. También este proceso mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de objetivos.

El control de gestión es un instrumento creado y llevado a cabo por la dirección de la empresa que le permite obtener información necesaria, fiable, y oportuna, para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

Según **Pérez (2001:30)**

El control de gestión es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados. Por eficacia se entiende el grado en que se distribuye a alcanzar un objetivo. La eficiencia, por el contrario trata de medir la productividad de la gestión, es la relación entre resultados y costes.

El control de gestión está limitado en el sentido de que no puede contemplar todos los parámetros involucrados en una actividad. De hecho deberá centrarse en los más importantes. Parece lógico que en toda actividad unos aspectos de la gestión sean más relevantes que otros, y entre los más relevantes, probablemente haya unos pocos que sean críticos. Es decir que si se gestiona correctamente, es razonable proveer a la empresa, o una unidad de la misma, tenga éxito. A estas últimas variables se las denomina factores claves de éxito (FCE).

El control de gestión aplica diversos procedimientos, métodos e instrumentos que han de estar integrados en un sistema formal los cuales contribuyen alcanzar los objetivos planteados por la alta gerencia siendo ente participante en este proceso.

Según **Amat (2000: 51-52)**

El interés en el tema del control y, en particular, por la auditoría de gestión, ha ido aumentando al modificarse progresivamente las condiciones que hasta 1973, habían permitido que las empresas se movieran en un entorno relativamente estable, poco complejo y

poco hostil. Esto aseguraba la rentabilidad y supervivencia sin necesidad de utilizar sistemas de control muy formalizados. Sin embargo como consecuencia de los cambios que se han ido produciendo en el entorno, las empresas se han visto obligadas a optar una gradual descentralización y profesionalización que ha debido ir acompañada de una mayor formalización del proceso de control.

El control ya sea poco o muy formalizado, es fundamental para asegurar que todas y cada una de las actividades de una empresa se realice de la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales.

Dentro del concepto de control se pueden distinguir dos perspectivas claramente diferenciadas. En primer lugar, una perspectiva limitada de lo que significa el control en la organización, centrada en muchos casos en el cálculo contable del resultado, y, en segundo lugar una perspectiva más amplia del control que no solo considera los aspectos financieros sino también, y especialmente, el contexto en el que se realizan las actividades, y en particular los aspectos ligados al comportamiento individual, a la cultura organizacional y al entorno.

El control de gestión contribuye a que todas y cada una de las actividades que se realicen en la empresa sean enfocadas a la consecución de los objetivos planteados logrando así que los procesos alcancen la calidad total

Según **Gross (2008: internet)**

El control de gestión es un proceso complejo y dinámico, que se compone de una serie de etapas que se incorporan unitariamente aunque de manera separable.

El proceso comienza con la recolección de la información básica, luego hay un proceso de inteligencia para cruzar y relacionar esa información básica y generar los indicadores, debidamente clasificados y agrupados en un tablero de control, cuya evolución determina las recomendaciones a efectuar a través del informe de control de gestión.

En base a las recomendaciones, la dirección superior adoptará las medidas concretas con el objeto de reducir amenazas y debilidades e incrementar fortalezas y aprovechar oportunidades.

Para implantar un sistema de control de gestión en una organización, el proceso, expuesto sintéticamente, implica:

- Conocer acabadamente la organización
- Obtener información completa de cada área en cuanto a su organización y actividades (organigrama, manuales de normas y procedimientos, de puestos y funciones, delegación de autoridad y asignación de responsabilidades).
- Conocer los insumos utilizados o servicios prestados por cada área en todos sus aspectos (características, volúmenes, costos, mercado, consumidores o usuarios, proveedores).
- Evaluar la existencia y lo adecuado de los controles administrativos como tales, y como respaldo a los objetivos de la dirección superior (mecanismos de control interno).
- Conocer y evaluar los sistemas de información, qué información producen y quién la utiliza.
- Obtener del contexto toda la información necesaria vinculada a las actividades de la empresa.
- Analizar las necesidades de información para un adecuado control integral.



- Definir de los indicadores fundamentales para el control de la gestión (tablero de comando):

- Determinar los parámetros que afectan a los diferentes indicadores al momento de definirlos como fortaleza o como debilidad (parámetros de alarma).

- Determinar la información básica requerida para su construcción, identificar las fuentes de información y a los responsables de proveerla en tiempo y forma.

- Analizar objetivos versus resultados obtenidos para llegar a un diagnóstico:

- Determinar si los resultados obtenidos se ajustan a los principios de eficiencia y eficacia.

- Efectuar un análisis para determinar causas y efectos: analizar todas las variables internas y externas (del ambiente competitivo, nacional y macro ambiente) que llevaron a la gestión de la empresa a obtener esos resultados.

- Elaborar un informe que contenga las recomendaciones a la dirección superior.

Emitido el informe para apoyar a la dirección superior en su indelegable atribución de tomar decisiones estratégicas y políticas finaliza la tarea del control de gestión con la toma de decisiones las cuales les compete a la dirección superior.

El control de gestión como proceso inicia con la recolección de información, generación de indicadores agrupados en una tabla de control y por ultimo emite el informe de control de gestión, el cual dará las pautas y recomendaciones a la gerencia para la posterior toma de decisiones.

Según **Mira (2006: internet)**

El control de gestión es el examen de la economía, efectividad, y eficiencia de las entidades de la administración en el ejercicio y protección de los recursos públicos, realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.

- Los condicionantes del control de gestión

El primer condicionante es el entorno. Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.

Los objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.

La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

El tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

- Los fines del control de gestión

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

Informar. Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

Coordinar. Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

Evaluar. La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

Motivar. El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

- Los instrumentos del control de gestión

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos.

La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas.

El presupuesto está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

El presupuesto se debe negociar con los responsables para conseguir una mayor implicación; no se debe imponer, porque originaría desinterés en la consecución de los objetivos.

La comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones, cuando no coinciden. Las causas pueden ser:

Errores en las previsiones del entorno: estimación de ventas, coste de ventas, gastos generales, etc.

Errores de método: poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc.

Errores en la relación medios–fines: cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, etc.

Esas desviaciones son analizadas para tomar decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos).

Se pueden citar otras herramientas operativas como: la división de centros de responsabilidad, el establecimiento de normas de actuación y la dirección por objetivos.

El control de gestión es un camino o una guía básica para alcanzar los objetivos propuesto, utilizando eficaz y eficientemente los recursos con los que cuenta la misma, para su desenvolvimiento.

## **Indicadores**

Según **Estupiñan (2010: 279-280)**

Los indicadores de gestión de procesos son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y cualitativas de los atributos de los resultados del mismo y que permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización.

Son indicadores de gestión institucional la medición de:

- La capacidad de respuesta a compromisos de corto plazo o liquidez.
- Los retornos de inversión de recursos o productividad
- La capacidad de apalancamiento o el endeudamiento.

Los indicadores de gestión son herramientas que permiten medir el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Según **Levy (2010:124-127)**

Los indicadores de gestión son datos por medio de los cuales se aprecia y evalúa el desempeño de la administración de una empresa. A su vez ayudan a delinear los cursos de acción correctivos y las herramientas necesarias para modificar las desviaciones encontradas.

Los indicadores deben cumplir con las siguientes características: precisión, facilidad de interpretación, confiabilidad, oportunidad, facilidad de obtención, etc.

Clasificación de los indicadores de gestión:

- Indicadores Operativos
- Indicadores de Productividad
- Indicadores de Crecimiento Real
- Indicadores no numéricos

### **Indicadores Operativos**

Muestran el comportamiento de las actividades puramente operativas, es decir aquellos datos que son resultado de las acciones diarias y normales de la empresa. Ejemplos: Ingreso de las unidades vendidas, Gastos de operación etc.

### **Indicadores de Productividad**

Son los que muestran la eficiencia en la operación de la empresa. Están íntimamente relacionados con los resultados de los negocios. Ejemplos: Unidades producidas/tiempo máquina, ingresos /costos y gastos.

### **Indicadores de Crecimiento Real**

Se utilizan para medir el factor de crecimiento real de la empresa en un periodo dado, al comparar los datos actuales con los datos de un año base. Ejemplo: Utilidad neta actual/ Utilidad neta año base.

### **Indicadores No Numéricos**

Son aquellos que miden la percepción del público y de los empleados sobre el accionar de la organización, también miden la calidad y la ética de la empresa en sus relaciones, tanto con colaboradores internos como con la sociedad.

Los indicadores de gestión son parámetros, los cuales nos ayudan a cuantificar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la empresa, y tienen como objetivo principal, evitar o corregir errores en los procesos ejecutados, de tal manera que la empresa este en capacidad de identificar los riesgos y mitigarlos. Esto se logra a través de las conclusiones o recomendaciones .que genera la auditoría de gestión en la evaluación de los indicadores.

### **Auditoría de Gestión**

Según **Yanel Blanco (2003: 233-234)**

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales, su eficiencia como organización y su actuación desde el punto de vista competitivo.

#### **Objetivos:**

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas

#### **Fases de la auditoria:**

##### **FASE # 1**

##### **DIAGNOSTICO Y PLANIFICACION**

##### **PRELIMINAR**

- \* Procedimientos aplicados para conocer el negocio:
- \* Visita de observación.
- \* Obtención de Información.

- \* Revisión de la información.
- \* Definir el alcance y objetivos de auditoría.
- \* Identificar las Áreas potenciales a ser consideradas en la estrategia de auditoría
- \* Plan de Trabajo.

## **FASE # 2**

### **ETAPA EJECUCION:**

Es la parte operativa de la Auditoria, de acuerdo con lo planificado y asumiendo cierto grado de flexibilidad. Pretende obtener la evidencia suficiente y competente. Aquí se identifican las siguientes fases:

- a) Obtención de evidencia suficiente y competente mediante la ejecución de procedimientos contenidos en los programas.
- b) Evaluación de resultados de los procedimientos aplicados.

## **FASE # 3**

### **INFORME**

#### **Comprende:**

- 1. Elaboración del informe
- 2. Comunicación de resultados
- 3. Conclusiones y Recomendaciones

## **FASE # 4**

### **SEGUIMIENTO**

- Contiene los resultados del seguimiento con sus respectivas conclusiones y recomendaciones y disposiciones. El informe es sometido a conocimiento de los niveles correspondientes de la Entidad Fiscalizada, con el fin de introducir las mejoras que



correspondan y efectuar posteriormente la comunicación correspondiente al ente auditado.

La auditoría de gestión es una revisión y evaluación de una organización, o de una parte de la misma, con el propósito de determinar si está funcionando correctamente.

### **Auditoría Integral**

El autor **Santillana (1992:26)** define:

“Auditoria que reúne en una misma filosofía de ejecución a auditorias como Financiera, Control Interno, Gestión y de Cumplimiento”.

Nace de la necesidad de evaluar la economía, eficiencia y efectividad de las actividades de una entidad pública o privada, para salvaguardar sus activos. Con este tipo de auditoria aunque solamente se examinen uno o dos elementos, no se pierde la naturaleza de integral, debido a que esta es completa por el alcance que logra en el área examinada

### **Objetivos**

Un informe de Auditoría Integral emitido por un Contador Público representa un mecanismo para disminuir el riesgo de errores, irregularidades y actos ilegales en el manejo de cualquier entidad, este constituye el objetivo general de una Auditoria Integral y se desglosa en los siguientes objetivos específicos:

1. Dictaminar sobre si los Estados Financieros tomados en conjunto, se presentan de forma razonable y de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
2. Dictaminar sobre el cumplimiento de leyes y reglamentos aplicables.
3. Dictaminar sobre el Control Interno.
4. Dictaminar sobre el desempeño y la gestión en los términos de eficiencia, eficacia y economía.

### **Proceso de la auditoría integral.**

Este proceso implica un conjunto de fases y estas fases están relacionadas tan estrechamente que se considera el proceso como un solo cuerpo indivisible, en el que sus elementos se separan únicamente para efectos de análisis de sus conceptos.

La auditoría integral reúne en un solo conjunto a la auditoría administrativa, operacional, financiera, legal, las mismas que ayudan a medir el logro de los objetivos propuestos al igual que la economía, eficiencia y efectividad.

#### **2.3.1.2. Marco conceptual variable dependiente**

Un objetivo es aquel fin superior hacia el cual se dirigirán diversas acciones y esfuerzos con tal de alcanzarlo. Para lograr los objetivos, se deberán establecer metas, es decir fines de más corto alcance. A diferencia de los objetivos, las metas pueden ser mucho más numerosas y de muy variada naturaleza, puesto que éstas son los pequeños logros que nos pueden acercar al logro de objetivos.

Según **Zambrano (2006: 98-100)**

Se entiende por objetivos, entonces el estado o situación que una organización se plantea alcanzar en un periodo determinado. Una vez diseñadas la misión y visión de la institución, de manera consensuada y con la mayor participación posible, es importante precisar cuáles son los objetivos y metas que debe plantarse la organización de cara al futuro. Estos deben ser coherentes con los textos de la misión y visión.

También se define como los propósitos a alcanzar por una institución pública. Los objetivos precisan lo que se desea lograr de manera más global en la misión y visión, y establecen de forma más concreta la direccionalidad de la gestión de la institución gubernamental.

Los objetivos pueden ser generales, medios y específicos, se entienden como objetivos generales los de propósito globales de la organización, los objetivos medios constituyen una desagregación de los objetivos generales y de alguna forma se encuentran integrados a ellos. Los objetivos específicos son mucho más concretos y precisos .que los anteriores. Tanto los objetivos medios como estos últimos deben ser medidos en tiempo y lugar.

### **Meta**

La meta es la cuantificación de un objetivo. Es a través de ella que se puede medir y alcanzar los objetivos propuestos. La meta al igual que el objetivo, presentan ciertas características:

- Debe expresar al objetivo en un valor, bien sea en términos cuantitativos o cualitativos
- Necesita ser precisa, lo que permitirá el seguimiento y evaluación del objetivo
- Requiere poder ser medida en tiempo y lugar.

Los objetivos son como los propósitos a alcanzar por una institución pública mientras que las metas sirven para medir y cuantificar los mismos.

### Según **Empresarial (2010: internet)**

Los objetivos son enunciados específicos de lo que la administración quiere alcanzar en áreas relacionadas, o afectadas por los lugares del mercado en los cuales la empresa desea competir. Deben ser cuantificados en la mayoría de los casos, pero siempre sujetos a evaluación y medición. Los objetivos a largo plazo (cinco años) deben ser limitados a algunos factores claves, tales como crecimiento de ventas, márgenes brutos, utilidad neta y rentabilidad sobre la inversión. Los objetivos a un plazo menor (uno o dos años) deben incorporar las medidas anteriores y otras que se consideren críticas para el comportamiento, tales como rotación de inventarios y niveles de cuentas por cobrar. Muchas veces los objetivos cuantificados pueden incluir, pero no deben ser limitados

En algunos casos la cuantificación no será posible, pero los resultados podrán ser mensurables (por ejemplo: lograr la eliminación de la línea de productos "Z" para finales de 2009). Los objetivos definidos inicialmente deben ser modificados y complementados en forma adecuada a medida que el proceso de planeación progresa.

## **Metas**

Se debe considerar que las metas establecen la intención total y a largo plazo de la administración empresarial.

Generalmente las metas de la organización cumplen tres funciones principales:

1. Establecen el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización.
2. Proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización
3. Proporcionan un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizativo.

Las metas también se pueden clasificar de acuerdo a los niveles organizativos en tres clases así:

**Metas Oficiales o Misiones.** Son aquellas metas generales que hacen referencia al nivel más amplio general de la organización, por ejemplo introducción de nuevos productos, entrada a nuevos mercados.

**Metas Operativas.** Que son afirmaciones más específicas donde vienen definidas la intención o finalidad tanto de la organización como de los distintos departamentos, divisiones o unidades, por ejemplo desarrollar productos concretos, identificar mercados específicos a acceder y emprender acciones para conseguir esta meta.

Metas específicas individuales. Son las más concretas y exponen lo que deben hacer los individuos en la organización (documentos como las descripciones de trabajo son ejemplo de estas).

Las metas y los objetivos en los distintos niveles sirven para finalidades diferentes, las formulaciones amplias y generales contempladas en la misión son distintas de las metas operativas de carácter más específico en una organización.

## **Sistema GPR**

Según la **Secretaría Nacional de la Administración Pública (2011:4-5)**

### Gobierno Por Resultados-GPR

Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión. La aplicación de Gobierno Por Resultados permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales, en los distintos niveles organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos, así como de los resultados obtenidos.

- Herramienta Gobierno Por Resultados-GPR (Portal GPR)

La herramienta de Gobierno Por Resultados -GPR o portal GPR es el instrumento informático que permite administrar gestiones orientadas a resultados en ámbitos públicos (instituciones, programas y redes) en base a tres pilares:

- 1) Articular las políticas con los planes operativos y el presupuesto,
- 2) Rendir cuentas por resultados expresados en metas
- 3) Relacionar el gasto con los logros.

a) Modelo GPR:

La implementación del GPR involucra el establecimiento de una jerarquía de planes, donde su nivel superior es el Plan Nacional del Buen Vivir, seguido de las agendas sectoriales, los planes estratégicos institucionales, y finalmente los planes operativos de las unidades operativas que ejecutan los proyectos y procesos.

b) Tipos de planes:

- Plan Estratégico.- Es un conjunto de objetivos, estrategias, indicadores y riesgos al nivel sectorial, institucional, así como al segundo nivel de cada institución (ejemplo: Subsecretaría o Coordinación General).

- Plan Operativo.- Es un conjunto de objetivos, indicadores, riesgos, portafolio de proyectos y catálogo de procesos al nivel de unidad operativa o dirección

c) Elementos de los planes:

Los planes estratégicos u operativos se conforman de los siguientes elementos:

- Objetivo.- Son enunciados breves que definen los resultados esperados de la organización/unidad y establecen las bases para la medición de los logros obtenidos.

- Estrategia.- Son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican la forma de cómo lograr un objetivo.
  
- Indicador.- Es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.
  
- Indicador agrupado.- Un indicador agrupado es un conjunto de indicadores del nivel inferior que están subordinados a uno de nivel superior: a estos indicadores subordinados también se les llama indicadores componentes.
  
- Estadística relevante.- Una estadística relevante es un instrumento de medición con periodicidad de un año o más, que no establece metas, pero, que permite verificar el comportamiento y desempeño de un cambio o resultado.
  
- Meta.- Es un valor numérico que se desea alcanzar en un tiempo determinado, aplicado a un indicador

El gobierno ecuatoriano en su rol de brindar servicios públicos de alta calidad, diseñó una herramienta de medición de la gestión pública institucional, la cual implica transformar a profundidad los servicios del Estado para que sean equitativos y cumplan las metas previstas en el Plan Nacional del Buen Vivir.



## **Plan Operativo Anual**

### **Según Definición (2013: internet)**

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Cabe mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

Todos los planes (de acción, operativo, estratégico, etc.) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.

Así mismo deberán plasmarse las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la compañía, es decir todos

aquellos aspectos relacionados con la actividad ordinaria de la compañía y que puedan afectar a su efectividad y traer consecuencias (en caso de no ser atendidos) para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo.

El mismo se compone de varios pasos, los cuales se conocen como:

- \* Planificación: conocer los equipos, recursos y suministros con los que deberá contarse y desarrollar un plan de acción.

- \* Programación de las diversas actividades: consiguiendo que cada parte que intervendrá en el proceso, tenga noción de cuáles son sus responsabilidades.

- \* Seguimiento y evaluación: analizar el desempeño de las diferentes agentes que participan en la producción a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y reeducar, en caso de que fuera necesario.

Por último cabe mencionar que para que un plan operativo sea eficiente, todas las partes deben cumplir con cinco normas: ser efectivos (hacer exactamente lo que se espera de ellos), ser eficientes (realizar correctamente su labor), ser responsables (realizar la labor con plena consciencia), ser oportunos (hacer su trabajo en el tiempo en el que se le ha pedido) y ser rentables (aprovechando al máximo los recursos que se les han dado, es decir con una rentabilidad óptima)

El plan operativo es el documento donde se escriben los pasos que tiene que realizar la compañía y las acciones que deberán desempeñar quienes participan en la actividad de producción o de servicios, así como también los objetivos que se desean alcanzar al finalizar una determinada etapa.

## **Planificación Estratégica**

Según **Carreto (2011: internet)**

La planificación estratégica, es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir anticipadamente qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo realizarse, quién llevará a cabo y qué se hará con los resultados. La planificación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

La planificación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo. Es decir incluye a todas las áreas que conforman la organización.

Ventajas de la planificación estratégica

- Minimizar los recursos que se necesitan para obtener un nivel específico de rendimiento.
- Maximizar el rendimiento que se puede obtener con recursos disponibles.

- Tener un mejor equilibrio entre los costos (recursos consumidos) y los beneficios (resultados).

### **Etapas de la Planeación estratégica**

- **Formulación de las Estrategias:** incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.
- **Implantación de Estrategias:** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.
- **Evaluación de Estrategias:** (a) revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; (b) medir el desempeño, y (c) tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno a la situación actual de la empresa y al camino que deben recorrer en el futuro; los cuales le permitirán adaptarse a los cambios impuestos por el entorno y

lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

## **2.4. HIPOTESIS**

El ineficiente control de gestión de los procesos de adjudicación es lo que provoca el incumplimiento de las metas y objetivos en la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria Delegación Tungurahua.

### **2.4.1 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

**Variable independiente:** Ineficiente control de gestión de los procesos de adjudicación.

**Variable dependiente:** Incumplimiento de las metas y objetivos

**Unidad de observación:** Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria Delegación Tungurahua.

**Términos de relación:** es lo que, provoca el, en la.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. ENFOQUE

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, el mismo que según **Hernández (2003: 15-16)**, “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística con exactitud patrones de comportamiento en una población.”

Este enfoque va ser de utilidad en el proyecto ya que utiliza métodos técnicos que son comprobados numéricamente, permite evaluar la situación actual de la empresa a través de varias técnicas como: la encuesta, entrevista u observación, dependiendo de las necesidades del investigador, para finalmente plasmar los resultados en las conclusiones y recomendaciones.

#### 3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

##### 3.2.1. Investigación de campo

De acuerdo con **Vásquez (2001: 55)**

“La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”

Así también para **Muñoz (1998: 9)**

Es la recopilación de información enmarcada por el ambiente específico en el que se presenta el fenómeno de estudio. En la realización de estas tesis se utiliza un método exclusivo de investigación y se diseñan ciertas herramientas para recabar información que sólo se aplican en el medio en el que actúa el fenómeno de estudio; para la tabulación y análisis de la información obtenida, se utilizan métodos y técnicas estadísticas y matemáticas que ayudan a obtener conclusiones formales, científicamente comprobadas.

A través de esta modalidad se puede saber lo que sucede en la empresa y ser partícipes de los verdaderos conflictos, carencias, dificultades que la misma posee para poder dar una propuesta de solución, además comprender por qué suceden estos hechos y quiénes son los implicados.

Esta modalidad de investigación contribuye en el presente trabajo, mediante la utilización de técnicas como: la encuesta, la entrevista, además de que nos permite conocer lo que sucede en la empresa, sus conflictos, carencias, dificultades, para plantear una propuesta de solución, así como también comprender el por qué se dan estos hechos y quiénes son los responsables, para mediante las recomendaciones corregirlos.

### **3.2.2. Investigación bibliográfica-documental**

Según **Bernal (2006: 110)**

La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio, las principales fuentes documentales son: documentos escritos, libros, revistas, actas notariales, tratados, conferencias transcritas, etcétera), documentos filmicos(películas, diapositivas, etcétera) y documentos grabados (discos, cintas, casetes, disquetes, etcétera).

La Investigación documental va ayudar en el presente proyecto, debido a que los tramites o procesos de adjudicación se encuentran registrados y archivados, es así como toda la documentación pertinente ya sea del presente año o de años anteriores se la puede encontrar, analizar y al mismo tiempo servir de respaldo para esta investigación.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. Investigación exploratoria**

Según **Bervian (1989:25)**, “la investigación exploratoria se encarga de recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones”.



Su utilidad es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes.

### **3.3.2. Investigación descriptiva**

De acuerdo con **Hernández (2003: 117)**

Con mucha frecuencia el propósito del investigador consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Miden evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes de fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico describir es recolectar datos (para los investigadores cuantitativos, medir; y para los cualitativos, recolectar información). Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

Es aplicable en el presente proyecto ya que permite mediante la recolección de datos, podemos comprobar la hipótesis, además para profundizar las causas y efectos del problema y de esta manera proponer soluciones que sean aplicables y generen mejoras a la empresa.

### **3.3.3. Investigación asociación de variables (correlacional)**

Según **Hernández (2003: 121-122)**

Este tipo de estudios tienen como propósito evaluar la relación que existen entre dos o más variables o conceptos (en un contexto en particular), los estudios correlacionales son el precedente de las investigaciones experimentales y tienen como objetivo medir el grado de asociación entre dos o más variables, mediante herramientas estadísticas de correlación.

En este nivel no es importante el orden de presentación de las variables, lo fundamental es determinar el grado de relación o asociación existente.

Es de utilidad en la investigación ya que permite relacionar las variables estudiadas y saber su comportamiento, su relación con otros factores, así también establecer cuales con sus tendencias ya sea de mejora o de regresión.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1. Población**

Para **Herrera (2002: 142-143)**, “La población o universo es la totalidad de elementos a investigar, es decir es el conjunto de elementos, individuos o entes sujetos a estudio y de los cuales queremos obtener un resultado”.

En la presente investigación se trabajará y estudiara todo el universo, el mismo está conformado por veinte y cinco personas del área administrativa y operativa de la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria.

**TABLA 2. Descripción de la población interna de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria Delegación Tungurahua**

<b>N.</b>	<b>CARGO</b>	<b>NOMBRES</b>
1	Delegado Provincial	Oscar Cerda
2	Digitador	Pedro Sánchez
3	Digitador	Caterine Tamayo
4	Digitador	Diana Fiallos
5	Digitador	Cristina Martínez
6	Digitador	Cristina Paredes
7	Digitador	Manuel Terán
8	Digitador	Diana de la Cruz
9	Abogado	Diego Ortiz
10	Técnico de Campo	Edgar Fiallos
11	Técnico de Campo	Damián Pazmiño
12	Técnico de Campo	Horacio Gómez
13	Técnico de Campo	Jeovanny Rojano
14	Técnico de Campo	Silvia Manotoa
15	Técnico de Campo	Verónica Olovacha
16	Técnico de Campo	Mariana Cajas
17	Técnico de Campo	Alfredo Torres
18	Técnico de Catastro	Paul Ortiz
19	Técnico de Catastro	Franklin Palate
20	Técnico de Catastro	Luis Sánchez
21	Técnico de Catastro	Leonardo Acosta
22	Técnico de Catastro	Maribel Chango
23	Técnico de Catastro	Gabriela Manzano
24	Técnico de Catastro	Laura Quinapanta
25	Técnico de Catastro	Alfonso Mayorga

**Fuente:** Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria Delegación Tungurahua (2012)

**Elaborado por:** Diana de la Cruz

### 3.4.2. Muestra

Para **Baray (2009: Internet)** “Una muestra debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población mencionada”

En la presente investigación no se utilizará el cálculo para establecer la muestra ya que se trabajará con toda la población debido al tamaño de los involucrados en el proceso.

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

De acuerdo con **Baray (2009:35)**

La definición operacional de un concepto consiste en definir las operaciones que permiten medir ese concepto o los indicadores observables por medio de los cuales se manifiesta ese concepto, es decir operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables.

Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación, se puede señalar el instrumento por medio del cual se hará la medición de las variables.

Su utilidad radica en comprobar cuando una o más variables independientes influyen o alteran a la variable dependiente, es decir, si la variable independiente produce algún cambio significativo en la variable dependiente, esta actividad requiere de controlar estrictamente las condiciones experimentales de un estudio

**3.5.1. Operacionalización de la variable independiente:** Ineficiente control de gestión de los procesos de adjudicación

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Ineficiente control de gestión de los procesos de adjudicación de tierras en la Subsecretaría de Tierras y reforma Agraria.</p> <p>El control de gestión de los procesos es una herramienta básica, que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.</p>	<p>Indicadores de Productividad.</p> <p>Indicadores Operativos</p>	<p>-El número de expedientes ingresados diariamente está entre 30-50.</p> <p>-En el año 2012 se implementaron 3000 expedientes</p> <p>-El número de expedientes para realizar la inspección técnica de campo está entre 20-40 diariamente.</p> <p>-En el año 2012 no se pudieron realizar alrededor de 150 inspecciones técnicas de campo</p>	<p>-¿Los expedientes ingresados a diario son revisados íntegramente?</p> <p>-¿Existen problemas al momento de realizar la implementación de expedientes?</p> <p>-¿Existen inconvenientes en la inspección técnica de campo?</p> <p>-¿Considera Usted que la información al usuario afecta la realización de la inspección técnica de campo?</p>	<p>Encuesta realizada al Personal de la Subsecretaría de tierras y reforma Agraria (Ver anexo 3)</p> <p>Encuesta realizada al Personal de la Subsecretaría de tierras y reforma Agraria (Ver anexo 3)</p>

**Operacionalización de la variable independiente:** Ineficiente control de gestión de los procesos de adjudicación

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Un indicador es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente un proceso o actividad.</p>	<p>-Indicadores Crecimiento Real</p> <p>-Indicadores numéricos</p> <p>No</p>	<p>-En el año 2012 se adjudicaron 1618 providencias</p> <p>-El número de hectáreas que han sido legalizadas en el año 2012 asciende a 489.90 Ha.</p> <p>-Nivel de satisfacción del cliente interno</p> <p>-Nivel de satisfacción del servicio recibido de los clientes externos</p>	<p>-Considera adecuado tiempo empleado en el proceso de adjudicación de un predio?</p> <p>-¿Cree Usted que se puede llegar a legalizar un mayor número de hectáreas al año?</p> <p>-¿Se realizan evaluaciones periódicas para conocer el grado de satisfacción del cliente interno?</p> <p>-¿Se realizan evaluaciones periódicas para conocer el grado de satisfacción del servicio prestado al cliente externo?</p>	<p>Encuesta realizada al Personal de la Subsecretaria de tierras y reforma Agraria (Ver anexo 3)</p>

**3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente:** Incumplimiento de metas y objetivos

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Incumplimiento de metas y objetivos en la Subsecretaría de Tierras y reforma Agraria</p> <p>La meta es la cuantificación de un objetivo. Es a través de ella que se puede medir y alcanzar los objetivos propuestos.</p>	<p>SISTEMA GPR (Gestión por Resultados)</p>	<p>-Se emitieron 3000 providencias de adjudicación en el año 2012</p> <p>-Número de providencias de adjudicación enviadas para protocolización esta entre 1000 y 1500.</p>	<p>-Considera usted que el número de providencias emitidas diariamente están en función del tiempo, recursos?</p> <p>-¿Las providencias enviadas para protocolización son las realmente adjudicadas?</p>	<p>Encuesta realizada al Personal de la Subsecretaría de tierras y reforma Agraria (Ver anexo 3)</p>

**Operacionalización de la variable dependiente:** Incumplimiento de metas y objetivos

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Un objetivo es una situación deseada que la entidad intenta lograr, es una imagen que la organización proyecta para el futuro.</p> <p>El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.</p>	<p>PLAN OPERATIVO ANUAL</p>	<p>-Gestión de atención a clientes</p> <p>-Gestión de Control Técnico</p> <p>-Gestión de Apoyo Administrativo y Financiero</p>	<p>-¿Se han recibido quejas o reclamos de los usuarios sobre el servicio prestado?</p> <p>-¿Se realiza la evaluación del proceso de adjudicación de tierras?</p> <p>-¿Se evalúa frecuentemente la gestión administrativa?</p>	<p>Encuesta realizada al Personal de la Subsecretaría de tierras y reforma Agraria (Ver anexo 3)</p>



**Operacionalización de la variable dependiente:** Incumplimiento de metas y objetivos

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para obtener los fines buscados.</p> <p>La gestión se define como la óptima aplicación del proceso administrativo en una organización con la finalidad de obtener eficientes y efectivos resultados de corto, mediano y largo plazo que permitan cumplir con la misión de la entidad, lograr los objetivos estratégicos .</p>	<p>PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA</p>	<p>-Gestión Estratégica de Agricultura y Ganadería</p> <p>-Gestión Estratégica del Desarrollo Rural.</p>	<p>-¿Se evalúa la gestión técnica de agricultura y ganadería?</p> <p>¿Se evalúa la gestión desarrollada por la unidad de tierras y reforma agraria?</p>	<p>Encuesta realizada al Personal de la Subsecretaria de tierras y reforma Agraria (Ver anexo 3)</p>

### **3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Metodológicamente para **Herrera E. y otros (2002: 174-178 y 183-185)**, “la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información”.

#### **3.6.1. Plan para la recolección de información**

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.

Los sujetos a ser investigados son Oscar Cerda, Delegado Provincial con la función de administrar y dirigir la institución, a los Ingenieros Pedro Sánchez, Caterine Tamayo, Diana Fiallos, Cristina Martínez, Cristina Paredes, Manuel Terán y Diego Ortiz que tienen como función gestionar el área de digitación, implementación y análisis ; a los ingenieros Agrónomos Edgar Fiallos , Damián Pazmiño, Horacio Gómez, Jeovanny Rojano ,Silvia Manotoa, Verónica Olovacha, Mariana Cajas, Alfredo Torres encargados del departamento técnico de campo, así como también al personal del departamento de avalúos y catastro conformado por los ingenieros Civiles Paul Ortiz, Franklin Palate, Luis Sánchez, Leonardo Acosta, Maribel Chango, Gabriela Manzano, Laura Quinapanta y Alfonso Mayorga quienes se encargan de realizar el catastro y avalúo de los predios.

- *Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.*

Según **Valdivieso (2002:100)**, “la encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.”

La presente investigación cuenta con una encuesta.

- *Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.*

Según **Goxens (2004:15)**, “la encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica, así como también la *encuesta* es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias”. Para ejecutar la encuesta se desarrolló un cuestionario guía (ver anexos 3).

- *Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).*

Ing. Tatiana Gavilanes

Asistente de Redacción

- Explicación de cómo, dónde y cuándo se aplicarán las técnicas de recolección de información.

**TABLA 3. Procedimiento de recolección de información**

TECNICAS	PROCEDIMIENTOS
ENCUESTAS	<b>Cómo:</b> Mediante Encuesta realizada al Personal de la Subsecretaria de tierras y reforma Agraria
	<b>Dónde:</b> Oficinas de la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria Delegación Tungurahua
	<b>Cuando:</b> El día Miércoles 8 de Agosto

**Fuente:** Técnicas de Recolección de Información

**Elaborado por:** Diana de la Cruz

Según **Oñate (2002:14)**, “el método inductivo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación.”

### 3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

#### 3.7.1. Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis:** manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

**TABLA 4. Tabulación de resultados**

No	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas

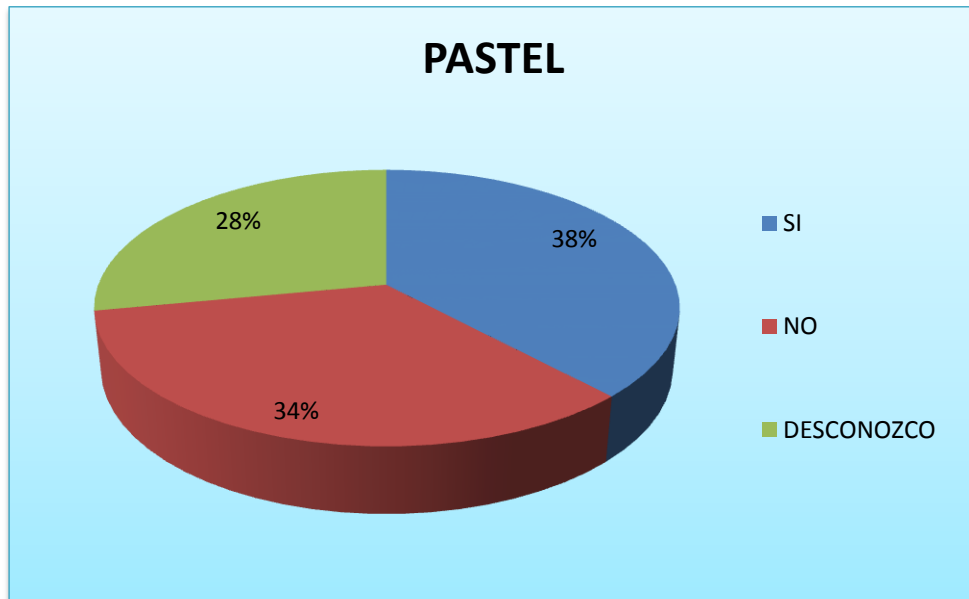
**Elaborado por:** Diana de la Cruz

El presente cuadro se utilizara para tabular la información obtenida como resultado de las encuestas, facilitando el manejo de información, el estudio estadístico de datos se lo ejecutará con ayuda de Microsoft Excel como herramienta para facilitar la presentación y comprensión de los resultados.

- Representaciones gráficas.

- GRAFICOS

GRAFICO 1 Pastel



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Diana de la Cruz

Los datos son representados utilizando el modelo Circular con efecto 3d, el cual nos servirá para poder identificar el porcentaje de preguntas contestadas por el personal de la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria Delegación Tungurahua y para cuantificar en base a porcentajes, de tal forma que podremos determinar en qué medida se cumplen las metas y objetivos planteados en la Subsecretaria de tierras y reforma Agraria.

### 3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** Para la comprobación de la hipótesis se utilizará el método es Chi Cuadrado.

Según **Rojas (1999:403)**

#### Distribución Chi Cuadrado

Esta prueba puede utilizarse incluso con datos medibles en una escala nominal. La hipótesis nula de la prueba Chi-cuadrado postula una distribución de probabilidad totalmente especificada como el modelo matemático de la población que ha generado la muestra.

Para realizar este contraste se disponen los datos en una tabla de frecuencias. Para cada valor o intervalo de valores se indica la frecuencia absoluta observada o empírica ( $O_i$ ). A continuación, y suponiendo que la hipótesis nula es cierta, se calculan para cada valor o intervalo de valores la frecuencia absoluta que cabría esperar o frecuencia esperada ( $E_i = n \cdot p_i$ , donde  $n$  es el tamaño de la muestra y  $p_i$  la probabilidad del  $i$ -ésimo valor o intervalo de valores según la hipótesis nula).

El estadístico de prueba se basa en las diferencias entre la  $O_i$  y  $E_i$  y se define como:

$$\chi^2 = \sum (F_o - F_e)^2 / F_e$$

Este estadístico tiene una distribución Chi-cuadrado con  $k-1$  grados de libertad si  $n$  es suficientemente grande, es decir, si todas las frecuencias esperadas son mayores que 5. En la práctica se tolera un máximo del 20% de frecuencias inferiores a 5.

Si existe concordancia perfecta entre las frecuencias observadas y las esperadas el estadístico tomará un valor igual a 0; por el contrario, si existe una gran discrepancia entre estas frecuencias el estadístico tomará un valor grande y, en consecuencia, se rechazará la hipótesis nula. Así pues, la región crítica estará situada en el extremo superior de la distribución Chi-cuadrado con  $k-1$  grados de libertad.



- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones**

**Tabla 5. Establecimiento de conclusiones y recomendaciones**

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Evaluar el control de gestión de los procesos de adjudicación para establecer su incidencia en el manejo de los trámites de legalización de tierras rurales.	1.	1.
Evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos para determinar la posición futura de la institución.	2.	2.
Proponer una auditoría de gestión para evaluar el proceso de adjudicación de tierras con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones institucionales.	3.	3.

**Fuente:** Conclusiones y recomendaciones

**Elaborado por:** Diana de la Cruz

## **CAPÍTULO VI**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

De acuerdo con las encuestas que fueron diseñadas y posteriormente aplicadas a los funcionarios de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria de la delegación de Tungurahua (Anexo 3) , en relación al proceso que se cumple para la adjudicación de un predio en el sector rural en el año 2012, las cuales mencionan a la variable independiente y dependiente, respectivamente.

Debido a la particularidad y complejidad de las variables motivo de estudio se practicó una encuesta a todo el personal de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, para así tener un mayor conocimiento de los procesos; quienes aportaron con sus opiniones y comentarios sobre el tema de estudio, de esta forma es como obtenemos el siguiente análisis por cada una de las preguntas realizadas.

#### 4.1.1. Análisis e Interpretación de la información

### Encuesta aplicada a los funcionarios de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria

#### Pregunta 1

¿La institución cuenta con políticas definidas para la adjudicación de un predio?

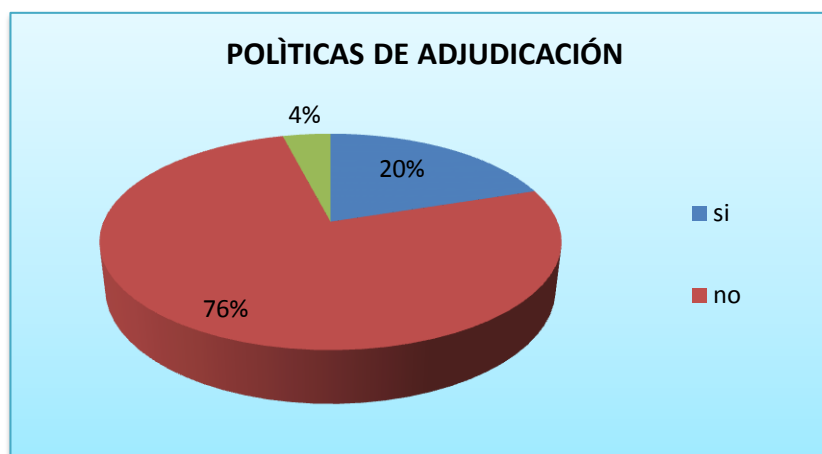
**TABLA 6. Políticas de Adjudicación de un predio**

No	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	5	20%
2	NO	19	76%
3	DESCONOZCO	1	4%
	TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta (8 de agosto del 2013)

Elaborado por: Diana de la Cruz

**GRAFICO 2. Políticas de adjudicación**



Fuente: Encuesta (8 de agosto del 2013)

Elaborado por: Diana de la Cruz

**Análisis:**

Después de realizar la tabulación de la pregunta anterior se analiza que el 76% de los funcionarios consideran que la institución no cuentan con políticas definidas al momento de la adjudicación de un predio; mientras que el 20% manifestó que si tienen definidas las políticas y el 4% indicó que desconoce la existencia de las mismas ya que son personas que se integraron hace poco tiempo al equipo de trabajo.

**Interpretación:**

Por lo que se puede verificar la mayor parte del personal que labora en la institución concuerda sobre la inexistencia de las políticas de adjudicación de un terreno, manifestando que para la realización de este proceso se basan en la ley de Desarrollo Agrario, la cual otorga pautas de manera global sobre el mismo.

Cabe mencionar que cada proceso tiene cierta particularidad, las mismas que no contempla dicha ley, lo que se convierte en un punto débil de la institución, además por esta razón es más difícil hablar un lenguaje común entre los funcionarios y más aún para aquellos que laboran poco tiempo en la institución.

## Pregunta 2

¿Se realiza el control en cada uno de los procesos que se llevan a cabo previo a la adjudicación de un predio?

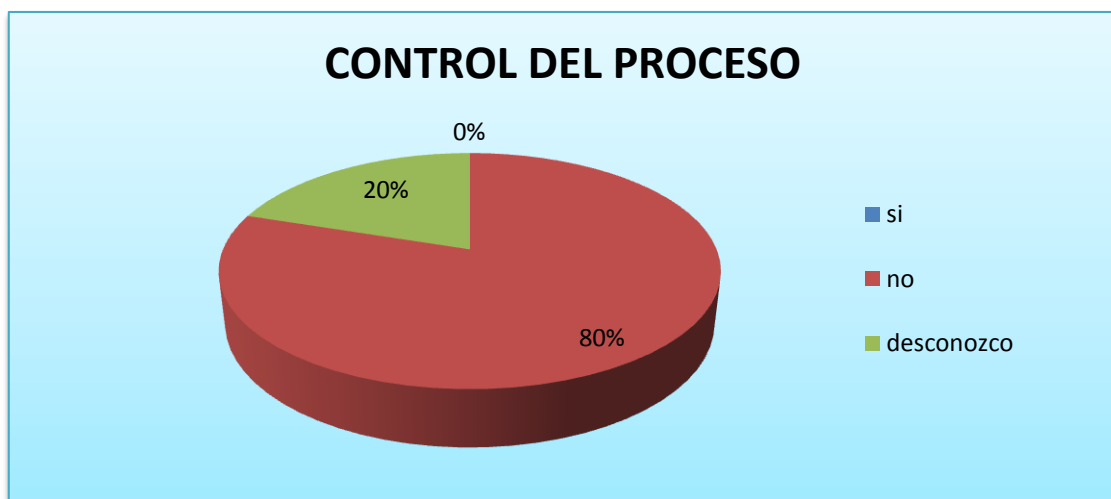
**TABLA 7. Control del Proceso de adjudicación de un predio**

No	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	0	0%
2	NO	20	80%
3	DESCONOZCO	5	20%
	TOTAL	25	100%

**Fuente:** Encuesta (8 de agosto del 2013)

**Elaborado por:** Diana de la Cruz

**GRAFICO 3. Control del Proceso**



**Fuente:** Encuesta (8 de agosto del 2013)

**Elaborado por:** Diana de la Cruz

**Análisis:**

Según el análisis de la pregunta, del total de funcionarios encuestados el 80% explica que no se controla cada uno de los procesos previo a la adjudicación de un predio, mientras que el 20% indicó que desconoce sobre si se lo hace.

**Interpretación:**

Como se pudo constatar el personal de la institución manifestó que no se realiza ningún control previo a la adjudicación de un predio, a la vez que en cada departamento no se encuentra definido un responsable, el mismo que se encargaría de revisar de forma total o utilizando técnicas de muestreo los expedientes de los usuarios, asegurando que cada uno de los procesos sean efectuados eficaz y eficientemente dentro de un sistema de calidad total, y de esta manera brindar mejores resultados en beneficio de la gente del sector rural.

### Pregunta 3

¿Se cumplen las metas y objetivos institucionales del Plan de Legalización Masiva de Tierras?

**TABLA 8. Cumplimiento de metas y objetivos institucionales**

No	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	6	24%
2	NO	19	76%
3	DESCONOZCO	0	0%
	TOTAL	25	100%

**Fuente:** Encuesta (8 de agosto del 2013)  
**Elaborado por:** Diana de la Cruz

**GRAFICO 4. Cumplimiento de metas y objetivos institucionales**



**Fuente:** Encuesta (8 de agosto del 2013)  
**Elaborado por:** Diana de la Cruz

**Análisis:**

19 Funcionarios de la institución, es decir el 76% del total considera que no se cumplen las metas y objetivos institucionales del plan de legalización masiva de titulación, por otro lado el 24% expreso que a su criterio si se cumplía con los mismos aunque en ocasiones a más tiempo del establecido en la planificación.

**Interpretación:**

Los funcionarios concuerdan que no se están cumpliendo las metas y objetivos institucionales en el tiempo establecido, debido a varios inconvenientes entre los principales dieron a conocer que está la falta de recursos materiales y humanos asignados hacia la Unidad de Tierras.

También señalaron que el problema radica en que el producto final con el que se mide el cumplimiento de las metas, es decir las escrituras, no solo dependen de la institución sino de la colaboración de las Notarías, del Municipio y del Registro de la Propiedad, entidades que en ocasiones debido al excesivo trámite burocrático no prestan ayuda hacia la consecución de este fin.



#### Pregunta 4

¿Los expedientes ingresados a diario son revisados íntegramente?

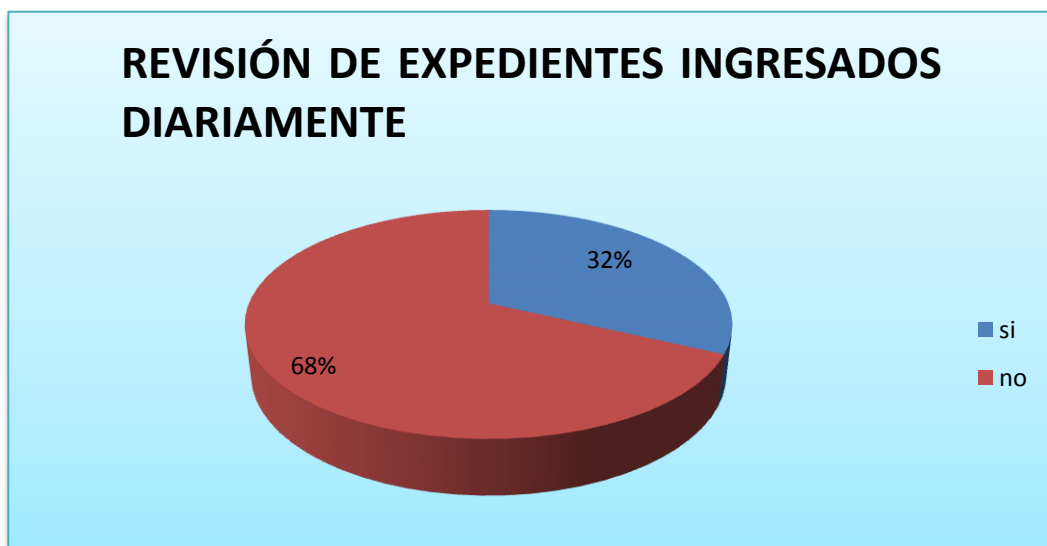
**TABLA 9. Revisión de expedientes ingresados diariamente**

No	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	8	32%
2	NO	17	68%
	TOTAL	25	100%

**Fuente:** Encuesta (8 de agosto del 2013)

**Elaborado por:** Diana de la Cruz

**GRAFICO 5. Expedientes ingresados diariamente**



**Fuente:** Encuesta (8 de agosto del 2013)

**Elaborado por:** Diana de la Cruz

**Análisis:**

Efectuada la encuesta a los funcionarios de la Subsecretaria se verificó que el 68% de los colaboradores consideran que los expedientes ingresados diariamente no son revisados en su totalidad, por otro lado el 32% indica que si se los revisa aunque de manera parcial.

**Interpretación:**

Los expedientes que se ingresan diariamente en la institución de acuerdo con la mayor parte de funcionarios no son revisados íntegramente debido a varios aspectos que se debe de considerar al efectuar éste procedimiento, factores que influyen en gran medida para que no se lo realice. Mencionamos entre los principales el poco tiempo que tienen los funcionarios para ingresar un trámite, además de la gran afluencia de usuarios para iniciar este proceso, razón por la cual únicamente se recepta la documentación sin que sea revisada íntegramente, con el fin de no causar malestar y pérdida de tiempo entre los beneficiarios que acuden a realizar éste trámite.

### Pregunta 5

¿Existen problemas al momento de realizar el proceso de implementación de expedientes?

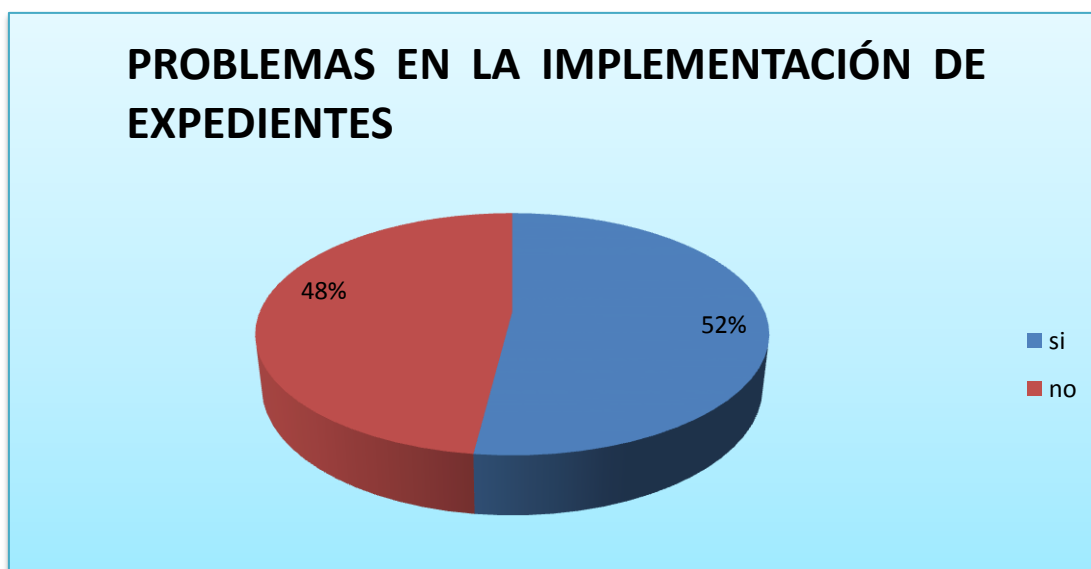
**TABLA 10. Problemas en el proceso de implementación**

No	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	13	52%
2	NO	12	48%
	TOTAL	25	100%

**Fuente:** Encuesta (8 de agosto del 2013)

**Elaborado por:** Diana de la Cruz

**GRAFICO 6. Problemas con el proceso de implementación**



**Fuente:** Encuesta (8 de agosto del 2013)

**Elaborado por:** Diana de la Cruz

**Análisis:**

De la información recopilada se concluye que el 52% de los empleados es decir 13 funcionarios, considera que existen inconvenientes en la realización del proceso de implementación de los expedientes; por otro lado el 48% es decir 12 funcionarios no han tenido ningún problema al efectuarlo.

**Interpretación:**

Se considera que el proceso de implementación de expedientes tiene cierta particularidad en su manejo, el cual presenta inconvenientes según los funcionarios, al tener que llevar un orden en los documentos que forman un expediente de adjudicación, el cual no se encuentra establecido en manuales sino que solo se guían en el criterio de un funcionario que por su antigüedad en la institución conoce de ésta práctica.

Existiendo problemas además en la estructura de proceso, ya que varía según el cantón en el que se encuentre ubicado el predio.

### Pregunta 6

¿Existen inconvenientes en la inspección técnica de los predios a adjudicarse?

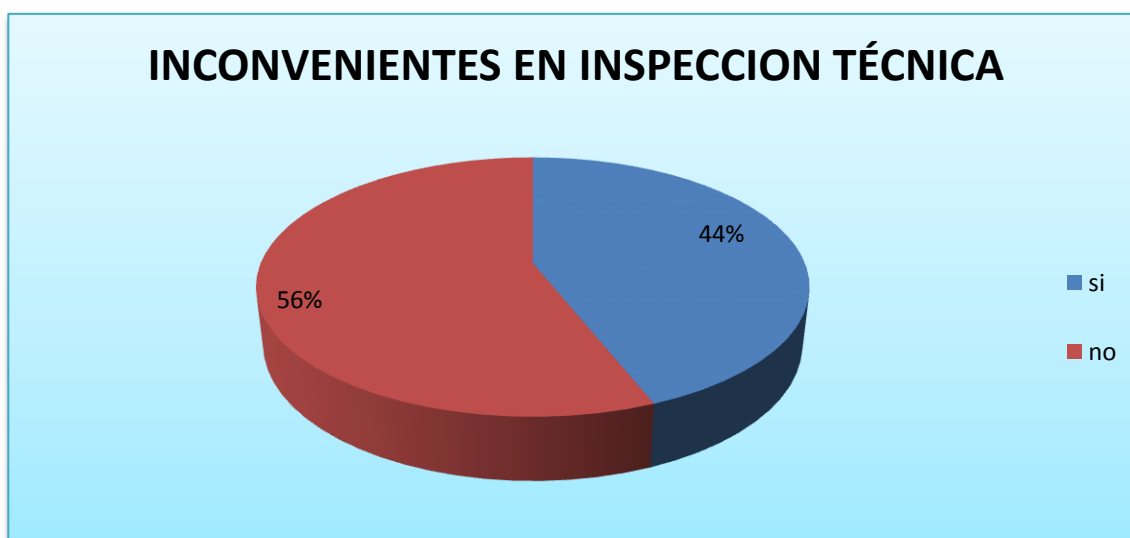
**TABLA 11. Inconvenientes en la inspección técnica**

No	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	11	44%
2	NO	14	56%
	TOTAL	25	100%

**Fuente:** Encuesta (8 de agosto del 2013)

**Elaborado por:** Diana de la Cruz

**GRAFICO 7. Inconvenientes en inspección técnica**



**Fuente:** Encuesta (8 de agosto del 2013)

**Elaborado por:** Diana de la Cruz

**Análisis:**

Luego del análisis a la encuesta, se determinó que 14 personas que representa el 56% del total considera que no existe inconvenientes al momento de efectuar la inspección del predio que se va adjudicar, mientras el 44% señala que en ocasiones si ha tenido problemas en este paso, el cual marca la aprobación o el rechazo del expediente ingresado.

**Interpretación:**

Lo expresado por más de la mitad de los funcionarios encuestados respecto a que no ha tenido inconvenientes al realizar dicho proceso, lo que nos lleva a determinar que se lo ésta manejando de una buena manera, aunque no hay que desestimar al personal que si ha tenido problemas al ejecutar la inspección indicando que los mismos son generados en la mayoría de casos por factores climáticos que son muy difíciles de controlar, además la falta de comunicación a los dueños de los predios respecto a las fechas de inspección, son factores que limitan el cumplimiento.

### Pregunta 7

¿El número de providencias emitidas diariamente están en función del tiempo y recursos?

**TABLA 12. Providencias emitidas según tiempo y recursos**

No	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	11	44%
2	NO	4	16%
3	DESCONOZCO	10	40%
	TOTAL	25	100%

**Fuente:** Encuesta (8 de agosto del 2013)  
**Elaborado por:** Diana de la Cruz

**GRAFICO 8. Providencias en relación de tiempo y de recursos**



**Fuente:** Encuesta (8 de agosto del 2013)  
**Elaborado por:** Diana de la Cruz

**Análisis:**

Luego del análisis se puede determinar que el 44% de los profesionales que laboran en la institución, cree que el proceso de emisión de providencias va acorde al tiempo y recursos, aunque por otro lado el 16% considera que no se efectúa este proceso de la mejor manera y por último el 40% señaló que no conoce mucho el manejo de este proceso por razones distintas, lo cual limitó su respuesta.

**Interpretación:**

El proceso de emisión de providencias se considera bueno pero no lo suficientemente eficaz y eficiente como para satisfacer y cumplir las metas diarias que tiene la institución, es por esta razón que presenta algunas dificultades; las mismas que son ocasionadas por la falta o la inoportuna asignación de recursos hacia la institución.

Además el personal que se limitó a opinar es aquel que ingreso en el último mes y aun no conocen el funcionamiento del mismo.



### Pregunta 8

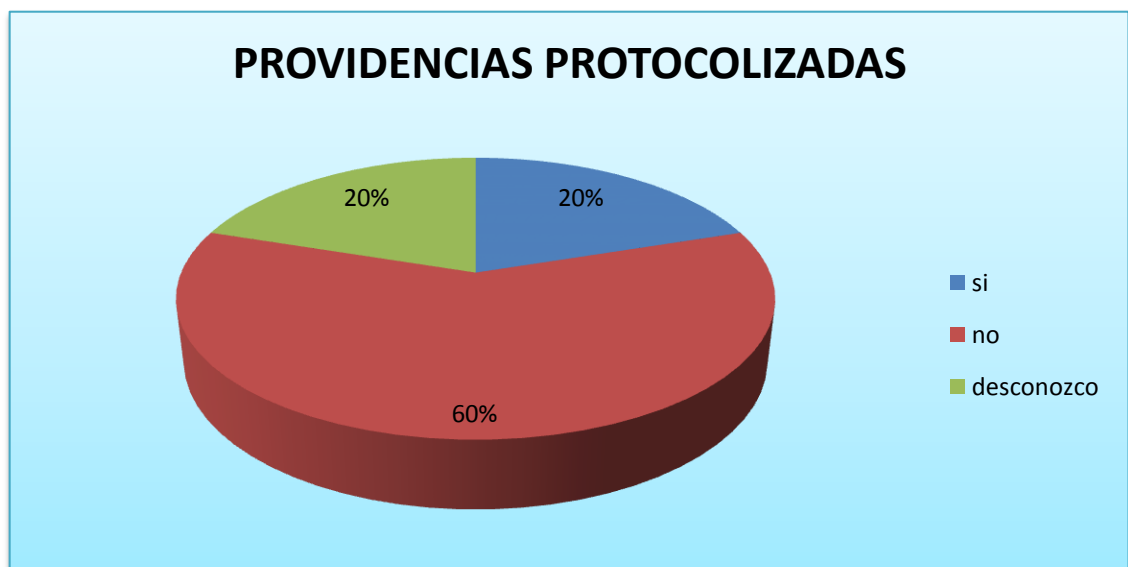
¿Las providencias enviadas para protocolización son las realmente adjudicadas?

**TABLA 13. Providencias enviadas a notarías para protocolizar**

No	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	5	20%
2	NO	15	60%
3	DESCONOZCO	5	20%
	TOTAL	25	100%

**Fuente:** Encuesta (8 de agosto del 2013)  
**Elaborado por:** Diana de la Cruz

**GRAFICO 9. Providencias protocolizadas**



**Fuente:** Encuesta (8 de agosto del 2013)  
**Elaborado por:** Diana de la Cruz

**Análisis:**

La información recopilada da a conocer que 15 funcionarios es decir el 60% indicaron que las providencias que se envían para protocolizar no son las realmente adjudicadas, ya que existen varios inconvenientes, el 20% señaló que si se realiza el proceso de manera normal y el 20% restante aún no conoce el mismo, ya que es parte de la etapa final del proceso de legalización de los predios.

**Interpretación:**

Se considera que las providencias enviadas a las Notarías no son las que realmente se pueden adjudicar por diversos motivos entre los principales tenemos: que los notarios en muchas ocasiones se niegan a realizar los trámites de la Subsecretaría de Tierras que por decreto presidencial son totalmente gratuitos asumiendo que tienen que atender los usuarios que llegan a diario a las oficinas a realizar trámites particulares y que si generan rentabilidad para la notaria.

También cabe mencionar las ordenanzas municipales las cuales varían para cada Gobierno Autónomo Descentralizado, ya que en ciertas instituciones dan paso a todos los trámites sin considerar algunos factores, mientras que en otras se tiene disposiciones claras y definidas sobre la forma de repartición de terrenos, o tierras consideradas como comunales.

### Pregunta 9

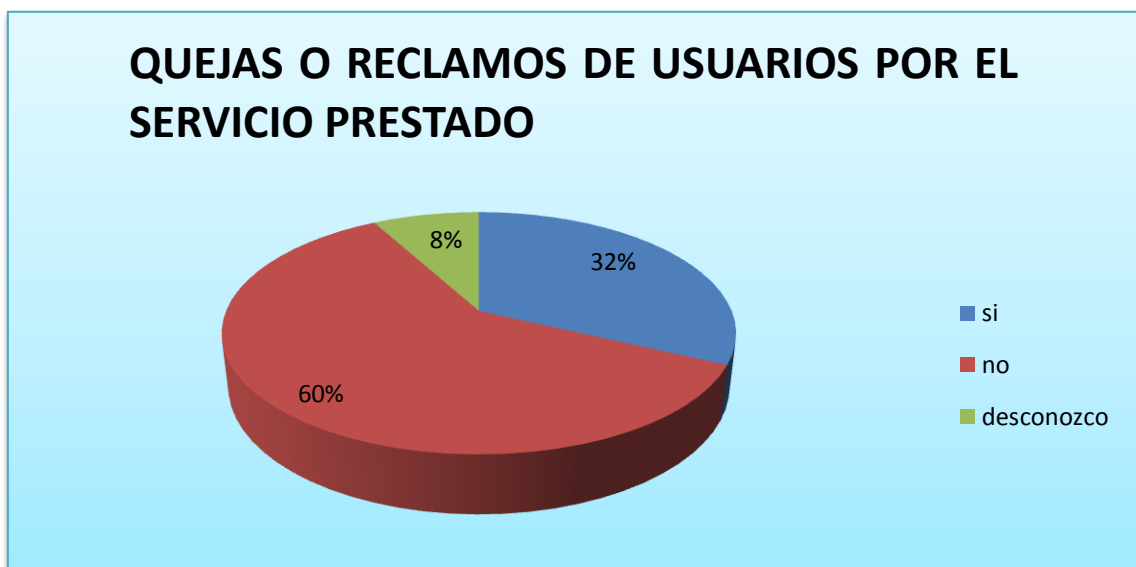
¿Se han recibido quejas o reclamos de los usuarios sobre el servicio prestado?

**TABLA 14. Quejas o reclamos de usuarios**

No	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	8	32%
2	NO	15	60%
3	DESCONOZCO	2	8%
	TOTAL	25	100%

**Fuente:** Encuesta (8 de agosto del 2013)  
**Elaborado por:** Diana de la Cruz

**GRAFICO 10. Quejas o Reclamos de usuarios**



**Fuente:** Encuesta (8 de agosto del 2013)  
**Elaborado por:** Diana de la Cruz

**Análisis:**

De acuerdo con la información, el 60% de los funcionarios dice que no se ha recibido quejas o reclamos por el servicio prestado, aunque el 32% da a conocer que si han existido malestar o inconformidad por el servicio, y el 8% desconoce del tema ya que se trata de personal que se ha integrado a laborar recientemente.

**Interpretación:**

Según el artículo 227 de la constitución de la República del Ecuador, es deber de todo servidor público brindar servicios eficaces y eficientes. Al igual que el Plan Nacional del Buen Vivir en uno de sus objetivos señala el fomentar un servicio público eficiente y competente, es por este motivo que no deberían existir quejas o reclamos por el servicio, pero en ocasiones las mismas nacen por la falta de información a los beneficiarios, o la demora en la atención de los mismos, cabe mencionar que a nivel institucional se maneja un sistema de información que no abarca todas las condiciones además de ser poco ágil y confiable.

Además existe una sola persona encargada de brindar información en la ventanilla, la que por el volumen de usuarios que en promedio alcanza a 200 turnos diarios, no alcanza para atenderlos.

### Pregunta 10

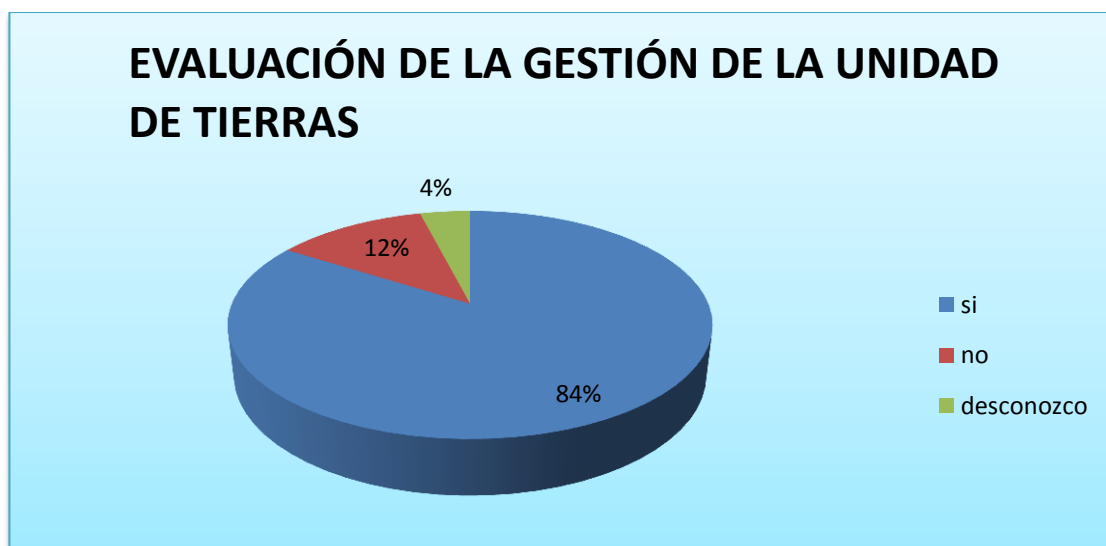
¿Se evalúa la gestión desarrollada por la unidad de tierras y reforma agraria?

**TABLA 15. Evaluación de la Gestión de la Unidad de Tierras**

No	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	21	84%
2	NO	3	12%
3	DESCONOZCO	1	4%
	TOTAL	25	100%

**Fuente:** Encuesta (8 de agosto del 2013)  
**Elaborado por:** Diana de la Cruz

**GRAFICO 11. Evaluación de la Gestión**



**Fuente:** Encuesta (8 de agosto del 2013)  
**Elaborado por:** Diana de la Cruz

**Análisis:**

Mediante la encuesta a los funcionarios de la entidad, se establece que el 84% del total de empleados responden que si se evalúa la gestión que realiza la Unidad de Tierras de la delegación de Tungurahua, el 12% cree que no se realiza este proceso y el 4% no conoce aún sobre el proceso menos aún si se evalúa.

### **Interpretación:**

La gestión desarrollada por la Unidad de Tierras se evalúa constantemente mediante herramientas de última tecnología como es el Sistema de Gobierno por Resultados el mismo que fue implementado para ser utilizado por todas las instituciones de carácter público, con la finalidad de dar seguimiento al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, las cuales están constantemente monitoreadas por organismos superiores, los mismos que al terminar cada cierta etapa reflejan algunos indicadores los que sirven para tomar decisiones a futuro.


## **4.2 VERIFICACION DE LA HIPOTESIS**

La verificación o prueba no es más que la presentación de los resultados de una investigación, la misma que se efectuó al total de la población investigada, este proceso incluye el uso de la evidencia obtenida de la encuesta para evaluar la probabilidad de que una suposición sobre alguna característica estudiada sea cierta.

De los resultados obtenidos del análisis de la encuesta aplicada y de los resultados de las fuentes de información internas, se tomó como referencia las preguntas 2 y 3 respectivamente.

#### **4.2.1 Planteamiento de la Hipótesis**

El ineficiente control de gestión de los procesos de adjudicación es lo que provoca el incumplimiento de las metas y objetivos en la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria delegación Tungurahua.

 **Variable independiente:** Ineficiente control de gestión de los procesos de adjudicación.

 **Variable dependiente:** Incumplimiento de las metas y objetivos

#### **Modelo Lógico**

**Ho:**El ineficiente control de gestión de los procesos de adjudicación **NO** es lo que provoca el incumplimiento de las metas y objetivos en la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria delegación Tungurahua.

**Hi:**El ineficiente control de gestión de los procesos de adjudicación es lo que provoca el incumplimiento de las metas y objetivos en la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria delegación Tungurahua.

#### 4.2.2 Modelo Matemático

**Ho:**  $x_1=x_2$

**Hi:**  $x_1 \neq x_2$

#### 4.2.3 Modelo Estadístico

Para efectuar la comprobación de la hipótesis se empleará un proceso estadístico que no utiliza ningún supuesto acerca de cómo se distribuye la característica bajo estudio en la población, y que solo requiere datos nominales u ordinales, como es la prueba No Paramétrica Ji Cuadrado  $X^2$ , donde las frecuencias esperadas son comparadas en relación con frecuencias observadas.

La fórmula para el cálculo de este estimador es:

$$x^2 = \sum (Fo - Fe)^2 / Fe$$

En donde:



$\chi^2$ = CHI CUADRADO

$\Sigma$ = SUMATORIA

F<sub>o</sub>= FRECUENCIA OBSERVADA

F<sub>e</sub>= FRECUENCIA ESPERADA

A continuación se detallan el cuadro de frecuencias observadas, las mismas que han sido obtenidas luego de recoger información y tabularlas; las frecuencias esperadas se calculan a partir de las frecuencias observadas, las preguntas dos y tres se han tomado como referencia para este proceso para aplicar la prueba.

## Pregunta 2

¿Se realiza el control en cada uno de los procesos que se llevan a cabo previo a la adjudicación de un predio?

**TABLA 16. Control del Proceso de adjudicación de un predio**

No	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	0	0%
2	NO	20	80%
3	DESCONOZCO	5	20%
	TOTAL	25	100%

**Fuente:** Encuesta (8 de agosto del 2013)

**Elaborado por:** Diana de la Cruz

## Pregunta 3

¿Considera usted que se cumplen las metas y objetivos institucionales del Plan de Legalización Masiva de Tierras

**TABLA 17. Cumplimiento de metas y objetivos institucionales**

No	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	6	24%
2	NO	19	76%
3	DESCONOZCO	0	0%
	TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta (8 de agosto del 2013)

Elaborado por: Diana de la Cruz

#### 4.2.3.1 Combinación de Frecuencias

Para realizar la combinación de frecuencias a utilizar en este trabajo investigativo, fue necesario obtener el análisis efectuado a las preguntas 2 y 3 de las encuestas administradas a los funcionarios de la institución.

**TABLA 18. Combinación de frecuencias**

Alternativas Preguntas	SI	NO	DESCONOZCO	TOTAL
Control del Proceso de adjudicación de un predio	0	20	5	25
Cumplimiento de metas y objetivos institucionales	6	19	0	25
<b>TOTAL</b>	6	39	5	50

Fuente: Datos obtenidos de fuentes de información primaria

Elaborado por: Diana de la Cruz (2013)

#### 4.2.4 Nivel de Significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 95% y un margen de error del 5%

#### 4.2.5 Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno, así:

$$GI = (F-1) (C-1)$$

En donde:

GI = Grados de Libertad

C = Columnas de la tabla

F = Filas

**Desarrollo:**

$$GI = (2-1) (3-1)$$

$$GI = (1) (2)$$

$$GI = 2$$

Entonces tenemos que  $GI = 2$ ; y el nivel de significancia es 0,05 ; en la tabla H de distribución Chi cuadrado que equivale a 5,9915 ; por lo tanto:

$$X^2 = \text{crítico} = 5,9915 (X^2)$$

#### 4.2.6 Cálculo Matemático

Se evalúa la hipótesis nula, es decir, que no hay asociación entre las dos variables, para ello calculamos el chi cuadrado comprobando los valores obtenidos especialmente con los de la distribución teórica, dados los totales:

#### TABLA 19. Cálculo Matemático

Frecuencia Observada <b>Fo</b>	Frecuencia Esperada <b>Fe</b>	<b>Fo-Fe</b>	<b>(Fe - Fo)<sup>2</sup></b>	<b>(Fe - Fo)<sup>2</sup>/Fe</b>
0	3	-3	9	3
6	3	3	9	3
20	19.50	0.5	0.25	0.01
19	19.50	-0.5	0.25	0.01
5	2.5	2.5	6.25	2.5
0	2.5	-2.5	6.25	2.5
50	50	0		11.02

**Fuente:** Datos obtenidos de fuentes de información primaria

**Elaborado por:** Diana de la Cruz (2013)

Calculo de frecuencias esperadas

$$F_e = \frac{TMF * TMC}{TE}$$

En donde:

T.M.F = Total marginal de fila

T.M.C= Total marginal de columna

T.E= Total extremo

$$F_0 = \frac{6 * 25}{50} = 3$$

$$F_6 = \frac{6 * 25}{50} = 3$$

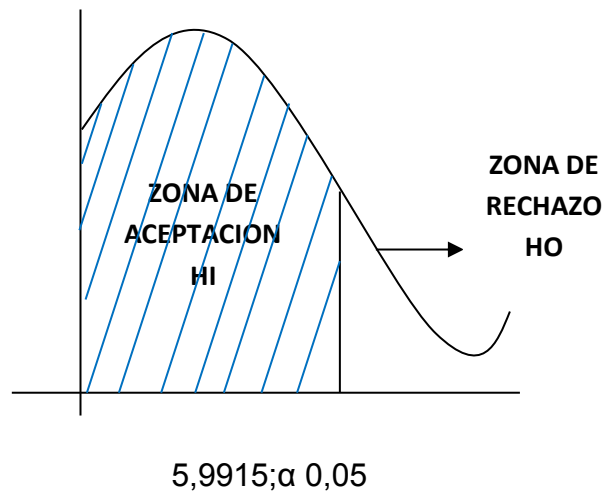
$$F_{20} = \frac{39 * 25}{50} = 19.50$$

$$F_{19} = \frac{39 * 25}{50} = 19.50$$

$$F_5 = \frac{5 * 25}{50} = 2.5$$

$$F_0 = \frac{5 * 25}{50} = 2.5$$

**Grafico 12.** Representación gráfica de los resultados del cálculo del Chi-Cuadrado



### Conclusión del cálculo de la hipótesis

El valor de  $X^2_c = 11.02 > X^2_t = 5,9915$  y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), es decir, se confirma que el ineficiente control de gestión de los procesos de adjudicación es lo que provoca el incumplimiento de las metas y objetivos en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria delegación Tungurahua.

## CAPÍTULO V

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1 CONCLUSIONES

Una vez procesados, analizados y discutidos los datos obtenidos, y en función de los objetivos e hipótesis del presente trabajo, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ✚ Existen falencias en la estructura y el funcionamiento del proceso de adjudicación de tierras ya que no se toma en cuenta el tiempo para la ejecución de cada actividad que conforma el mismo.
  
- ✚ El proceso de adjudicación tiene como áreas críticas el ingreso de expedientes, el cobro del avalúo del predio, y la etapa de implementación y análisis, actividades que se realizan sin un control previo.
  
- ✚ Las metas institucionales no se están cumpliendo cabalmente, debido a factores tanto internos como externos.
  
- ✚ El flujo de información institucional es deficiente por lo que la toma de decisiones no es la adecuada.
  
- ✚ Mediante la aplicación de los indicadores de eficacia, eficiencia y calidad se determinó que no se logró el cumplimiento de los

objetivos estratégicos.

- ✚ La institución carece de herramientas de evaluación periódicas del proceso de adjudicación de tierras así como del desempeño del personal

## 5.2 RECOMENDACIONES

De las situaciones reflejadas anteriormente se establece a continuación las siguientes recomendaciones:

- ✚ Analizar la posibilidad de reestructurar el flujo del proceso de adjudicación de tierras el mismo que debe estar en función del tiempo estimado para cada actividad.
- ✚ Establecer actividades de control previo y posterior para todo el proceso de adjudicación de tierras poniendo énfasis en las áreas críticas.
- ✚ Planificar y controlar las funciones de cada uno de los empleados de una manera óptima canalizando de mejor manera los recursos institucionales, además de tomar en cuenta el impacto de los factores internos y externos en relación con las metas establecidas.
- ✚ Promover la comunicación interna para garantizar que la institución funcione adecuada y efectivamente. La buena comunicación

interna fluirá si se puede crear un clima organizacional de apertura que lleve librementela comunicación y la información en todas direcciones.

- ✚ Aplicar periódicamente los indicadores de gestión propuestos en relación con las metas institucionales, con la finalidad de tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.
- ✚ Analizar la posibilidad de incluir herramientas de evaluación periódicas que ayuden a medir los procesos ejecutados y el desempeño del personal, para la oportuna toma de decisiones y la determinación del crecimiento institucional.

## **CAPITULO VI**



# PROPUESTA

## 6.1 Datos informativos

**Título:** “Auditoría de gestión para evaluar el proceso de adjudicación de tierras con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones por parte de la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria delegación Tungurahua”.

**Institución Ejecutora:** La Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria delegación Tungurahua.

**Beneficios:** Los beneficiarios directos serán los usuarios de la Institución, y por ende también todo el personal administrativo que labora en la misma.

**Ubicación:** Calle República Dominicana y Haití, en la ciudad de Ambato.

**Tiempo estimado para la ejecución:** 1 Mes

**Inicio:** Agosto 2013  
2013

**Final:** Septiembre

**Equipo técnico responsable:** Diseñadora Diana Carolina de la Cruz Fray con el asesoramiento del Ing. Oscar Cerda, Delegado Provincial, quien nos permitirá tener acceso directo con los datos de la institución.

## 6.2 Antecedentes de la propuesta

Las unidades de sector público han pasado por diferentes etapas de perfeccionamiento, en estos momentos se enfrentan al proceso de implementación del modelo de gestión económico financiero, que se basa en la necesidad de brindar productos o servicios de calidad, los que aseguren la satisfacción de todas las personas sistema social ecuatoriano.

La Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria es una entidad de derecho público, con ámbito nacional, personería jurídica y patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería, cuya misión consiste en la ejecución del proceso de promoción, desarrollo y protección del sector agrario, teniendo en cuenta que la “actividad agraria” debe ser entendida como toda labor de supervivencia, producción o explotación fundamentada en la tierra.

En los últimos tiempos no se ha reflejado una buena imagen ante los usuarios y demás personas debido a que se ha cuestionado el servicio que se brinda en el mismo, cabe recalcar que la institución tuvo que manejar las competencias adquiridas después de que desapareció el Instituto de Desarrollo Agrario (INDA) quedando trámites pendientes de ejecución, además se ha presentado quejas por la atención brindada, por lo que los usuarios manifiestan su insatisfacción al no poder legalizar sus terrenos de manera rápida y eficiente ,lo que en ocasiones no les permite acceder a servicios básicos, obtener préstamos y seguros agrícolas; esto debido a que actualmente no se controla cada proceso antes de adjudicar un predio, por esta razón es necesario superar las dificultades, planificar las actividades a realizarse para mejorar el servicio ofrecido.

Para la presente investigación, que tiene lugar en la Subsecretaria de Tierras, cuya propuesta es la ejecución de una auditoría de gestión como

herramienta para evaluar el proceso de adjudicación, encontrar las áreas críticas y puntos débiles para poder emitir recomendaciones las cuales ayudaran a prevenir errores u omisiones del personal de la institución asegurando el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Según **Grijalva (2005:162)**, en su trabajo concluye que, “la ejecución de la Auditoría de Gestión se lo realizó a la organización de la empresa Davce, lo que permitió determinar y realizar un análisis de los principales problemas que tiene la empresa, sus causas y efectos, con el fin de eliminar las deficiencias a través de la aplicación de las recomendaciones planteadas”.

Según **Velásquez (2004:150)**, en su trabajo concluye que, “la auditoría de gestión realizada permitió determinar y realizar un análisis de los principales áreas críticas que posee la empresa, sus causas y efectos, con el fin de eliminar estas deficiencias a través de la aplicación de las recomendaciones plantadas en el informe de auditoría.”

### **6.3 Justificación**

Esta propuesta nace de la necesidad de solucionar la problemática que en general afecta a instituciones del estado, con las mismas características de la Subsecretaria de Tierras; que es la constante lucha por brindar servicios que satisfagan las exigencias de los usuarios. En la actualidad el Plan Nacional del buen vivir en uno de sus objetivos hace referencia al mejoramiento de la calidad de vida de la población, buscando las condiciones para la vida satisfactoria y saludable de todas las personas, familias y colectividades respetando su diversidad, fortaleciendo la capacidad pública y social para lograr una atención equilibrada, sustentable y creativa de las necesidades de ciudadanas y ciudadanos.

Es importante poner énfasis en la Auditoría de Gestión como herramienta

de trabajo porque permite evaluar y fortalecer el proceso de adjudicación de tierras, identificar áreas críticas y falencias a fin de corregir o prevenir errores además de optimizar el tiempo de ejecución del mismo, así como también proporcionar información para la toma adecuada de decisiones, tomando en cuenta que es un recurso vital en el análisis de las situaciones presente y futura, ayudando a la dirección para alcanzar los objetivos y adaptarse a los cambios del entorno.

Además cabe mencionar que la auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las instituciones, con el fin de conseguir con éxito una estrategia de solución a la problemática actual de la entidad. Uno de los motivos principales por el cual una institución puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

Evaluar el proceso de adjudicación de tierras con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones, las cuales brindaran los lineamientos necesarios para corregir y prevenir errores en la gestión, y por lo consiguiente asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos de la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la estructura y funcionamiento del proceso de adjudicación de tierras de la institución, a fin de identificar las áreas o puntos críticos.
- Calcular el cumplimiento de las metas institucionales para la

toma de decisiones y el aseguramiento del éxito colectivo.

- Proponer la aplicación de una auditoría de Gestión como herramienta de evaluación al proceso de adjudicación de tierras, mediante el uso de indicadores de eficacia, eficiencia, y calidad con el propósito de corregir y evitar errores y así asegurar el cumplimiento de metas y objetivos

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Se determina que es factible la realización de la presente propuesta, debido a las exigencias del mundo cambiante, las mismas que obligan a las instituciones públicas, a realizar una revisión y retroalimentación radical de sus procesos, para cumplir con sus objetivos planteados.

Además la necesidad de dar cumplimiento a la constitución política del Ecuador, la que menciona que la función o servicios públicos se constituyen como un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación

### **6.5.1 Factibilidad Política**

Al estado le corresponde proveer de obras, servicios y bienes al pueblo como retribución a la contribución que este realiza, mediante los tributos que entrega, es ahí donde nace su real derecho de exigir que los mismos sean de buena calidad, y entregados en forma oportuna, pero también le interesa a la sociedad saber que los servicios de la gestión pública, que procure la máxima productividad a un costo razonable que significa la

utilización óptima y la protección de los recursos materiales y humanos disponibles, evitando el desperdicio de los mismos o la apropiación indebida para fines particulares, es por esto que al ejecutar el proyecto se logrará la optimización del tiempo y el manejo eficiente de los recursos, así como también se logrará brindar una atención oportuna a los usuarios.

### **6.5.2 Factibilidad Socio- Cultural**

La institución brinda servicios enfocados a cumplir y satisfacer las necesidades del sector rural de la provincia, especialmente aquellos campesinos que no disponen de recursos, es por esto que al efectuar el proyecto mediante el cual se optimiza el proceso de adjudicación de los predios rústicos, se podrá brindar y responder de mejor manera a los requerimientos de los mismos y así dar soluciones prácticas para que puedan obtener de manera más rápida y en el menor tiempo posible su título de propiedad, el que les asegure acceder a múltiples beneficios como servicios básicos, seguros agrícolas y créditos etc.

### **6.5.3 Factibilidad Ambiental**

En toda institución y en especial en las públicas; se debe pretender el manejo eficiente y racional de los recursos empleados para la ejecución de un proceso; ya que los mismos son proporcionados y controlados por entidades gubernamentales; razón por la cual el proyecto pretende disminuir la pérdida innecesaria de recursos materiales como papel, tinta de impresora, entre otros; los mismos que en la actualidad contribuyen a contaminar el medio ambiente.

### **6.5.2 Factibilidad Legal**

En la actualidad la política y la constitución de la república del Ecuador llevada por el gobierno del Presidente Rafael Correa; obliga que la administración pública se constituya como un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación, es por esto que el proyecto a realizarse contribuye a optimizar el proceso de adjudicación de tierras, priorizando el uso de los recursos de una manera eficaz y eficiente, lo cual contribuirá a brindar un servicio ágil y de calidad que responda a dichos requerimientos.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO – TÉCNICA**

### **Auditoría de Gestión**

#### **Concepto**

Según **Maldonado (2006:16)**, menciona que:

Es la evaluación multidisciplinaria, independiente con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o mejor aprovechamiento de sus recursos.

#### **Importancia**

Hoy en día la auditoría de gestión ha evolucionado hacia una orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.

La auditoría de gestión es una herramienta que sirve para evaluar a la administración midiendo el cumplimiento de metas y objetivos en un cierto periodo de tiempo, siendo de gran importancia al permitir corregir errores y a prevenirlos en el futuro.

### **Características de la auditoría de gestión**

- Estudiar y evaluar el Sistema de Control Interno.
- Pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.
- Su trabajo se efectúa en forma detallada
- Puede participar en su ejecución profesionales de cualesquier especialidad afines a la actividad que se audite.

**Propósito.-** Evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.

La principal característica de la auditoría de gestión radica en ayudar a la



administración de toda institución a incrementar el grado de eficiencia en todas sus operaciones, con el único propósito de que los recursos y de manera general todos sus procesos sean de calidad total.

**Alcance.-** Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica. La auditoría de gestión tiene un alcance muy limitado en cuanto al periodo examinado. Los auditores sugieren un trimestre, salvo que evalúen programas cuya efectividad debe ser medida en el tiempo de planificación ejecución y cierre de operaciones. Al ser un examen para proponer mejoras a futuro no le interesa mucho la visión retrospectiva.

**Orientación.-** Se orienta hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospección al pasado cercano.

**Enfoque.-** Su enfoque es eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia y efectividad.

**Personal de Apoyo.-** Se incluye personal profesional de otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento práctico de contador público.

El alcance de la auditoría de gestión es muy amplio, en ocasiones se puede orientar a medir cualquier proceso y en otras a todas las operaciones de una institución, cuyo enfoque es positivista asegurando el cumplimiento de los objetivos y metas, para lo cual el personal que puede

colaborar en la ejecución de la auditoría es multidisciplinario, según sea la necesidad.

Según **Blanco (2003:235)** las fases son las siguientes

### **FASE # 1 DIAGNOSTICO Y PLANIFICACION PRELIMINAR**

El propósito en esta fase es tener un conocimiento integral de la organización, es decir conocer su estructura organizacional, funcional, la base legal de creación, así como de los sistemas de información que dispone, informes de gestión desde la gerencia hasta los niveles operativos

Toda esta información es necesaria para comparar con criterios sean estos de carácter legal o técnico Ejemplos Estatutos, Decretos de Creación, Plan de Negocios, Planes de implementación etc.

### **FASE # 2 EJECUCION**

El Hallazgo es cualquier situación deficiente y relevante que se determine, por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría.

Atributos (criterio, condición, causa y efecto) y, obviamente, tiene que ser de interés para la organización auditada. Se recopila la evidencia comprobatoria, necesaria para que el equipo de auditoría emita un juicio sobre la gestión de la organización auditada

Se aplican las pruebas de control, pruebas sustantivas y los procedimientos analíticos, que le permiten al auditor cumplir con el plan y programa de auditoría. Concluir en hallazgos bien sustentados, con evidencias suficientes,

competentes y pertinentes

### FASE # 3 INFORME

Comprende:

#### 1. ELABORACIÓN DEL INFORME

El informe tiene diferentes enfoques:

- a. Hace parte del informe final de Auditoría
- b. Informe exclusivo de Auditoría de Gestión.
- c. Informe intermedio o eventual dentro de una Auditoría Integral.
- d. Informe de gestión de Auditoría Interna.

#### 2. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Como parte de la Auditoría Integral: Las conclusiones van dentro del párrafo de Opinión, y en su anexo se incluirán las principales evidencias del desempeño o gestión.

COMO INFORME EXCLUSIVO DE GESTIÓN: Se ha contratado una Auditoría Externa de Gestión.

- Emite una opinión sobre la gestión

#### PUNTOS CLAVE DE UN INFORME

- El esqueleto o estructura que se va alimentando desde el inicio de la auditoría. El lector del informe de auditoría, la o las personas a quienes ha dirigido el informe. El estilo de la escritura, procurando un estilo descriptivo y objetivo.
- El informe preliminar o borrador, adecuado, precisando los resultados en una forma apropiada; de fácil de entender y libre de imprecisión o ambigüedad.
- Las conclusiones de auditoría, que resumen los resultados del trabajo y establecen si los objetivos de la

auditoria han sido alcanzados.

- Las recomendaciones de la auditoria, donde se orienta a la administración auditada hacia la solución de los hechos deficientes susceptibles de ser mejorados.

### 3. RECOMENDACIONES

- Las recomendaciones se realizan donde se encuentran los hallazgos desfavorables y los efectos nocivos significativos que se han identificado. No es suficiente indicarle a la gerencia de un programa en particular, que requiere una mejora, sin indicarle también las opciones a considerar para la realización de la misma.
- Cuando se formulan recomendaciones, el auditor debe estimar en lo posible los probables ahorros o mejoras derivadas de las recomendaciones, de esta manera, el “valor agregado” de la auditoria y los beneficios serán claramente identificados.

## FASE # 4SEGUIMIENTO

### 1. INFORME DE SEGUIMIENTO

- Contiene los resultados del seguimiento con sus respectivas conclusiones, recomendaciones y disposiciones. El informe es sometido a conocimiento de los niveles correspondientes de la Entidad Fiscalizada, con el fin de introducir las mejoras que correspondan y efectuar posteriormente la comunicación correspondiente al ente auditado.
- En caso de que se determine que la administración de la entidad auditada, no cumplió con su compromiso de acciones para implementar las recomendaciones y disposiciones se evaluará la situación, en forma conjunta entre el Auditor que se encargó del seguimiento y su superior inmediato, en términos de

importancia y riesgo, para determinar las acciones por ejecutar, con base en las regulaciones legales, el marco normativo y técnico, y los procedimientos internos de la Entidad de Fiscalización en relación con el incumplimiento de sus recomendaciones y/o disposiciones que tienen carácter vinculante para las entidades ubicadas en su ámbito de competencia.

### **Proceso de Adjudicación de las tierras**

Definición:

Según el **Manual de Procedimientos para la titulación de la tierra del Inda**, aprobado mediante resolución administrativa N°44 del 30 de octubre del 2006

El proceso de adjudicación de tierras de patrimonio del Inda a favor de las personas naturales o jurídicas que se encuentren en posesión de la tierra, la adjudicación se hará mediante providencia expedida por el Director Ejecutivo del Instituto de Desarrollo Agrario, cuya copia autentica se inscribirá en el Registro General Catastral de Tierras en tomo y folio respectivo; protocolizada en una notaría y luego será inscrita en el Registro Cantonal de la Propiedad que corresponda.

La adjudicación es un proceso administrativo que permite reconocer los derechos que sobre la tierra mantiene el posesionario, expresados mediante un documento que le acredite la titularidad de dominio.

### **6.7 Metodología del Modelo operativo**

Para la evaluación al proceso de adjudicación de tierras rurales en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria se hace necesario mencionar las siguientes etapas o fases por medio de las cuales se llevara a cabo la misma:

- ✚ Diagnóstico y planificación preliminar
- ✚ Ejecución
- ✚ Informe
- ✚ Seguimiento

A continuación se desarrollara las diferentes etapas con las cuales se podrá establecer las conclusiones y recomendaciones que ayudara a la institución para mejorar el manejo de recursos.

## ÍNDICE

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**

## ARCHIVO PERMANENTE

**Tabla 20. Índice de Archivo Permanente**

DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	VP
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	EO
PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS INTERNOS	PPI
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ADJUDICACIÓN DE UN PREDIO	FP
ANÁLISIS DE LA VISIÓN SISTÉMICA	AS
ANÁLISIS DE LA VISIÓN ESTRÁTEGICA	AE

VP 1/6

**I.- DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

# EVALUACION AL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS

## PLAN ESPECÍFICO DE TRABAJO

### ✚ VISITA PREVIA Y PRESUPUESTO DE TIEMPO

#### INFORMACIÓN GENERAL

- 1. Nombre de la empresa:** Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria
- 2. Dirección:** Calle República Dominicana 01-05 y Haití, sector Ingahurco.
- 3. Teléfono:** 032520470
- 4. Fecha de creación:** La creación fue el 21 de mayo del 2010, fundamenta en el decreto constitucional 373.
- 5. Organización:** No cuenta con una organización formal
- 6. Objetivos de la entidad:** El objetivo de la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria, es el de adjudicar las tierras rusticas a nivel de la provincia de Tungurahua
- 7. Ex - funcionarios y funcionarios principales (incluye cuerpos colegiados)**
  - ✓ Dr. Iván Vivanco - RECAUDADOR
  - ✓ Ing. Giovanni Noboa- DELEGADO PROVINCIAL

- 8. Ex – funcionarios y funcionarios de áreas**

	VP 2/6
	Fecha: 02/08/13



- ✓ Ing. Blanca Escobar - SECRETARIA
- ✓ Ing. Tannia Panimboza - DIGITADORA
- ✓ Ing. Edison Merino– TECNICO DE CATASTRO
- ✓ Ing. Edwin Barrionuevo – TECNICO DE CAMPO

**9. Ex – funcionarios y funcionarios caucionados**

No

**10. Alcance del examen**

Proceso de adjudicación de tierras y cada una de sus etapas

**11. Ha sido auditada la entidad/empresa:**

SI

**NO**

**12 Quién lo hizo?**

No se ha realizado anteriormente una auditoría de gestión

**INFORMACION SOBRE EL PROCESO DE ADJUDICACION**

El proceso de adjudicación de un predio comienza con la recepción de la carpeta la misma que contiene algunos requisitos, siguiendo con la inspección técnica de campo la que da a conocer factores muy propios de cada terreno como la topografía, las hectáreas reales, los linderos , condiciones de siembra entre otras, con el propósito de que el profesional que hace esta comprobación emita un informe y plan de manejo de los cultivos a futuro; después se envía la carpeta y el informe de dicha inspección al departamento de catastro quienes se dedican a revisar la planimetría y generar un avalúo el que está acorde a los factores constatados en el campo, es ahí donde el usuario o

Elaborado: DC	Fecha: 02/08/13
Revisado: AE	Fecha: 02/08/13

Elaborado: DC	Fecha: 02/08/13
---------------	-----------------

del avalúo; el trámite continúa en el departamento de implementación, el cual ordena los documentos colocando los originales en una carpeta y las copias en otra, con la finalidad de revisar y analizar la legalidad y veracidad de los mismos para concluir éste departamento se encarga de despachar los expedientes originales al Distrito Centro Oriental en la ciudad de Riobamba para la elaboración de la providencia de adjudicación, mientras que la copia del expediente se queda en los archivos de la institución.

## **CONCLUSIONES GENERALES – OPINIONES SOBRE EL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS**

El proceso de adjudicación debe ser reestructurado ya que los sumarios utilizados en la institución corresponden al modelo utilizado por el INDA (Instituto de Desarrollo Agrario), en donde se puede evidenciar que solo se entregaba la providencia de adjudicación por lo que no eran necesarios algunos requisitos adicionales, actualmente se entregan las escrituras de los predios registradas e inscritas, lo que garantiza el acceso a los servicios básicos, créditos hipotecarios y seguros agrícolas, que benefician el buen vivir de los beneficiarios.

### **CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD**

#### **❖ Breve Historia de la Institución**

El Instituto Nacional de Desarrollo Agrario fue creado en el año de 1994, con la finalidad de ejercer el pedido central de la población rural, el cual se fundamenta en el derecho de la propiedad de sus tierras para:

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

- a) Otorgar títulos de propiedad a las personas naturales o jurídicas que teniendo la posesión de tierras las rusticas y el

derecho a ellas carece de título de propiedad.

b) Adjudicar las tierras que son de propiedad del INDA

Ciertas atribuciones con el paso del tiempo no fueron cumplidas a cabalidad, además existieron muchos casos de corrupción, quejas por mala atención y maltrato al sector campesino, además de las denuncias por cohecho de sus funcionarios; es decir que todas las funciones que se le encomendaron no fueron cumplidas y mediante decreto ejecutivo 373 del 28 de mayo del 2010, desaparece esta institución, después de 16 años de su creación; de ahí en adelante todas las competencias, facultades, derechos de dicho instituto están a cargo de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria que forma parte del Ministerio de Agricultura, dejando así alrededor de 2500 trámites sin respuestas, que reposaban en los archivos de la entidad a la espera de sus títulos de propiedad desde el año 1964.

Han pasado 3 años desde la creación de la Subsecretaria de Tierras, en los cuales la lucha por dar continuidad a los trámites pendientes ha sido el diario vivir de los nuevos funcionarios, los cuales han decidido superar y dejar en el olvido las malas prácticas del ex INDA.

En la actualidad, la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria ha logrado credibilidad en el sector rural, es por esto que existe gran afluencia de usuarios, pues uno de los objetivos de la entidad es el brindar atención oportuna y satisfacer la necesidad de los usuarios.

❖ **Misión**

VP 5/6

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca es la institución rectora del multisector, para regular, normar, facilitar, controlar, y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general.

### ❖ **Visión**

Para el 2020 el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca contará con un modelo de gestión de calidad basado en sistemas de información y comunicación. Que posibiliten la producción de bienes y servicios que garanticen la seguridad alimentaria del país, el crecimiento y desarrollo equitativo, generando valor agregado con rentabilidad económica, equidad social, sostenibilidad ambiental e identidad cultural.

### ❖ **Objetivos Institucionales**

- Fortalecer la institucionalidad del sector público del agro, para que sea un factor coadyuvante al desarrollo de la competitividad, sostenibilidad y equidad de los recursos productivos.

- Mejorar las condiciones de vida de los agricultores y comunidades rurales mediante estrategias de: inclusión social de los pequeños y medianos productores; vinculación al mercado nacional e internacional; y, de acceso a los beneficios del desarrollo de los servicios e infraestructura.

<b>VP 6/6</b>	
<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

- Elevar la competitividad del agro, a través del desarrollo productivo con un Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP,

fortalecido administrativa y técnicamente, para alcanzar con altos estándares de productividad.

❖ **Base Legal**

La base legal de constitución se fundamenta en el decreto constitucional 373 emitido el 21 de mayo del 2010.

**Artículo 1.-**Suprímase el Instituto Nacional de Desarrollo Agrario, INDA, de conformidad con las disposiciones establecidas en los artículos que a continuación se señalan.

**Artículo 2.-** Transfiéranse al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca las competencias, atribuciones, funciones, administración y ejecución de políticas agrarias, patrimonio, derechos y obligaciones del Instituto Nacional de Desarrollo Agrario.

**Artículo 3.-** Para el ejercicio y ejecución de las atribuciones de que trata el artículo anterior, créase en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria.

**Artículo 4.-** Transfiérase al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca el patrimonio del INDA, para lo cual se cumplirán todas las formalidades legales relacionadas con la transferencia de bienes inmuebles, así como los recursos humanos.

❖ **Estructura Orgánica de la institución**

<b>EO 1/2</b>	
<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

La Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria no cuenta con un organigrama estructural de cada uno de los departamentos que conforman la institución, sin embargo se hallan definidos departamentos para la ejecución del proceso de adjudicación.

<b>Elaborado: DC</b>		<b>Fecha: 02/08/13</b>
<b>Revisado: AE</b>		<b>Fecha: 02/08/13</b>
<b>LISTA DEL PERSONAL DE LA SUBSECRETARIA DE TIERRAS DELEGACION TUNGURAHUA</b>		
<b>DELEGADO PROVINCIAL DE LA SUBSECRETARIA DE TIERRAS</b>		

1.- Ing. Oscar Cerda
<b>DEPARTAMENTO DE INFORMACION E INGRESOS</b>
1.- Ing. Pedro Sánchez
<b>DEPARTAMENTO TECNICO- CAMPO</b>
1.- Ing. Edgar Fiallos 2.- Ing. Damián Pazmiño 3.- Ing. Horacio Gómez 4.-Ing.Jeovanny Rojano 5.-Ing. Silvia Manotoa 6.- Ing. Verónica Olovacha 7.- Ing. Mariana Cajas 8.- Ing. Alfredo Torres
<b>DEPARTAMENTO TECNICO- CATASTRO</b>
1.- Ing. Paul Ortiz 2- Ing. Franklin Palate 3.- Ing. Luis Sánchez 4.- Ing. Leonardo Acosta 5.- Ing. Maribel Chango 6- Ing. Gabriela Manzano 7.- Ing. Laura Quinapanta 8.- Ing. Alfonso Mayorga
<b>DEPARTAMENTO DE IMPLEMENTACION Y ANALISIS</b>
1.- Ing. Caterine Tamayo 2. Ing Diana Fiallos 3.- Ing Cristina Martínez 4.- Ing. Cristina Paredes 5.- Ing Manuel Terán 6.-Ing. Diego Ortiz 7. Diana de la Cruz 4. Srta Cristina Paredes 5. Sr. Manuel Terán 6. Srta. Diana de la Cruz
<b>DEPARTAMENTO JURIDICO</b>
1.-Abg. Diego Ortiz

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

**PPI 1/3**

**Procedimientos y procesos Internos**

La Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria cuenta con manuales desactualizados, creados por el Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA), los mismos que han servido como base para el desarrollo del proceso de adjudicación de tierras de la Subsecretaría de tierras y reforma agraria, de allí que es necesario actualizarlos conforme a la realidad actual y los objetivos del Plan nacional del Buen Vivir del Gobierno del Presidente Rafael Correa. Esta actualización permitirá a la entidad tener un criterio unificado para la aplicación de procesos.

### **Departamento de Información e Ingresos**

Los beneficiarios se acercan a las oficinas de la institución con sus carpetas las cuales deben reunir los siguientes requisitos:

- Planimetría del lote adjudicarse
- Copias de la cedula y el certificado de votación
- Certificado de que el predio se encuentra en el sector rural.

Para hacer el ingreso del expediente al sistema, el cual es recibido por la persona encargada de este departamento, la misma que codifica y asigna un número de registro, además programa y señala el día de la inspección técnica de campo anexando al expediente un memorándum de notificación en el que se da a conocer el técnico asignado, el lugar y el día de programados para la inspección.

### **Departamento Técnico de Campo**

El expediente ya codificado e ingresado al sistema es recibido por el técnico de campo el cual fue notificado en el memorándum, solicitando la presencia del usuario el que se encargará de guiar al técnico hacia el predio que se va a adjudicar, allí el ingeniero agrónomo evalúa los factores como: topografía y uso actual del suelo

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13



los linderos, cultivos existentes así como los servicios básicos con que cuenta el predio.

Una vez finalizado este proceso el técnico emite un informe, el cual mencionara las novedades encontradas en el predio así como las recomendaciones para el manejo de los cultivos a futuro.

### **Departamento Técnico de Catastro**

El técnico de campo se encarga de enviar el expediente al departamento de catastro, para que los ingenieros civiles revisen la planimetría según los parámetros establecidos entre los que se encuentran la ubicación geográfica del predio, la carta topográfica, rumbos, coordenadas así como los linderos graficados en el programa Autocad, a la vez que aprobarán el expediente si el mismo se encuentra bien elaborado, y generaran un código de avalúo; enviando el expediente al departamento de recaudación y avalúos; caso contrario enviará la carpeta como reprobada de regreso al departamento de información e ingreso.

### **Departamento de Avalúos y Recaudación**

Al ingresar el expediente a éste departamento la persona encargada del cobro del avalúo, procede a solicitar la presencia del usuario para efectuar el cobro del valor establecido, generando la factura de pago. El usuario realiza la cancelación del dinero directamente en el ministerio de agricultura, anexando la solicitud de tierras, que contiene la información del usuario.

PPI 3/3

### **Departamento de Implementación y Análisis**

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

El responsable del departamento de recaudación y avalúos envía el expediente al departamento de implementación y análisis donde los digitadores se encargan de ordenar los documentos que forman parte del expediente separando originales y copias para hacer dos ejemplares; una vez realizado este proceso se analiza los papeles entregados por el usuario constatando validez y legibilidad de cédulas y certificados de votación, al igual que los documentos como: planimetría, informe técnico, solicitud de tierras hayan sido llenados correctamente por cada responsable.

Una vez concluido el proceso y aprobado el trámite, el ejemplar original se folia y se envía al Distrito Centro Oriente en Riobamba para elaborar la providencia de adjudicación, y el expediente copia se archiva para respaldo institucional; por el contrario si los documentos presenta alguna irregularidad o inconsistencia se envía la carpeta al departamento de información e ingreso para la notificación respectiva al usuario.

La recepción de la providencia en las oficinas de la Subsecretaria de Tierras es en un mes, después del cual se envía a cada municipio para su legalización como escritura pública.

### **Departamento Jurídico**

El abogado se encarga de revisar los expedientes y su millar aquellos documentos o requisitos considerados como adicionales entre los que tenemos cesión de derechos posesorios, disoluciones conyugales entre otros, necesarios para el proceso de adjudicación. Además el jurídico brinda apoyo en la legalización de las providencias de adjudicación como escrituras públicas, en cada una de las instituciones pertinentes.

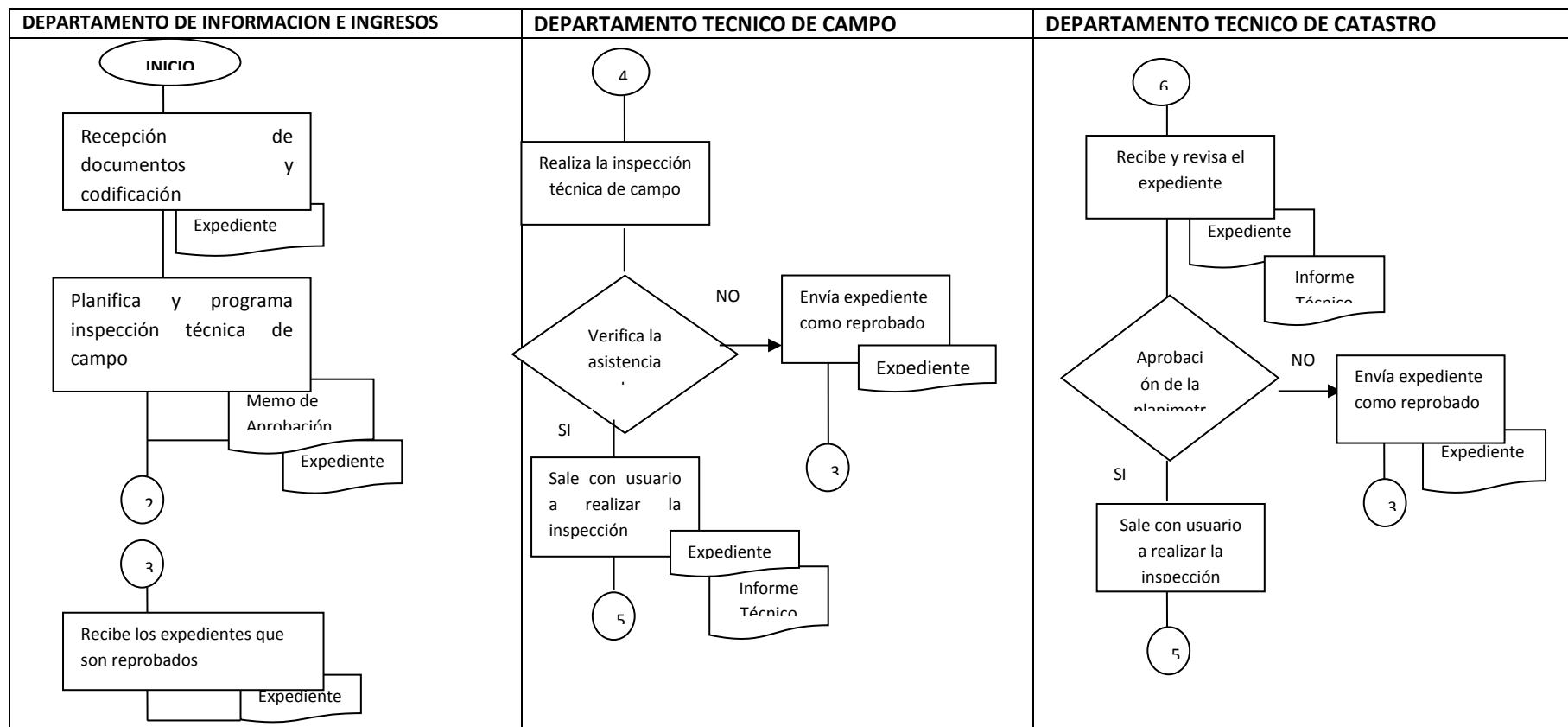
<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

❖ **Flujograma del Proceso de Adjudicación de un Predio**

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**

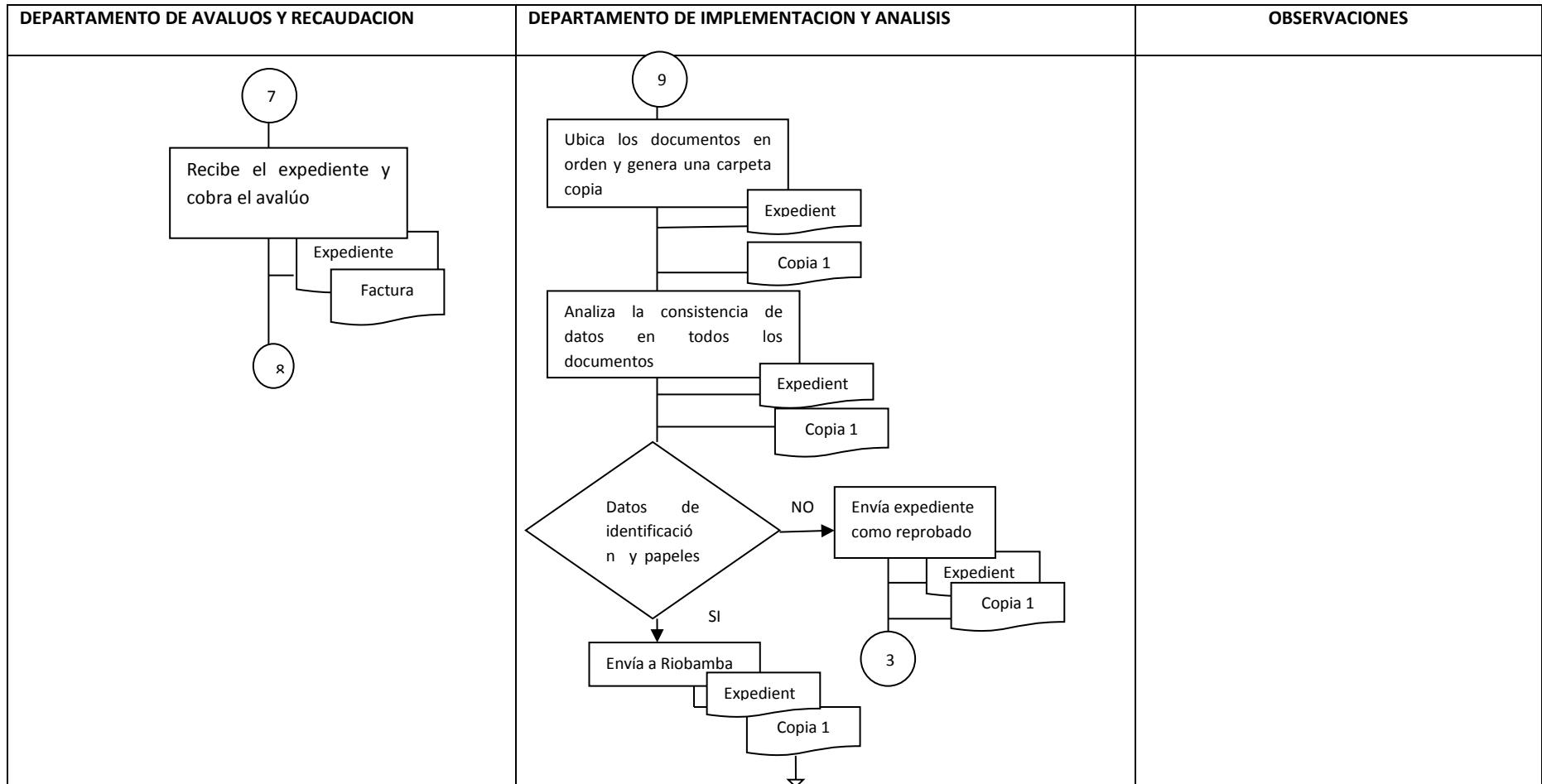
**PROCESO PARA ADJUDICAR UN PREDIO**

**AÑO 2012**



Elaborado por: DC	Fecha:03/08/2013
Revisado por:AE	Fecha:03/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**PROCESO PARA ADJUDICAR UN PREDIO**



Elaborado por: DC	Fecha:03/08/2013
Revisado por :AE	Fecha:03/08/2013

## ANÁLISIS DE LA VISIÓN SISTÉMICA

### Factores Internos de la Organización

#### ➤ SISTEMA DE PLANIFICACIÓN OPERACIONAL

La Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, se dedica a la prestación de servicios públicos destinados a otorgar títulos de propiedad de predios que carecen del mismo, enfocado directamente al sector rural, cuenta con Departamentos de Información e Ingresos, Departamento Técnico de Campo, Departamento Técnico de Catastro, Departamento de Recaudación y Avalúos, Departamento de Implementación y Análisis, y Departamento Jurídico.

#### **Departamento de Información e Ingresos**

Los beneficiarios cumplen con los siguientes requisitos:

- Planimetría del lote adjudicarse
- Copias de la cedula y el certificado de votación
- Certificado de que el predio se encuentra en el sector rural.

Se realiza el ingreso del expediente al sistema, el cual es recibido por la persona encargada de este departamento, la misma que codifica y asigna un número de registro, además programa y señala el día de la inspección técnica de campo anexando al expediente un memorándum de notificación en el que se da a conocer el técnico asignado, el lugar y el día de programados para la inspección.

Elaborado: DC	Fecha: 02/08/13
Revisado: AE	Fecha: 02/08/13

### **Departamento Técnico de Campo**

El expediente codificado e ingresado al sistema es recibido por el técnico de campo, quien fue notificado con un memorándum, solicitando la presencia del usuario el que se encargará de guiar al técnico hacia el predio que se va a adjudicar, allí el ingeniero agrónomo verificará algunos factores como: topografía y uso actual del suelo, condiciones climáticas, los linderos, cultivos existentes así como los servicios básicos con que cuenta el predio.

Una vez finalizado este proceso el técnico emite un informe, el cual mencionara las novedades encontradas en el predio así como las recomendaciones para el manejo de los cultivos a futuro.

### **Departamento Técnico de Catastro**

El técnico de campo se encarga de enviar el expediente al departamento de catastro, para que los ingenieros civiles revisen la planimetría según los parámetros establecidos entre los que se encuentran la ubicación geográfica del predio, la carta topográfica, rumbos, coordenadas así como los linderos graficados en el programa Autocad, a la vez que aprobarán el expediente si el mismo se encuentra bien elaborado, y generaran un código de avalúo; enviando el expediente al departamento de recaudación y avalúos; caso contrario enviará la carpeta como reprobada de regreso al departamento de información e ingreso.

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

### **Departamento de Avalúos y Recaudación**

El expediente ya avaluado, es entregado al responsable del cobro del avalúo, quien genera la factura de pago. El usuario cancela el dinero directamente en el ministerio de agricultura, anexando la solicitud de adjudicación de tierras.

### **Departamento de Implementación y Análisis**

El responsable del departamento de recaudación y avalúos realiza el envío del expediente al departamento de implementación y análisis donde los digitadores se encargan de ordenar los documentos que forman parte del expediente separando originales y copias, creando dos ejemplares; una vez realizado este proceso se analiza los papeles entregados por el usuario constatando su validez .

Una vez concluido el proceso y aprobado el trámite, el ejemplar original se folia y se envía al Distrito Centro Oriente en Riobamba para elaborar la providencia de adjudicación, y el expediente copia se archiva para respaldo institucional; por el contrario si los documentos presenta alguna irregularidad o inconsistencia se envía la carpeta al departamento de información e ingreso para la notificación respectiva al usuario.

El proceso de recepción de la providencia en las oficinas de la Subsecretaría de Tierras tarda un mes, después del cual se envía a cada municipio para su legalización como escritura pública.

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

## Departamento Jurídico

El departamento legal se encarga de revisar los expedientes y sumillar aquellos documentos o requisitos considerados como adicionales entre los que tenemos: cesión de derechos posesorios, disoluciones conyugales entre otros, necesarios para el proceso de adjudicación.

Además el departamento jurídico brinda apoyo en la legalización de las providencias de adjudicación como escrituras públicas, en cada una de las instituciones pertinente.

### Debilidades del sistema

La principal debilidad en el proceso de adjudicación es la inexistencia de políticas claras que definan el tiempo máximo en que el trámite debe estar adjudicado, razón por la cual los procesos tardan demasiado, y en ocasiones los expedientes se extravían generando inconformidad a los usuarios que deben esperar por largo tiempo y sin respuesta alguna. Además cabe mencionar la poca cooperación y coordinación con los organismos seccionales quienes no aportan en la consecución de los objetivos de la institución.

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13



➤ **SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

🚦 **Debilidades del sistema**

No existe una estructura organizativa formal, se siguen los lineamientos impuestos por el Delegado, quien según su criterio asigna a las personas responsables en cada departamento, esto en ocasiones causa malestar entre el personal que por diversos motivos no comparte estas designaciones.

➤ **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL**

🚦 **Debilidades del sistema**

Los puestos están definidos solo para el personal que labora en el departamento técnico de campo y catastro, quienes deben ser especialistas en el manejo de los principales sistemas gráficos como son Autocad y Arcgis, los cuales brindan soporte técnico acorde con el proceso requerido.

El personal que laboran en los departamentos de información-ingresos, avalúos-recaudación, de implementación-análisis, tiene una rotación excesiva creando un ambiente de incertidumbre entre los funcionarios.

No se programan capacitaciones permanentes para el personal de la entidad, no hay incentivos que apoyen en la prestación de un servicio de calidad.

El control de personal se lleva a cabo mediante el registro biométrico, en el que se supervisa la entrada y salida de los funcionarios.

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

➤ **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES**

La institución selecciona minuciosamente a los proveedores, acorde a las exigencias del sistema de compras públicas, orientado a satisfacer necesidades prioritarias para llevar a cabo el proceso de adjudicación de tierras.

 **Debilidades del sistema**

La principal debilidad radica en el manejo y asignación de las partidas presupuestarias de materiales y equipos de oficina, así como de activos fijos que generalmente no tiene una adecuada distribución, ocasionando desabastecimiento a la institución.

➤ **SISTEMA DE ADMINISTRACION FINANCIERA**

El cobro de los avalúos es realizado por un funcionario del MAGAP, para lo cual se establece un horario de cobro: hasta la una de la tarde, después de lo cual se realiza el cuadre de caja diario y depósito inmediato en la cuenta de la institución.

 **Debilidades del Sistema**

La principal debilidad del sistema es que no se maneja un paquete contable para emitir los documentos de respaldo de pago por lo que este proceso se lo realiza a mano, motivo por el cual en ocasiones la información de la factura es ilegible para los funcionarios que realizan el proceso de implementación de los expedientes.

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

➤ **SISTEMA DE INFORMACIÓN**

La información es generada por el sistema ALLPA, el cual fue diseñado para dar el seguimiento a los tramites, indicando el día exacto en que el trámite cambio de proceso y que funcionario es el encargado del mismo.

 **Debilidades del Sistema**

El sistema de información ALLPA es distrital, razón por la cual es manejado a nivel de Tungurahua, Chimborazo y Pastaza, la base de datos se torna lenta, imposibilitando el acceso diario de los funcionarios. Además que no se cuenta con un ingeniero en sistemas de planta que ayude a solucionar cualquier inconveniente que suceda.

➤ **SISTEMAS DE GERENCIA**

 **Debilidades del Sistema**

Un punto débil de éste sistema, es la falta de planificación del trabajo a ejecutarse, por lo que día a día se asignan tareas diferentes a los funcionarios.

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

## Análisis del Entorno Próximo: Actores

### CLIENTES

La Subsecretaría de Tierras por su naturaleza de servicio a la población rural de la provincia de Tungurahua tiene una variedad de usuarios sectorizados por cantones, entre los cuales tenemos:

-  Ambato
-  Baños
-  Cevallos
-  Mocha
-  Patate
-  Quero
-  Pelileo
-  Píllaro
-  Tisaleo

### COMPETIDORES

Al ser una institución de carácter público, el gobierno a nivel de todo el país crea solo una institución para cada fin social, motivo por el cual no tiene competidores.

### PROVEEDORES

Las adquisiciones del sector público, por decreto ejecutivo se realizan mediante un sistema de compras públicas INCOP, entre los principales se destacan:

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

-  Global Office
-  TecmanCia. Ltda.
-  CiaglobaL S.A.
-  Cogecomsa S.A.
-  ServicartonCia Ltda.

## **Análisis del Entorno Remoto: Próximo**

### **SOCIALES**

La necesidad de legalizar las tierras que no tienen título de dominio en el sector rural se ha incrementado, la gran acogida institucional se debe al apoyo institucional que brinda el gobierno nacional, por esta razón los usuarios se sienten beneficiados al poder acceder a este derecho.

### **ECONÓMICAS**

El gobierno actual tiene un gran interés por satisfacer totalmente las necesidades de la población rural, motivos suficientes como para año tras año aumentar la asignación de la deuda pública, la que asegura la continuidad de todos los ministerios y de los proyectos lo cual asegura la permanencia tanto administrativa como financiera de la entidad.

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

## **PÓLITICAS**

Las políticas gubernamentales no han afectado el normal desenvolvimiento de las instituciones públicas, por el contrario se brinda el apoyo suficiente para cumplir las metas impuestas.

## **DEMOGRÁFICAS**

El Ecuador tiene una alta tasa de crecimiento de la población, según los datos investigados del **Instituto Nacional de Estadísticas y Censos**, el 45% de la población vive en el sector rural de cada provincia, siendo los principales beneficiarios de éste proyecto de legalización masiva de tierras.

## **REGULATORIAS**

La Subsecretaría de Tierras es controlada por el Ministerio de Relaciones laborales, en cuanto al servicio brindado al usuario y por la Contraloría General del estado en el manejo racional y eficiente de los recursos del estado.

## **CIENTÍFICO-TECNOLÓGICO**

En lo que se refiere a tecnología, la misma es moderna constituyéndose una fortaleza institucional.

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

## ANÁLISIS DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA

### ➤ PLANIFICACIÓN

#### ¿Dónde está la organización?

En la actualidad la institución se encuentra entre uno de los ministerios más importantes del país, al manejar el sistema agrícola y ganadero, así como el de acuacultura y pesca, siendo Ecuador un país netamente agrícola, el principal motor institucional está enfocado a este ámbito, y por lo consiguiente la legalización de las tierras asignadas para la consecución de éste derecho constitucional.

#### ¿Hacia dónde se proyecta?

La institución a futuro, quiere formarse como un ministerio independiente, ya que en la actualidad solo es un proyecto de legalización masiva de tierras, aunque por la demanda de trámites tiene excelente aceptación entre el sector rural, siendo su prioridad básica el satisfacer el 100% de las necesidades de la población de toda la provincia.

### ➤ ORGANIZACIÓN Y DINAMIZACIÓN

La estructura administrativa de la Subsecretaria de Tierras está formada por el delegado provincial como máxima autoridad, y por lo consiguiente se derivan los departamentos de Información e Ingresos, Departamento Técnico de Campo, Departamento Técnico de Catastro, Departamento de Avalúos y Recaudación, Departamento de Implementación y Análisis y por el Departamento Jurídico, cabe mencionar que no se cuenta con manuales funcionales actualizados.

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

**Misión ¿Dónde está la organización?**

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca es la institución rectora del multisector, para regular, normar, facilitar, controlar, y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general.

**Visión ¿Hacia dónde se proyecta?**

Para el 2020 el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca contará con un modelo de gestión de calidad basado en sistemas de información y comunicación. Que posibiliten la producción de bienes y servicios que garanticen la seguridad alimentaria del país, el crecimiento y desarrollo equitativo, generando valor agregado con rentabilidad económica, equidad social, sostenibilidad ambiental e identidad cultural.

**Evaluación**

La Subsecretaría de Tierras, realiza evaluaciones semestrales para medir el desempeño del personal que labora en la institución, las mismas que sirven para verificar el grado de capacitación y motivación hacia la realización de las actividades encomendadas.

La administración no evalúa constantemente el manejo del proceso de adjudicación, con el fin de mejorar cada una de las etapas además de prevenir errores u omisiones en el mismo.

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13



**ANÁLISIS FODA Y MATRIZ FODA****Matriz FODA****Fortalezas**

- a) Compromiso de las autoridades para apoyar innovaciones en el sector agropecuario.
- b) Existencia de infraestructura técnico administrativa
- c) Habilidad para establecer convenios y alianzas estratégicas.
- d) Transparencia en el manejo de los recursos.

**Oportunidades**

- a) Existencia de entidades nacionales y extranjeras que financian proyectos de desarrollo agropecuario.
- b) Organizaciones de productores/as fortalecidos.
- c) Existencia de un diagnóstico agroindustrial.
- d) Tendencia a la producción agroindustrial.
- e) Acceso a fuentes de información, cada vez más abiertas y especializadas.

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

**Debilidades**

- a) Limitados recursos económicos.
- b) Débil gestión directiva.
- c) Carencia de un Plan Nacional de Capacitación
- d) Insuficiente capacitación del recurso humano, particularmente en metodologías de innovación tecnológica y manejo de recursos naturales
- e) Deficientes canales de comunicación.
- f) Deficiente gestión para negociar proyectos.
- g) Falta de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del recurso humano.

**Amenazas**

- a) Inestabilidad política.
- b) Poca coordinación interinstitucional.
- c) Competencia de entidades que ejecutan.
- d) Politización de programas y proyectos.
- e) Desconfianza y baja credibilidad de los agricultores/as en la gestión y ofertas de las entidades del Estado

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

## CRUCES ESTRATÉGICOS DE VARIABLES FODA

### Fortalezas vs. Oportunidades (FO)

a) Seleccionar las tecnologías existentes e incorporar innovaciones tecnológicas y metodologías acondicionadas a las necesidades de las organizaciones y gremios de productores/as.

b) Formalizar alianzas estratégicas, convenios de cooperación interinstitucional e intercambio de conocimientos y experiencias con organismos agropecuarios, públicos y privados.

### Fortalezas vs. Amenazas (FA)

a) Impulsar la estructura organizativa existente como interlocutor sobre la problemática de desconfianza y baja credibilidad de los agricultores/as en la gestión y ofertas de las entidades del Estado.

b) Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional con Entidades Adscritas y otras relacionadas con el agro, para planificación, ejecución y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos que permitan mejorar la prestación de servicios, fortaleciendo los espacios de diálogo entre el sector público y privado a nivel nacional, zonal y local.

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

**Debilidades vs. Oportunidades (DO)**

- a) Aprovechar el régimen de competencias de los Gobiernos provinciales, de entidades nacionales y extranjeras con el fin de buscar el financiamiento de proyectos de desarrollo agropecuario.
- b) Desarrollar un programa de profesionalización, a fin de especializar a los agricultores/as en técnicas específicas de producción agropecuaria, riego, manejo de recursos naturales y gestión del riesgo.

**Debilidades vs. Amenazas (DA)**

- a) Difundir información de los servicios que ofrece el MAGAP a todo el sector agropecuario del país.
- b) Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación para la verificación de resultados en todas las actividades del recurso humano

**CONCLUSION:** El cruce estratégico de las variables que forman el FODA, nos muestran los puntos a enfocar y las estrategias que se pueden implementar para mitigar los potenciales riesgos institucionales.

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

## Evaluación del Control Interno

### 1. GRADO DE CONFIABILIDAD DEL PROCESO DE ADJUDICACION

Después de realizar el respectivo análisis, de los controles y actividades que realiza la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria se puede determinar lo siguiente:

- ✓ No existen políticas establecidas para el trato con el cliente interno como externo.
- ✓ Los tiempos de ejecución del proceso no son controlados, concurriendo en demoras innecesarias.
- ✓ No cuenta la institución con descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos.
- ✓ La institución no ejecuta actividades de control suficientes para verificar el cumplimiento de especificaciones de las etapas inicial, intermedia y final.
- ✓ No existe medidores e indicadores para la detección de desvíos en la eficacia y en la eficiencia operativa
- ✓ No realizan la designación de funcionarios para ejercer tareas de supervisión.
- ✓ No cuenta la institución con procedimientos o controles para asegurar la confidencialidad de la información que pueda perjudicar la eficiencia o eficacia de las operaciones
- ✓ Existe poca comunicación entre los niveles jerárquicos, por lo que no se informa los inconvenientes o problemas para tomar las acciones correctivas correspondientes.

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

➤ **PUNTO DE INTERÉS PARA EL EXAMEN**

Verificar las áreas críticas del proceso de adjudicación de tierras, midiendo su eficacia y eficiencia además de los tiempos manejados para cumplir con cada etapa.

➤ **ESTADO ACTUAL DE OBSERVACIONES EN EXÁMENES ANTERIORES**

La Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria, en anteriores periodos no ha realizado exámenes de auditoría.

➤ **IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES IMPORTANTES A EXAMINAR EN LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

Posteriormente de analizar internamente a la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria y basándonos en resultados emitidos por varias pruebas ejecutadas, se pudo determinar las áreas críticas, tomando como prioridad a la operacionalidad de la institución, razón por la cual el componente es todo el proceso de adjudicación de tierras rurales, manejado por cada etapa de consecución.

La Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria, en anteriores periodos no ha realizado exámenes de auditoría.

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

# ÍNDICE

## SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA

### ARCHIVO CORRIENTE

**Tabla 20. Índice de Archivo Corriente**

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	ECI
PROGRAMA DE AUDITORIA	A
ANALISIS DEL TIEMPO ESTANDAR DEL PROCESO DE ADJUDICACION	ETPA
IDENTIFICACION DE LAS ÁREAS CRÍTICAS DEL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS	IAC
CÁLCULO DE LOS VALORES DE AVALÚOS PAGADOS EN EL AÑO 2012	PPI
LISTA DE VERIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL DEPARTAMENTO DE IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS	LV-IA
CÁLCULO DE LAS METAS INSTITUCIONALES Y DE SUS VARIACIONES	CMI
TABLERO DE INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA Y CALIDAD DEL PROCESO DE ADJUDICACIÓN.	T-IND
HOJA DE HALLAZGOS	HH
COMENTARIOS DE AUDITORIA	A
INFORME	INF
SEGUIMIENTO	SEG

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO****ENTIDAD :** SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORIA DE GESTION**COMPONENTE:** PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS**LEGALIZACION DE PREDIOS RURALES**

Se realiza un análisis del cumplimiento de metas y objetivos departamentales, al igual que el seguimiento de las políticas , procedimientos establecidos a fin de evitar y prevenir errores a tiempo en el proceso de adjudicación de tierras

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACION</b>
1	¿Se ha designado un funcionario responsable de la recepción y revisión de la documentación para el proceso de adjudicación de tierras?	x		
2	¿Se revisa y constata la documentación en la recepción del trámite?		x	
3	¿Se han establecido tiempos de ejecución en cada una de las etapas del proceso de adjudicación de tierras?		x	
4	¿Se identifica las etapas críticas del proceso y se establecen actividades de control para asegurar su ejecución efectiva y eficiente?		x	
5	¿El responsable de efectuar la recepción de los trámites conoce la resolución 01 que contempla los requisitos legales mínimos para adjudicar un predio?	x		
6	¿El traslado de los expedientes que ingresan y salen de cada departamento está respaldado por algún documento habilitante sumillado por el responsable de cada área?	x		
7	¿La programación de inspecciones técnicas se ajustan a la planificación de metas y objetivos en función de la utilización de tiempos y recursos?	x		
8	¿Los técnicos que realizan la inspección de campo, conocen los parámetros mínimos establecidos para efectuar la verificación de campo?	x		

**Elaborado:** DC**Fecha:** 02/08/13**Revisado:** AE**Fecha:** 02/08/13



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO****ENTIDAD :** SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORIA DE GESTION**COMPONENTE:** PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS**LEGALIZACION DE PREDIOS RURALES**

Se realiza un análisis del cumplimiento de metas y objetivos departamentales, al igual que el seguimiento de las políticas , procedimientos establecidos a fin de evitar y prevenir errores a tiempo en el proceso de adjudicación de tierras

Nº	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACION
9	¿Se informan los inconvenientes o problemas que se generan en el momento de efectuar la inspección técnica, con el propósito de tomar acciones correctivas correspondientes?		x	
10	¿Existen responsables departamentales quienes constaten físicamente los documentos que se siguen generando en cada etapa?		x	
11	¿La planimetría y el avalúo predial se realizan en función de los parámetros y especificaciones técnicas establecidas?	x		
12	¿El departamento de catastro, tiene un registro de los expedientes con planimetrías reprobadas y los motivos por lo que se dieron los mismo a fin de emitir recomendaciones para evitarlos?	x		
13	¿El sistema catastral utilizado por la institución tiene relación con las normas u ordenanzas municipales para adjudicar un predio?	x		
14	¿Los expedientes con código de avalúo, son ubicados estratégicamente a fin de su rápida ubicación y ágil proceso de cobro?	x		
15	¿Previo al cobro del avalúo y la recepción de firmas de los beneficiarios se revisa nuevamente cada expediente para determinar si cumple con los parámetros legales, y notificar discrepancias al usuario a tiempo?	x		

Elaborado: DC Fecha: 02/08/13

Revisado: AE Fecha: 02/08/13

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>ENTIDAD : SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA</b>				
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION</b>				
<b>COMPONENTE: PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS</b>				
<b>LEGALIZACION DE PREDIOS RURALES</b>				
Se realiza un análisis del cumplimiento de metas y objetivos departamentales, al igual que el seguimiento de las políticas , procedimientos establecidos a fin de evitar y prevenir errores a tiempo en el proceso de adjudicación de tierras				
<b>Nº</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACION</b>
16	¿Se mantiene un registro de los expedientes con problemas por el cobro indebido del valor del avalúo a fin de verificar el responsable y tomar acciones correctivas?	x		
17	¿Se han establecido sanciones a los responsables del cobro del avalúo por errores u omisiones en el mismo?		x	
18	¿Se factura el cobro mediante algún paquete contable?		x	
19	¿Existe algún manual, resolución, o política emitida por escrito que regule el proceso de implementación y análisis?		x	
20	¿Se ha identificado los principales problemas o puntos críticos de la etapa de implementación y análisis de expedientes?	x		
21	¿Se han establecido programas de capacitación para el área de implementación y análisis de expedientes?	x		
22	¿Se realiza un seguimiento al cumplimiento de metas en relación con la planificación?		x	
23	¿Se mantiene un control o un registro de los trámites que regresan del Distrito de Riobamba, por errores o inconsistencias en el proceso de adjudicación manejado en la delegación de Tungurahua?	x		

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

<b>SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA</b> <b>MATRIZ DE CALIFICACION DEL NIVEL DE CONFIANZA</b> <b>AÑO 2012</b> <b>COMPONENTE: PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS</b>			
FACTORES	PT	SI/NO	CT
	25		14
¿Se ha designado un funcionario responsable de la recepción y revisión de la documentación para el proceso de adjudicación de tierras?		SI	1
¿Se revisa y constata la documentación en la recepción del trámite?		NO	0
¿Se han establecido tiempos de ejecución en cada una de las etapas del proceso de adjudicación de tierras?		NO	0
¿Se identifica las etapas críticas del proceso y se establecen actividades de control para asegurar su ejecución efectiva y eficiente?		NO	0
¿El responsable de efectuar la recepción de los trámites conoce la resolución 01 que contempla los requisitos legales mínimos para adjudicar un predio?		SI	1
¿El traslado de los expedientes que ingresan y salen de cada departamento está respaldado por algún documento habilitante sumillado por el responsable de cada área?		SI	1
¿La programación de inspecciones técnicas se ajustan a la planificación de metas y objetivos en función de la utilización de tiempos y recursos?		SI	1
¿Los técnicos que realizan la inspección de campo, conocen los parámetros mínimos establecidos para efectuar la verificación de campo?		SI	1
¿Se informan los inconvenientes o problemas que se generan en el momento de efectuar la inspección técnica, con el propósito de tomar acciones correctivas correspondientes?		NO	0
¿Existen responsables departamentales quienes constaten físicamente los documentos que se siguen generando en cada etapa?		NO	0
¿La planimetría y el avalúo predial se realizan en función de los parámetros y especificaciones técnicas establecidos?		SI	1

Elaborado: DC	Fecha: 02/08/13
Revisado: AE	Fecha: 02/08/13

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**MATRIZ DE CALIFICACION DEL NIVEL DE CONFIANZA**  
**AÑO 2012**

**COMPONENTE: PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS**

FACTORES	PT	SI/NO	CT
	25		14
¿El departamento de catastro, tiene un registro de los expedientes con planimetrías reprobadas y los motivos por lo que se dieron los mismo a fin de emitir recomendaciones para evitarlos?		SI	1
¿El sistema catastral utilizado por la institución tiene relación con las normas u ordenanzas municipales para adjudicar un predio?		SI	1
¿Los expedientes con código de avalúo, son ubicados estratégicamente a fin de su rápida ubicación y ágil proceso de cobro?		SI	1
¿Previo al cobro del avalúo y la recepción de firmas de los beneficiarios se revisa nuevamente cada expediente para determinar si cumple con los parámetros legales, y notificar discrepancias al usuario a tiempo?		SI	1
¿Se mantiene un registro de los expedientes con problemas por el cobro indebido del valor del avalúo a fin de verificar el responsable y tomar acciones correctivas?		NO	0
¿Se han establecido sanciones a los responsables del cobro del avalúo por errores u omisiones en el mismo?		NO	0
¿Se factura el cobro mediante algún paquete contable?		NO	0
¿Existe algún manual, resolución, o política emitida por escrito que regule el proceso de implementación y análisis?		SI	1
¿Se ha identificado los principales problemas o puntos críticos de la etapa de implementación y análisis de expedientes?		NO	0

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**MATRIZ DE CALIFICACION DEL NIVEL DE CONFIANZA**  
**AÑO 2012**

**COMPONENTE: PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS**

<b>FACTORES</b>	<b>PT</b>	<b>SI/NO</b>	<b>CT</b>
¿Se realiza un seguimiento al cumplimiento de metas en relación con la planificación?		NO	0
¿Se mantiene un control o un registro de los trámites que regresan del Distrito de Riobamba, por errores o inconsistencias en el proceso de adjudicación manejado en la delegación de Tungurahua?		SI	1
¿Se ha tomado correcciones o medidas para evitar los errores o inconsistencias de los trámites de adjudicación de predios?		SI	1
¿Todos los servicios relacionados con los trámites de adjudicación de tierras han sido calificados como satisfactorios por los usuarios?		NO	0
¿El desempeño de los funcionarios se mide en función de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de adjudicación de tierras?		NO	0
<b>CALIFICACION TOTAL= CT</b>			<b>14</b>
<b>PONDERACION TOTAL = PT</b>			<b>26</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC=CT/PT*100</b>			<b>14/26*100=</b> <b>54%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI =100%-NC%</b>			<b>46%</b>

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**ENFOQUE DE AUDITORIA**  
**AÑO 2012**

**COMPONENTE: PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS**

El Nivel de Confianza del componente Proceso de Adjudicación de Tierras es del 54% que se califica como MODERADO y por diferencia, el riesgo inherente del componente es del 46%, y se califica como MODERADO. Este resultado preliminar nos indica que el enfoque inicial debe ser MIXTO, es decir aplica pruebas de cumplimiento y sustantivas.

El nivel de confianza se determino mediante los siguientes parámetros.

	<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
<b>NC</b>	5% -50%	51% -75%	76% -95%
<b>NR</b>	95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
	<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**MATRIZ DE RIESGO INHERENTE**  
**AÑO 2012**

COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACION	CONTROL CLAVE	ENFOQUE (CUMPLIMIENTO)	ENFOQUE (SUSTANTIVO)
<b>PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS</b>	RIESGO INHERENTE GLOBAL:	46%		
	No se revisa y constata la documentación en la recepción del trámite	Se ha determinado un número o máximo de ingreso de trámites diarios.	Verificar que el responsable del ingreso del trámite revise el contenido y veracidad de los documentos a ingresarse según resolución 01.	
	No se han establecido tiempos de ejecución en cada una de las etapas del proceso de adjudicación de tierras	Se ha establecido un tiempo máximo de 15 días para cada etapa de ejecución del proceso de adjudicación	Verificar la existencia de políticas que regulen el manejo de los tiempos en cada etapa.	Realice el estudio del tiempo estándar empleado en el proceso de adjudicación de tierras.
	No se identifica las etapas críticas del proceso y se establecen actividades de control para asegurar su ejecución efectiva y eficiente	Se utiliza el flujograma del proceso de adjudicación, diseñado en el manual del INDA (Instituto Nacional de Desarrollo Agrario)	Verifique que el flujograma establecido en el manual, éste acorde con las necesidades institucionales	Prepare un flujograma actualizado del proceso de adjudicación de tierras e identifique sus áreas críticas
	No se informan los inconvenientes o problemas que se generan en el momento de efectuar la inspección técnica, con el propósito de tomar acciones correctivas	Se emite hojas de campo con preimpresas o observaciones o inconvenientes	Verificar la existencia de políticas o resoluciones sobre las inspecciones de campo	

Elaborado: DC

Fecha: 02/08/13

Revisado: AE

Fecha: 02/08/13

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**MATRIZ DE RIESGO INHERENTE**  
**AÑO 2012**

MRI 2/4

COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACION	CONTROL CLAVE	ENFOQUE (CUMPLIMIENTO)	ENFOQUE (SUSTANTIVO)
<b>PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS</b>	RIESGO INHERENTE GLOBAL:	46%		
	No existen responsables departamentales quienes constaten físicamente los documentos que se siguen generando en cada etapa	Se cuenta con el apoyo de 2 funcionarios con mayor grado de experiencia y la suficiente pericia para supervisar al personal	Verificar la existencia de políticas relacionadas con el recurso humano y sus funciones	
	No se mantiene un registro de los expedientes con problemas por el cobro indebido del valor del avalúo a fin de verificar el responsable y tomar acciones correctivas	Se ha designado un responsable para revisar y colocar las facturas de pago en cada tramite	Verificar la existencia de políticas para el cobro del valor del avalúo	Tome una muestra de los tramites y realice el cálculo de los valores de avalúos pagados en el año 2012
	No se han establecido sanciones a los responsables del cobro del avalúo por errores u omisiones en el mismo	El cálculo de los valores se realiza a través de una hoja de cálculo, a fin de evitar errores		

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13



**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**MATRIZ DE RIESGO INHERENTE**  
**AÑO 2012**

COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACION	CONTROL CLAVE	ENFOQUE (CUMPLIMIENTO)	ENFOQUE (SUSTANTIVO)
<b>PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS</b>	RIESGO INHERENTE GLOBAL:	46%		
	No se factura el cobro mediante un paquete contable	Se utiliza la resolución 06 la cual regula el cobro del avalúo	Verificar los porcentajes de cobro según resolución 06	
	No se ha identificado los principales problemas o puntos críticos de la etapa de implementación y análisis de expedientes	La etapa de implementación y análisis está regida por resolución 01		Prepare una lista de verificación de las actividades realizadas en el departamento de implementación y análisis, para identificar los puntos deficientes.
	No se realiza un seguimiento al cumplimiento de metas en relación con la planificación	La medición de la eficiencia de las instituciones públicas es a través del uso del sistema GPR	Verificar la existencia de políticas relacionadas con el cumplimiento de metas y objetivos institucionales	Prepare el cálculo de las metas institucionales y determine sus variaciones

Elaborado: DC

Fecha: 02/08/13

Revisado: AE

Fecha: 02/08/13

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**MATRIZ DE RIESGO INHERENTE**  
**AÑO 2012**

COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACION	CONTROL CLAVE	ENFOQUE (CUMPLIMIENTO)	ENFOQUE (SUSTANTIVO)
<b>PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS</b>	RIESGO INHERENTE GLOBAL:	46%		
	No todos los servicios relacionados con los tramites de adjudicación de tierras han sido calificados como satisfactorios por los usuarios	Se ha colocado un buzón para que el usuario emita sus sugerencias o denuncias del servicio institucional	Verificar la existencia de políticas de atención al usuario y el manejo de quejas y denuncias presentadas por el mismo.	
	El desempeño de los funcionarios no se mide en función de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de adjudicación de tierras	Se emiten informes cuantitativos de las actividades desarrolladas por los funcionarios, así como del avance del proceso de adjudicación manejado.	Verificar el cumplimiento de los funcionarios en lo relacionado a la emisión de informes	Elabore un tablero de indicadores tanto de desempeño así como los relacionados al proceso de adjudicación

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA				
PROGRAMA DE EVALUACION AL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS				
AÑO 2012				
<b>Objetivo:</b>	1.- Verificar el manejo del proceso de adjudicación de tierras. 2.- Medir mediante Indicadores la eficiencia, eficacia y calidad el proceso de adjudicación de tierras. 3.-Proponer un tablero de Indicadores para medir la gestión institucional 4.- Establecer conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento del proceso de adjudicación de tierras.			
Nº	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR	FECHA
1	Realice el estudio del tiempo estándar empleado en el proceso de adjudicación de tierras.	ETPA	DC	05/08/2013
2	Prepare un flujograma actualizado del proceso de adjudicación de tierras e identifique sus áreas críticas	IAC	DC	05/08/2013
3	Tome una muestra de los trámites y realice el cálculo de los valores de avalúos pagados en el año 2012	CVP	DC	07/08/2013
4	Prepare una lista de verificación de las actividades realizadas en el departamento de implementación y análisis, para identificar los puntos deficientes del mismo	LV-IA	DC	15/08/2013
5	Prepare el cálculo de las metas institucionales y determine sus variaciones	CMI	DC	27/08/2013
6	Elabore un tablero de indicadores de eficacia, eficiencia y calidad del proceso de adjudicación.	T-IND	DC	30/08/2013
7	Elabore la hoja de hallazgos	HH	DC	30/08/2013

<b>Elaborado:</b> DC	<b>Fecha:</b> 02/08/13
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 02/08/13

# ÍNDICE

## SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA

### ARCHIVO CORRIENTE

Tabla 18. Índice de Archivo Corriente

ANALISIS DEL TIEMPO ESTANDAR DEL PROCESO DE ADJUDICACION	ETPA
IDENTIFICACION DE LAS ÁREAS CRÍTICAS DEL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS	IAC
CÁLCULO DE LOS VALORES DE AVALÚOS PAGADOS EN EL AÑO 2012	PPI
LISTA DE VERIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL DEPARTAMENTO DE IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS	LV-IA
CÁLCULO DE LAS METAS INSTITUCIONALES Y DE SUS VARIACIONES	CMI
TABLERO DE INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA Y CALIDAD DEL PROCESO DE ADJUDICACIÓN.	T-IND
HOJA DE HALLAZGOS	HH
COMENTARIOS DE AUDITORIA	A
INFORME	INF
SEGUIMIENTO	SEG

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**ANALISIS DEL TIEMPO ESTANDAR DEL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS**  
**AÑO 2012**

1.-Se obtuvo el tiempo en minutos que emplea un funcionario para ejecutar cada etapa del proceso con ayuda de un cronómetro, obteniendo lo siguiente:

ACTIVIDAD	TIEMPO TOMADOS EN MINUTOS SEGÚN CRONOMETRO										
	EX 1	EX 2	EX 3	EX 4	EX 5	EX 6	EX 7	EX 8	EX 9	EX 10	Suma ( $\Sigma Xi$ )
1. RECEPCIÓN E INGRESO DEL EXPEDIENTE	10.5	10.4	10.9	10.8	10.1	10.9	10.8	10.4	10.2	10.8	105.8
2. PROGRAMACIÓN DE INSPECCION TÉCNICA	1.01	1	1.02	1.03	1.05	1.01	1.04	1.01	1.06	1	10.23
3.EJECUCIÓN DE LA INSPECCIÓN DE CAMPO	20.1	20.3	20.5	20.9	20.8	20.3	20.5	20.9	20.1	20.1	204.5
4. REALIZACIÓN DEL INFORME TÉCNICO	5	5.1	5.6	5.3	5.2	5.1	5	5.6	5	5.1	52
5. REVISIÓN Y CATASTRO DE PLANIMETRÍA	15.5	15.7	16.1	15.5	16.2	16.3	15.8	15	16.5	15.2	157.8
6.COBRO DEL AVALÚO	18.2	19.5	18.7	19.4	18.5	19.7	18.3	18.4	19	18.9	188.6
7.IMPLEMENTACIÓN	6.1	6.5	5.5	6.2	6	6.8	5.8	5.9	6.1	6.5	61.4
8. ANÁLISIS	30.1	31.5	30.5	30.9	31	30.5	31	30.9	30.8	30.4	307.6

**SIGLAS:EX(#):** Expediente número  
 **$\Sigma Xi$ :** Sumatoria del Tiempo



Elaborado por: DC	Fecha: 05/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 05/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**ANALISIS DEL TIEMPO ESTANDAR DEL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS**  
**AÑO 2012**

2. Se identifica el tiempo estimado como consistente por etapa (TC = Tiempo Consistentes)

ACTIVIDAD	TIEMPO TOMADOS EN MINUTOS SEGÚN CRONOMETRO											TC
	EX 1	EX 2	EX 3	EX 4	EX 5	EX 6	EX 7	EX 8	EX 9	EX 10	Suma ( $\Sigma Xi$ )	
1. RECEPCION E INGRESO DEL EXPEDIENTE	10.5	10.4	10.9	10.8	10.1	10.9	10.8	10.4	10.2	10.8	105.8	10
2. PROGRAMACION DE INSPECCION TÉCNICA	1.01	1	1.02	1.03	1.05	1.01	1.04	1.01	1.06	1	10.23	10
3. EJECUCION DE LA INSPECCION DE CAMPO	20.1	20.3	20.5	20.9	20.8	20.3	20.5	20.9	20.1	20.1	204.5	10
4. REALIZACION DEL INFORME TECNICO	5	5.1	5.6	5.3	5.2	5.1	5	5.6	5	5.1	52	10
5. REVISION Y CATASTRO DE PLANIMETRIA	15.5	15.7	16.1	15.5	16.2	16.3	15.8	15	16.5	15.2	157.8	10
6. COBRO DEL AVALUO	18.2	19.5	18.7	19.4	18.5	19.7	18.3	18.4	19	18.9	188.6	10
7. IMPLEMENTACION	6.1	6.5	5.5	6.2	6	6.8	5.8	5.9	6.1	6.5	61.4	10
8. ANALISIS	30.1	31.5	30.5	30.9	31	30.5	31	30.9	30.8	30.4	307.6	10

**SIGLAS:****EX (#):** Expediente número **$\Sigma Xi$ :** Sumatoria del Tiempo**TC:** Tiempo estimado considerado Consistente (variaciones se deben a la naturaleza del elemento)

-  Si se determina que las variaciones se deben a la naturaleza del elemento se conservan todos los tiempos.
-  Si se determina que las variaciones no se originan por la naturaleza del elemento, y el tiempo estimado anterior y/o posterior donde se observa la variación son consistentes; la inconsistencia del elemento se deberá a la falta de habilidad o desconocimiento de la tarea por parte del trabajador.

Elaborado por: DC	Fecha: 05/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 05/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**ANALISIS DEL TIEMPO ESTANDAR DEL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS**  
**AÑO 20123.-**

3. Para obtener el tiempo promedio por etapa se dividió la sumatoria del tiempo ( $\Sigma Xi$ ) para el tiempo estimado considerado consistente (TC) así:  $Te = \frac{\Sigma Xi}{TC}$

ACTIVIDAD	TIEMPO TOMADOS EN MINUTOS SEGÚN CRONOMETRO												CÁLCULO ( $\Sigma Xi$ )/TC	TE
	EX 1	EX 2	EX 3	EX 4	EX 5	EX 6	EX 7	EX 8	EX 9	EX 10	Suma ( $\Sigma Xi$ )	TC		
1. RECEPCION E INGRESO DEL EXPEDIENTE	10.5	10.4	10.9	10.8	10.1	10.9	10.8	10.4	10.2	10.8	105.8	10	105.8/10	10.58
2. PROGRAMACION DE INSPECCION TÉCNICA	1.01	1	1.02	1.03	1.05	1.01	1.04	1.01	1.06	1	10.23	10	10.23/10	1.02
3. EJECUCION DE LA INSPECCION DE CAMPO	20.1	20.3	20.5	20.9	20.8	20.3	20.5	20.9	20.1	20.1	204.5	10	204.5/10	20.45
4. REALIZACION DEL INFORME TECNICO	5	5.1	5.6	5.3	5.2	5.1	5	5.6	5	5.1	52	10	52/10	5.2
5. REVISION Y CATASTRO DE PLANIMETRIA	15.5	15.7	16.1	15.5	16.2	16.3	15.8	15	16.5	15.2	157.8	10	157.8/10	15.78
6. COBRO DEL AVALUO	18.2	19.5	18.7	19.4	18.5	19.7	18.3	18.4	19	18.9	188.6	10	188.6/10	18.86
7. IMPLEMENTACION	6.1	6.5	5.5	6.2	6	6.8	5.8	5.9	6.1	6.5	61.4	10	61.4/10	6.14
8. ANALISIS	30.1	31.5	30.5	30.9	31	30.5	31	30.9	30.8	30.4	307.6	10	307.6/10	30.76
<b>TIEMPO TOTAL DEL PROCESO POR EXPEDIENTE</b>	106.5	110	108.8	110.0	108.8	110.61	108.24	108.11	108.76	108				108.79
<b>TIEMPO ESTANDAR DEL PROCESO</b>														<b>108.79</b>

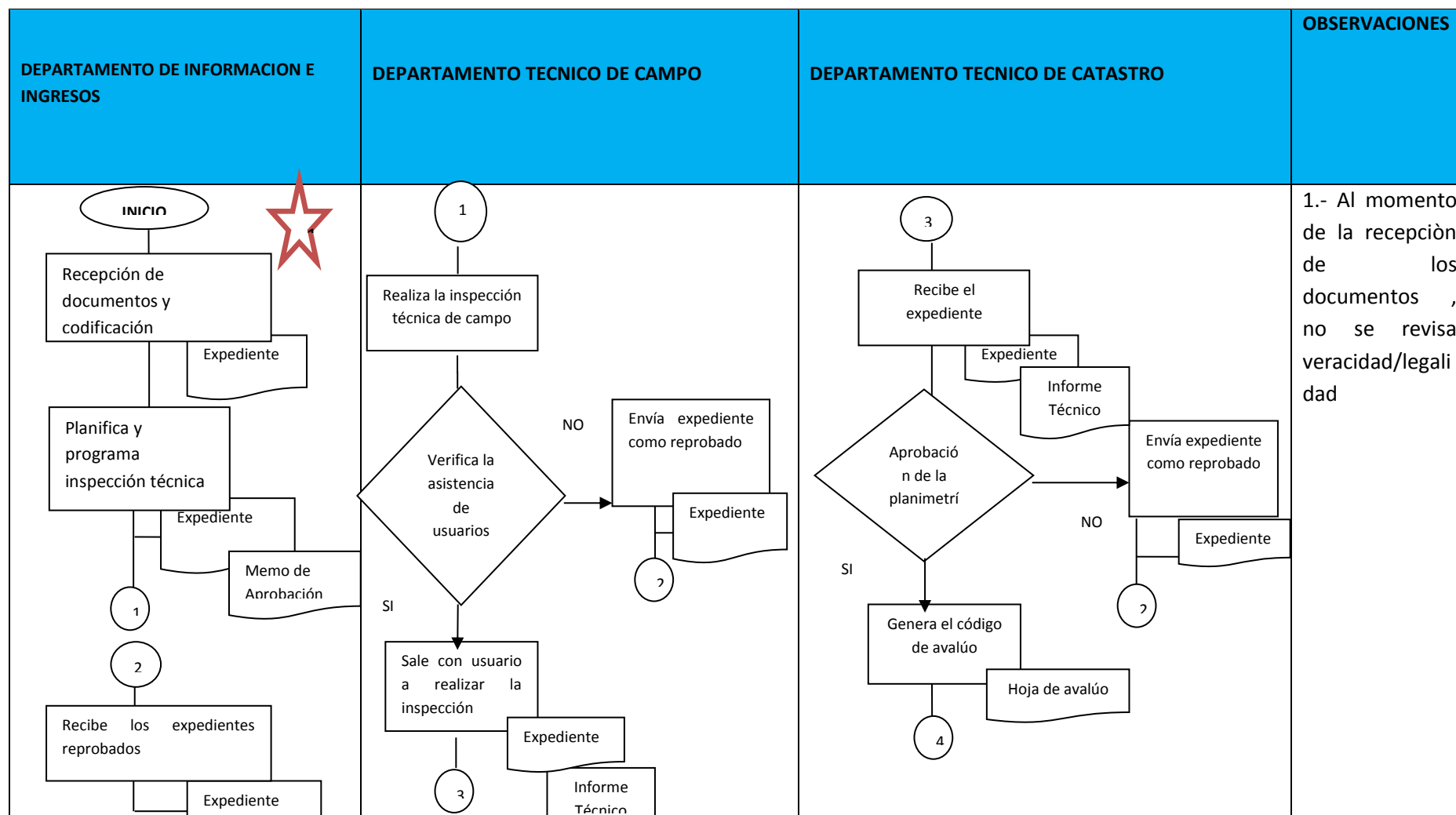
**SIGLAS:**

**EX (#):** Expediente número **TC:** Tiempo estimado considerado Consistente (variaciones se deben a la naturaleza del elemento)

**$\Sigma Xi$ :** Sumatoria del Tiempo **TE:** Tiempo estimado determinado según cálculo

Elaborado por: DC	Fecha: 05/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 05/08/2013

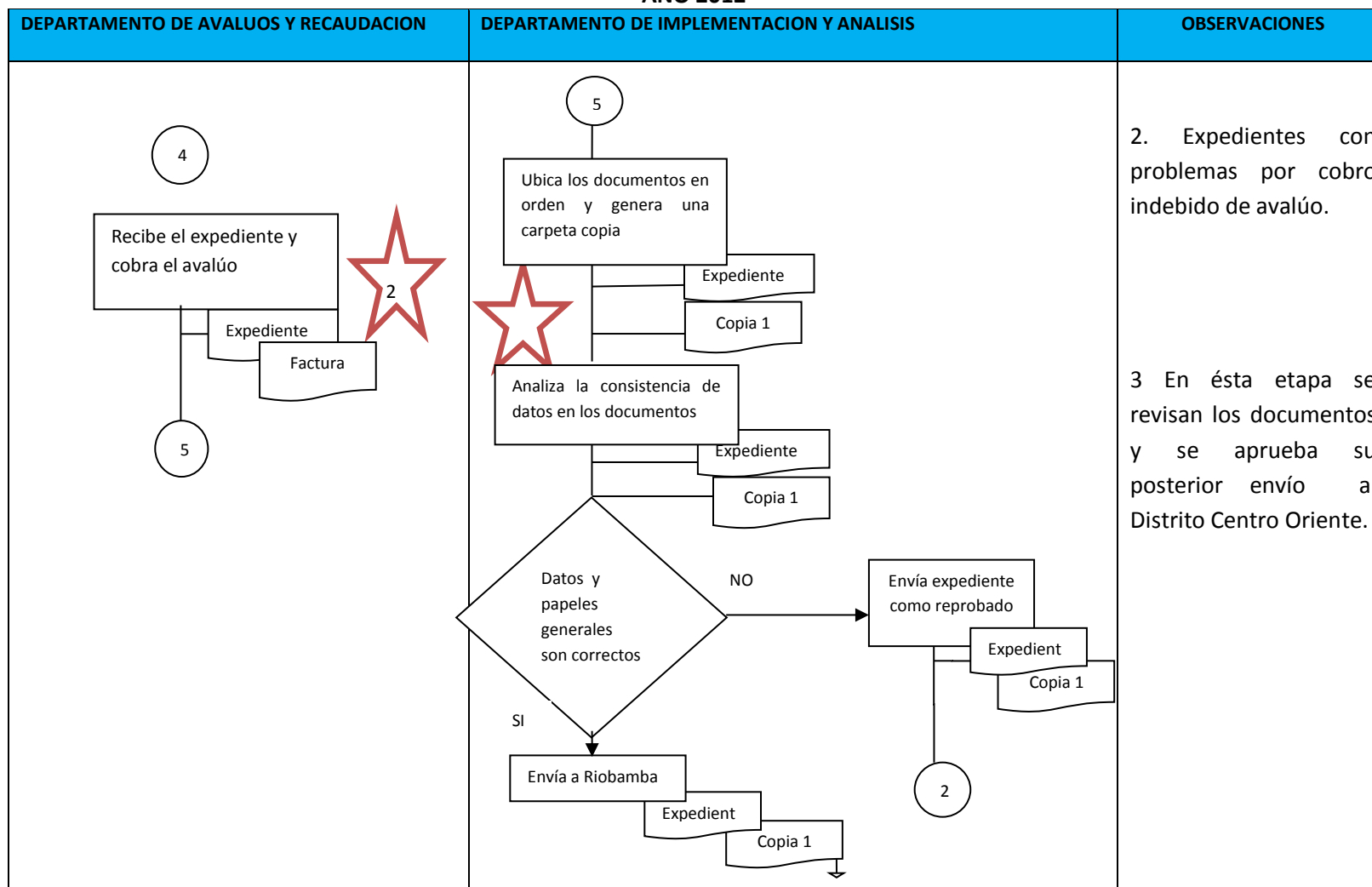
**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**IDENTIFICACION DE LAS ÁREAS CRÍTICAS DEL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS**  
**AÑO 2012**



Elaborado por: DC	Fecha: 05/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 05/08/2013



**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**IDENTIFICACION DE LAS ÁREAS CRÍTICAS DEL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS**  
**AÑO 2012**



Elaborado por: DC	Fecha: 05/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 05/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**CALCULO DE AVALUOS PAGADOS EN FUNCION DEL CUMPLIMIENTO DE LA RESOLUCION ADMINISTRATIVA 06**  
**AÑO 2012**

Nº	EXPED.	APELLIDOS Y NOMBRE	CANTON	PARROQUIA	SECTOR	AREA	VALOR GENERADO SEGÚN INSPECCION DE CAMPO	V/ COBRAR SEGÚN RESOLUCION	V/ PAGADO	DIFEREN
1	1525	COSQUILLO IZA SEGUNDO ANDRES	AMBATO	MONTALVO	SAN MIGUEL	0.0406	9.85	10.00	10.00	-
2	2785	MANOTOA INFANTE SEGUNDO	AMBATO	MONTALVO	LUZ DE AMERICA	0.0469	8.50	10.00	10.00	-
3	3457	MANOTOA PILLAJO MARIA AURORA	AMBATO	MONTALVO	MONTALVO	0.4724	70.00	35.00	35.00	-
4	1825	MARFETAN ZAMORA ANGEL ENRIQUE	AMBATO	MONTALVO	AMAZONAS	0.1058	50.00	25.00	25.00	-
5	4895	MARTINEZ CASTRO EUCLIDES	AMBATO	MONTALVO	SAN FRANCISCO	0.1469	53.50	26.75	26.75	-
6	785	TORRES TIBAN CARLOS GUILLERMO	AMBATO	TOTORAS	EL CRISTAL	0.1321	51.74	25.87	25.87	-
7	8419	ALDAZ MAYORGA NANCY CARINA	AMBATO	TOTORAS	LA LIBERTAD	0.1026	50.00	25.00	25.00	-
8	10814	FIALLOS ACOSTA JENNY MARISOL	AMBATO	TOTORAS	HUACHI TOTORAS	0.0572	30.00	15.00	15.00	-
9	3785	LANDA MANOTOA MARIA AURORA	AMBATO	TOTORAS	HUACHI TOTORAS	0.2494	60.00	30.00	30.00	-
10	9005	LUIZA HURTADO CARMEN BEATRIZ	AMBATO	TOTORAS	LA DOLOROSA	0.1638	56.00	28.00	28.00	-
11	10415	TISALEMA GUALO JOSE ESTEBAN	AMBATO	JUAN B VELA	ECHALECHE	0.0043	8.75	10.00	8.75	1.25
12	2356	TISALEMA SEGUNDO JOSE	AMBATO	JUAN B VELA	TOTORA LOMA	0.2958	63.74	31.87	31.87	-
13	389	TOABANDA CAIZA SEGUNDO ANDRES	AMBATO	JUAN B VELA	WINCHO	0.0158	9.80	10.00	9.80	0.20
14	1000	TOALOMBO MASABANDA JUAN ESPIN	AMBATO	JUAN B VELA	CHIBULEO	0.0233	10.00	10.00	10.00	-
15	14185	VILLACRES VILLACRES SONIA DEL ROCIO	AMBATO	JUAN B VELA	CHIBULEO	0.0136	10.00	10.00	10.00	-
16	13746	CUJI TUAPANTA MARIA DELIA	AMBATO	UNAMUNCHO	EL CHAUPI	0.5145	70.00	35.00	34.00	1.00
17	11411	GARCES CAGUANA JUAN FELICIANO	AMBATO	UNAMUNCHO	SAN FRANCISCO	0.0118	10.00	10.00	10.00	-
18	6423	ICHINA AGUALONGO ANGEL ISAIAS	AMBATO	UNAMUNCHO	LA PRIMAVERA	0.0238	8.50	10.00	8.50	1.50
19	8975	LAGUA CALAPIÑA ELSA CENAIDA	AMBATO	UNAMUNCHO	SAN FRANCISCO	0.0043	10.00	10.00	10.00	-
20	15001	LAGUA TENEDA CENAIDA	AMBATO	UNAMUNCHO	LA PRIMAVERA	1.0222	70.00	35.00	38.00	-3.00

◇ Faltante de cobro del avalúo

○ Sobrante de cobro de avalúo

**Nota:** Las diferencias detectadas surgen porque el valor a cobrar del avalúo es calculado manualmente.

Elaborado por: DC	Fecha: 07/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 07/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**CALCULO DE AVALUOS PAGADOS EN FUNCION DEL CUMPLIMIENTO DE LA RESOLUCION ADMINISTRATIVA 06**  
**AÑO 2012**

Nº	EXPED.	APELLIDOS Y NOMBRE	CANTON	PARROQUIA	SECTOR	AREA	VALOR GENERADO SEGÚN INSPECCION DE CAMPO	V/ COBRAR SEGÚN RESOLUCION	V/ PAGADO	DIFEREN
21	8003	LOPEZ FIALLOS FRANKLIN GUILLERMO	AMBATO	PICAIHUA	TANGAICHE	0.0188	10.00	10.00	10.00	-
22	1974	MASAQUIZA CAJAMARCA LUIS ALFONSO	AMBATO	PICAIHUA	INECEL	0.1221	50.00	25.00	25.00	-
23	1989	MASAQUIZA HURTADO FRANCISCO	AMBATO	PICAIHUA	SHUYURCO	0.1664	59.68	29.84	29.84	-
24	3761	IBARRA VASCONES ARTURO ALEJANDRO	TISALEO	TISALEO	SAN FRANCISCO	0.0904	44.00	22.00	22.00	-
25	13410	BAYAS ORTIZ NANCY FABIOLA	AMBATO	MONTALVO	LA ESPERANZA	0.0342	30.00	15.00	15.00	-
26	7192	URRUTIA FRANCO JULIA ERMINIA	PELILEO	HUAMBALO	SAN ANTONIO	0.0666	37.50	18.75	19.75	-1.00
27	15937	MARTINEZ PICO MARIA PIEDAD	CEVALLOS	CEVALLOS	SANTA ROSA	0.0437	32.04	16.02	16.02	-
28	15919	CHANGO CHANGO AGUSTIN	PELILEO	CHIQUICHA	LA PLAYA	0.2075	65.14	32.57	32.57	-
29	15254	GARCES MAYORGA CORINA MARISOL	QUERO	QUERO	LLIMPE GRANDE	0.9310	49.78	24.89	24.89	-
30	14936	GUAMAN AZAS WILLAN PATRICIO	AMBATO	PILAHUIN	EL SALADO	0.8968	47.96	23.98	24.19	-0.21
31	13768	MONTERO GUZMAN HUGO PASTOR	BAÑOS	RIO NEGRO	SAN JUAN	0.1547	57.26	28.63	28.63	-
32	14551	SANCHEZ BARRERA NANCY CARMEN	PELILEO	PELILEO	LADRILLO ALTO	0.1251	51.50	25.75	25.75	-
33	4202	CHUNCHA BASTIDAS MARIA JOSEFINA	AMBATO	PASA	ESQUINAS	0.0696	36.00	18.00	18.00	-
34	9119	ALULEMA VIVAS ANGEL LEONIDAS	AMBATO	PASA	CORAZON	0.1983	58.04	29.02	29.02	-
35	9191	ALDAZ BARRERA PEDRO ROMULO	AMBATO	PASA	LA ESPERANZA	0.0570	34.10	17.05	17.05	-
36	13250	OÑATE PAREDES BLANCA NARCIZA	AMBATO	PASA	MANZANA	0.0696	37.58	18.79	18.79	-
37	17000	PAREDES SANCHEZ ROSALIA	AMBATO	PILAHUIN	SAN ANTONIO	0.0543	34.00	17.00	17.00	-
38	16299	VILLENA GUACHAMBALA LAURA CELINDA	AMBATO	PILAHUIN	YATZAPUTZAN	0.0993	45.68	22.84	23.78	0.94
39	15773	CUNALATA TIBAN ZOILA ROSA	AMBATO	PILAHUIN	TAMBOLOMA	0.6919	70.00	35.00	35.00	-
40	15187	SAQUINGA LUIS OSWALDO	AMBATO	PILAHUIN	HUAGRACORRAL	0.7470	67.04	33.52	33.52	-
41	11084	GANAN VARGAS SEGUNDO JULIO	AMBATO	PILAHUIN	SAN ANTONIO	0.0641	32.10	16.05	16.05	-
42	10626	CONDO PANIMBOZA CRUZ AMABLE	AMBATO	PILAHUIN	SAN ANTONIO	0.0706	37.92	18.96	18.96	-

○ Sobrante de cobro de avalúo

Elaborado por: DC	Fecha: 07/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 07/08/2013

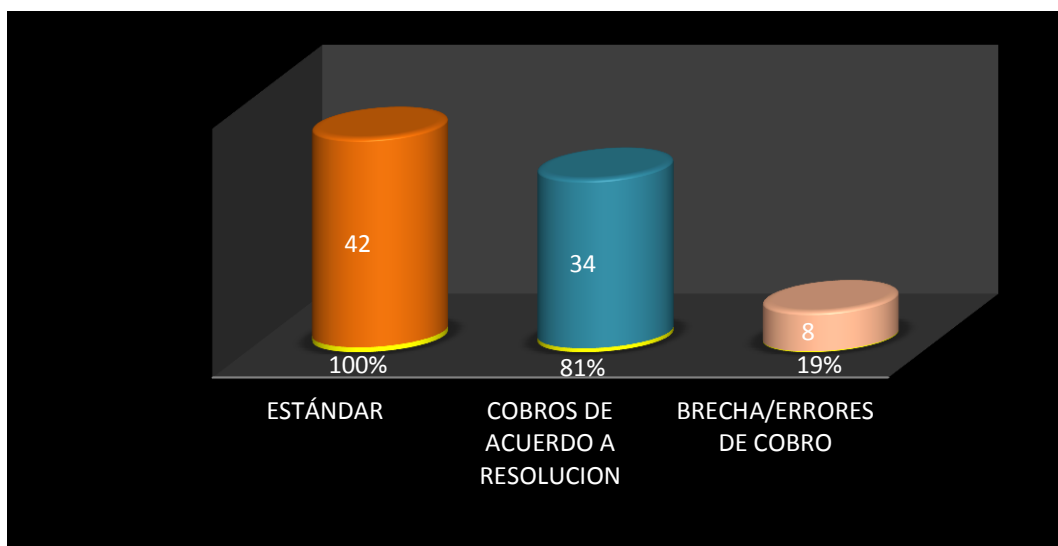
**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
ANALISIS DE LA MEDICIÓN DEL PROCESO DE COBRO DE AVALUO  
AÑO 2012**

\* Se recogió una muestra de 42 expedientes cobrados el valor del avalúo, obteniendo los siguientes resultados:

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ETAPA DE COBRO DEL AVALUO	
EXPEDIENTES CON COBROS ACORDE A LA RESOLUCIÓN 06(CT)	34
TOTAL EXPEDIENTES SEGÚN MUESTRA (PT)	42

TABLERO DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
Porcentaje de expedientes con cobro de acuerdo a resolución 06 en el año 2012	100%	MENSUAL	Número de trámites con cobro correcto según resolución/Número total de trámites examinados =34/42*100% =81%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR *100 i:81%/100%*100 i:81%  B:I-E B:81%-100% B:-19% (DESFAVORABLE)

**GRAFICO 13. Indicador :Porcentaje de expedientes con cobro ajustado a resolución 06 en el año 2012**



**Fuente:**Datos de muestra tomada de expedientes cobrados avalúo

**Elaborado:** Diana de la Cruz

Elaborado por: DC	Fecha: 07/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 07/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**COMENTARIO DEL ANALISIS DE MEDICIÓN DEL PROCESO DE COBRO DE AVALUO**  
**AÑO 2012**

**INTERPRETACION / COMENTARIO**

El 81% de los cobros realizados a los expedientes según avalúo se ajustan a la resolución administrativa 06, esto es 34 expedientes han sido adecuadamente cobrados, el estándar establecido para el proceso de cobro de avalúos es del 100% es decir que los 42 expedientes analizados debieron haberse cobrado adecuadamente, esta diferencia entre el estándar y los expedientes cobrados correctamente, se debe a que los cálculos matemáticos del valor a cobrar se realizan manualmente, no existe un sistema informático de cálculo; todo ello ocasiona un incumplimiento del estándar del 19% lo que representa 8 expedientes con errores de cobro, que para el usuario significa demora en el proceso, pues posteriormente se detectan éstas inconsistencias y mientras el usuario no cancele exactamente las diferencias el proceso se paraliza.

**Nota:**

- ✚ El sistema de avalúo genera un valor acorde a una tabla de precios referenciales por hectárea de tierra, la cual se maneja en función de la inspección técnica de campo, más no en lo que contempla dicha resolución.
  
- ✚ La **Resolución N°6** se establece como incentivo y en forma de apoyo al pequeño agricultor, una **rebaja del 50%** del valor del avalúo de la tierra de los predios de vivienda y los huertos familiares, **fijando en \$10.00 el valor mínimo** de pago de los mismos, teniendo en cuenta que el sector agropecuario es uno de los sectores más vulnerables por la poca tecnificación aplicada a los procesos productivos y bajos ingresos que perciben por sus productos

Elaborado por: DC	Fecha: 07/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 07/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**LISTA DE VERIFICACION DEL PROCESO DE ADJUDICACION**  
**AÑO 2012**

**Componente:** Etapa de Implementación y Análisis del proceso de adjudicación

Nº	ACTIVIDADES	PT	SI (CT)	NO
1	Llenado de la solicitud de tierras y archivo en el respectivo expediente (Anexo 4)	42	38 <span style="color: red;">⊙</span>	4
2	Revisión de la copia fotostática de cedula y papeleta de votación legible y actualizada	42	35 <span style="color: red;">★</span>	7
3	Elaboración de la declaración juramentada sobre el forma de adquisición, tiempo de posesión, conformidad de linderos y colindantes (Anexo# 5)	42	41	1
4	Revisión del levantamiento planimétrico debidamente aprobado por el funcionario de catastro	42	40	2
5	Constatación de la disposición o autorización para la realización de la inspección de campo	42	35 <span style="color: red;">▬</span>	7
6	Revisión del informe técnico de inspección y plan de manejo, elaborado por el funcionario que hizo el trabajo de campo	42	42	0
7	Revisión del certificado municipal que acredite que el predio se encuentra en zona rural (de ser el caso)	42	40	2
8	Verificación del certificado de no afectación al Patrimonio Forestal del Estado, en los predios que superen los 3700 metros de altura (de acuerdo con la altura del predio)	42	42	0
9	Constatación de documentos considerados como adicionales: disolución conyugal, separación de bienes así como la cesión de derechos posesorios.	42	42	0
10	Revisión de hoja de avalúo de tierras elaborada por el técnico de catastro, la cual debe estar acorde al predio, topografía del terreno y servicios básicos	42	41	1
11	Comprobación de la factura de pago conforme al avalúo previamente generado.	42	36 <span style="color: red;">⊙</span>	6
<b>TOTALES</b>		46 2	432	30
<b>PT</b>		462		
<b>CT</b>		432		
<b>NC = CT/PT*100</b>		94%		
<b>NR = 100 - NC</b>		6%		

Elaborado por: DC	Fecha: 15/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 15/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**LISTA DE VERIFICACION DEL PROCESO DE ADJUDICACION**  
**AÑO 2012**

**INTERPRETACION/COMENTARIO**

El nivel de confianza en la etapa de implementación y análisis es alto del 94% y por diferencia el nivel de riesgo es 6% considerado como bajo, con las siguientes observaciones:

- 🎯 Las solicitudes de tierras llegan a la etapa de implementación sin que hayan sido íntegramente llenadas
- ★ Las cédulas de identidad de los usuarios no son revisadas por lo que se detectan que están caducadas..
- 📄 El memorándum de aprobación de inspección, no se ubica en el correspondiente expediente, actividad que es responsabilidad del técnico de campo
- 📁 El archivo del comprobante de pago del avalúo no corresponde al expediente, o tiene errores en su elaboración en términos de consistencia de datos

El nivel de confianza se determinó mediante los siguientes parámetros.

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
<b>NIVEL DE RIESGO (100-NC)</b>		

Elaborado por: DC	Fecha: 15/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 15/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**CALCULO DE LAS METAS INSTITUCIONALES- TABLERO DE INDICADOR POR MES**  
**PORCENTAJE DE EXPEDIENTES ENVIADOS A RIOBAMBA PARA ELABORACIÓN DE LA PROVIDENCIA DE ADJUDICACIÓN**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	MES	PERIODO	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
Porcentaje de Expedientes enviados a Riobamba para elaboración de la providencia de adjudicación	600	Ene	MENSUAL	=Número de Expedientes enviados/ Número de expedientes planificados =500/600*100% =83%	NUMERO	I=INDICADOR/ESTANDAR*100 % I=83%/100%*100% I=83% B=I-E B=83%-100% B=-17% (DESFAVORABLE)
	800	Feb		=Número de Expedientes enviados/ Número de expedientes planificados =700/800*100% =88%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % i:88%/100%*100% i:88% B: I-E B:88%-100% B:-12% (DESFAVORABLE)
	950	Mar		=Número de Expedientes enviados/ Número de expedientes planificados =800/950*100% =84%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % i:84%/100%*100% i:84% B: I-E B:84%-100% B:-16% (DESFAVORABLE)
	1400	Abr		=Número de Expedientes enviados/ Número de expedientes planificados =1100/1400*100% =79%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % i:79%/100%*100% i:79% B: I-E B:79%-100% B:-21% (DESFAVORABLE)
	2300	May		=Número de Expedientes enviados/ Número de expedientes planificados =2000/2300*100% =86%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % i:86%/100%*100% i:86% B: I-E B:86%-100% B:-14% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: DC	Fecha: 27/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 27/08/2013



**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**CALCULO DE LAS METAS INSTITUCIONALES- TABLERO DE INDICADOR POR MES**  
**PORCENTAJE DE EXPEDIENTES ENVIADOS A RIOBAMBA PARA ELABORACIÓN DE LA PROVIDENCIA DE ADJUDICACIÓN**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	MES	PERIODO	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
Porcentaje de Expedientes enviados a Riobamba para elaboración de la providencia de adjudicación	3500	Jun	MENSUAL	=Número de Expedientes enviados/ Número de expedientes planificados =2100/3500*100% =60%	NUMERO	I=INDICADOR/ESTANDAR*100 % I=60%/100%*100% I=60% B=I-E B=60%-100% B=-40% (DESFAVORABLE)
	4500	Jul		=Número de Expedientes enviados/ Número de expedientes planificados =4300/4500*100% =96%	NUMERO	I=INDICADOR/ESTANDAR*100 % i=96%/100%*100% i=96% B=I-E B=96%-100% B=-4% (DESFAVORABLE)
	5800	Ago		=Número de Expedientes enviados/ Número de expedientes planificados =5100/5800*100% =88%	NUMERO	I=INDICADOR/ESTANDAR*100 % i=88%/100%*100% i=88% B=I-E B=88%-100% B=-12% (DESFAVORABLE)
	5800	Sep		=Número de Expedientes enviados/ Número de expedientes planificados =5400/5800*100% =93%	NUMERO	I=INDICADOR/ESTANDAR*100 % i=93%/100%*100% i=93% B=I-E B=93%-100% B=-7% (DESFAVORABLE)
	5800	Oct		=Número de Expedientes enviados/ Número de expedientes planificados =3500/5800*100% =60%	NUMERO	I=INDICADOR/ESTANDAR*100 % I=60%/100%*100% i=60% B=I-E B=60%-100% B=-40% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: DC	Fecha: 27/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 27/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**CALCULO DE LAS METAS INSTITUCIONALES- TABLERO DE INDICADOR POR MES**  
**PORCENTAJE DE EXPEDIENTES ENVIADOS A RIOBAMBA PARA ELABORACIÓN DE LA PROVIDENCIA DE ADJUDICACIÓN**

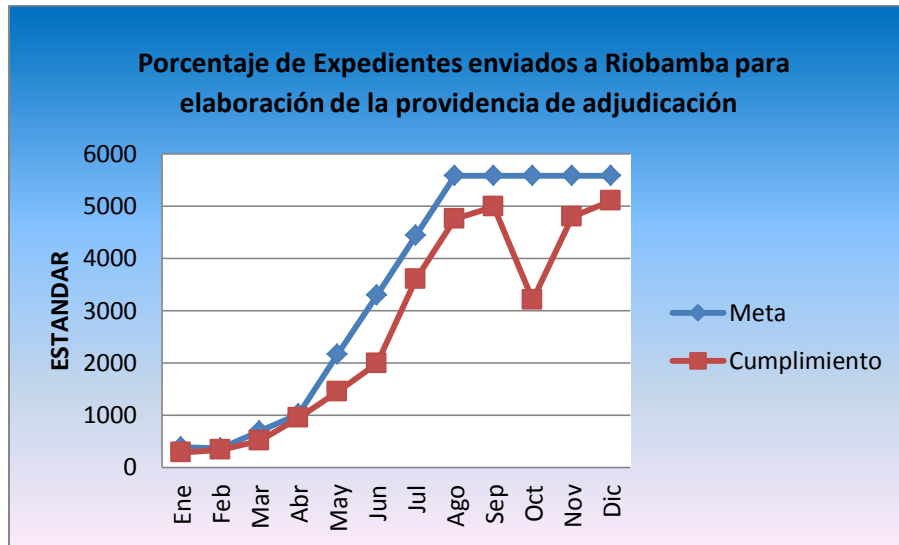
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	MES	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
Porcentaje de Expedientes enviados a Riobamba para elaboración de la providencia de adjudicación	5800	Nov	MENSUAL	=Número de Expedientes enviados/ Número de expedientes planificados =5000/5800*100% =86%	NUMERO	I=INDICADOR/ESTANDAR*100 % I=86%/100%*100% I=86% B=I-E B=86%-100% B=-14% (DESFAVORABLE)
	5800	Dic		=Número de Expedientes enviados/ Número de expedientes planificados =5200/5800*100% =90%	NUMERO	I=INDICADOR/ESTANDAR*100 % I=90%/100%*100% I=90% B=I-E B=90%-100% B=-10% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: DC	Fecha: 27/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 27/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
 GRAFICO EXPLICATIVO DEL CALCULO DE LAS METAS INSTITUCIONALES  
 AÑO 2012**

Indicadores - Construcción Detallada(Período)													
<b>Indicador</b>	Porcentaje de Expedientes enviados a Riobamba para elaboración de la providencia de adjudicación												
<b>Descripción del Indicador</b>	Número de expedientes que se envía a Distrito para elaboración de la providencia de Adjudicación												
<b>Método de cálculo</b>	Sumatoria del número de expedientes listo para enviar a Distrito												
<b>Umbral de Calificación por SemafORIZACIÓN</b>	<b>ROJO</b> 0%-60% <b>AMARILLO</b> 61%-90% <b>VERDE</b> 91%-100%												
<b>Período</b>	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
<b>Meta</b>	600	800	950	1400	2300	3500	4500	5800	5800	5800	5800	5800	
<b>Cumplimiento</b>	500	700	800	1100	2000	2100	4300	5100	5400	3500	5000	5200	
<b>Brecha</b>	100	100	150	300	300	1400	200	700	400	2300	800	600	
<b>Porcentaje Cumplimiento</b>	83%	88%	84%	79%	86%	60%	96%	88%	93%	60%	86%	90%	
<b>Estado</b>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	

**Grafico 14- Porcentaje de Expedientes enviados a Riobamba para elaboración de la providencia de adjudicación**



**Fuente:** Datos de muestra tomada de expedientes cobrados avalúo

**Elaborado:** Diana de la Cruz

<b>Elaborado por:</b> DC	<b>Fecha:</b> 27/08/2013
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 27/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**CALCULO DE LAS METAS INSTITUCIONALES- TABLERO DE INDICADORES**  
**PORCENTAJE DE PROVIDENCIAS DE ADJUDICACIÓN EMITIDAS POR DISTRITO CENTRO ORIENTE**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	MES	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
Porcentaje de Providencias de adjudicación emitidas por Distrito Centro Oriente	600	Ene	MENSUAL	=Número de Providencias emitidas / Número de providencias planificadas =450/600*100% =75%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % i:75%/100%*100% i:75% B: I-E B:75%-100% B:-25% (DESFAVORABLE)
	800	Feb		= Número de Providencias emitidas/ Número de providencias planificadas =680/800*100% =85%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % i:85%/100%*100% i:85% B: I-E B:85%-100% B:-15% (DESFAVORABLE)
	950	Mar		= Número de Providencias emitidas/ Número de providencias planificadas =800/950*100% =84%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % i:84%/100%*100% i:84% B: I-E B:84%-100% B:-16% (DESFAVORABLE)
	1400	Abr		= Número de Providencias emitidas/ Número de providencias planificadas =1089/1400*100% =77%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % i:77%/100%*100% i:77% B: I-E B:77%-100% B:-23% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: DC	Fecha: 27/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 27/08/2013

SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
 CALCULO DE LAS METAS INSTITUCIONALES- TABLERO DE INDICADORES  
 PORCENTAJE DE PROVIDENCIAS DE ADJUDICACIÓN EMITIDAS POR DISTRITO CENTRO ORIENTE

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	MES	PERIODO	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
Porcentaje de Providencias de adjudicación emitidas por Distrito Centro Oriente	2300	May	MENSUAL	= Número de Providencias emitidas / Número de providencias planificadas =1997/2300*10% =86%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % 0 % i:86%/100%*100% i:86% B: I-E B:86%-100% B:-14% (DESFAVORABLE)
	3500	Jun		= Número de Providencias emitidas / Número de providencias planificadas =2083/3500*10% =60%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % 0 % i:60%/100%*100% i:60% B: I-E B:96%-100% B:-4% (DESFAVORABLE)
	4500	Jul		= Número de Providencias emitidas / Número de providencias planificadas =4283/4500*10% =95%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % 0 % i:95%/100%*100% i:95% B: I-E B:95%-100% B:-5% (DESFAVORABLE)
	5800	Ago		= Número de Providencias emitidas / Número de providencias planificadas =5080/5800*10% =88%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % 0 % i:88%/100%*100% i:88% B: I-E B:88%-100% B:-12% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: DC	Fecha: 27/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 27/08/2013

SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
 CALCULO DE LAS METAS INSTITUCIONALES- TABLERO DE INDICADORES  
 PORCENTAJE DE PROVIDENCIAS DE ADJUDICACIÓN EMITIDAS POR DISTRITO CENTRO ORIENTE

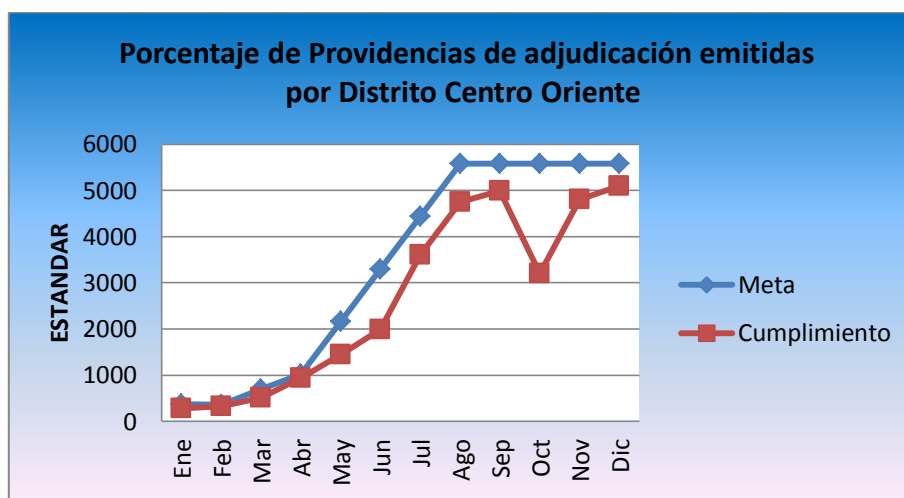
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	MES	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
Porcentaje de Providencias de adjudicación emitidas por Distrito Centro Oriente	5800	Sep	MENSUAL	= Número de Providencias emitidas / Número de providencias planificadas =5378/5800*10% =93%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % 0 % i:93%/100%*100% i:93% B: I-E B:93%-100% B:-7% (DESFAVORABLE)
	5800	Oct		= Número de Providencias emitidas / Número de providencias planificadas =3500/5800*100% =60%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % 0 % i:60%/100%*100% i:60% B: I-E B:60%-100% B:-40% (DESFAVORABLE)
	5800	Nov		= Número de Providencias emitidas / Número de providencias planificadas =4950/5800*100% =85%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % 0 % i:85%/100%*100% i:85% B: I-E B:85%-100% B:-15% (DESFAVORABLE)
	5800	Dic		= Número de Providencias emitidas / Número de providencias planificadas =5180/5800*100% =89%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % 0 % i:89%/100%*100% i:89% B: I-E B:89%-100% B:-11% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: DC	Fecha: 27/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 27/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**GRAFICO EXPLICATIVO DEL CÁLCULO DE LAS METAS INSTITUCIONALES**  
**AÑO 2012**

Indicadores - Construcción Detallada(Período)												
<b>Indicador</b>	Porcentaje de Providencias de adjudicación emitidas por Distrito Centro Oriente											
<b>Descripción del Indicador</b>	Número de expedientes que realmente se pueden elaborar la providencia de adjudicación en Distrito Centro Oriente											
<b>Método de cálculo</b>	Sumatoria del trámites que retornan como providencia de adjudicación											
<b>Umbral de Calificación por Semaforización</b>	<span style="color: red;">ROJO</span> 0%-60% <span style="color: yellow;">AMARILLO</span> 61%-90% <span style="color: green;">VERDE</span> 91%-100%											
<b>Período</b>	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Meta</b>	600	800	950	1400	2300	3500	4500	5800	5800	5800	5800	5800
<b>Cumplimiento</b>	450	680	800	1089	1997	2083	4283	5080	5378	3500	4950	5180
<b>Brecha</b>	150	120	150	311	303	1417	217	720	422	2300	850	620
<b>Porcentaje de cumplimiento</b>	75%	85%	84%	77%	86%	60%	95%	88%	93%	60%	85%	89%
<b>Estado</b>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

**Gráfico 15.- Porcentaje de Providencias de adjudicación emitidas por Distrito Centro Oriente**



**Fuente:** Datos de muestra tomada de expedientes cobrados avalúo

**Elaborado:** Diana de la Cruz

<b>Elaborado por:</b> DC	<b>Fecha:</b> 27/08/2013
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 27/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
 CALCULO DE LAS METAS INSTITUCIONALES- TABLERO DE INDICADORES  
 PORCENTAJE DE TRÁMITES CON INCONSISTENCIAS, ERRORES U OMISIONES  
 AÑO 2012**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	MES	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
Porcentaje de Trámites con inconsistencias, errores u omisiones	10	Ene	MENSUAL	= Rango de Aceptación de Expedientes con error/ Número de Expedientes con errores =10-50 =- 40	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*10% i:- 40/10*10% i:-40 % B: I-E B:-40%+10% B:-30% (DESFAVORABLE)
	10	Feb		= Rango de Aceptación de Expedientes con error/ Número de Expedientes con errores =10-20 =- 10	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*10% i:-10/10*10% i:-10% B: I-E B:-10%-(10%) B:-20% (DESFAVORABLE)
	-10	Mar		0	NUMERO	0
	-10	Abr		= Rango de Aceptación de Expedientes con error/ Número de Expedientes con errores =10-11 =- 1	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*10 % i:1/10%*10% i:-1% B: I-E B:1%-10% B:-9% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: DC	Fecha: 27/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 27/08/2013



**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**CALCULO DE LAS METAS INSTITUCIONALES- TABLERO DE INDICADORES**  
**PORCENTAJE DE TRÁMITES CON INCONSISTENCIAS, ERRORES U OMISIONES**  
**AÑO 2012**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	MES	PERIODO	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
Porcentaje de Trámites con inconsistencias, errores u omisiones	-10	May	MENSUAL	= Rango de Aceptación de Expedientes con error / Número de Expedientes con errores =10-3 = 7	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*10 % i:7/10%*10% i:7% B: I-E B:-7%-(-10%) B:3% (FAVORABLE)
	-10	Jun		= Rango de Aceptación de Expedientes con error / Número de Expedientes con errores =10-17 = -7	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*10 % i:7/10*10% i:-7% B: I-E B:-7%-(-10)% B:-3% (DESFAVORABLE)
	-10	Jul		= Rango de Aceptación de Expedientes con error/ Número de Expedientes con errores =10-17 =- 7	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*10 % i:7/10*10% i:-7% B: I-E B:-7%-(-10)% B:-3% (DESFAVORABLE)
	-10	Ago		= Rango de Aceptación de Expedientes con error/ Número de Expedientes con errores =10-20 =- 10	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*10 % i:-10/10*10% i:-10% B: I-E B:-10%-(-10%) B:-20% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: DC	Fecha: 27/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 27/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**CALCULO DE LAS METAS INSTITUCIONALES- TABLERO DE INDICADORES**  
**PORCENTAJE DE TRÁMITES CON INCONSISTENCIAS, ERRORES U OMISIONES**  
**AÑO 2012**

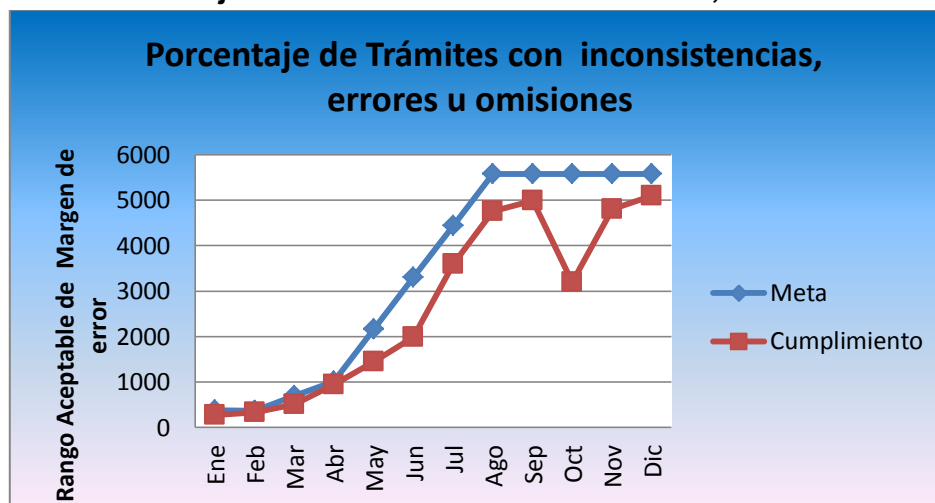
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	MES	PERIODO	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
Porcentaje de Trámites con inconsistencias, errores u omisiones	-10	Sep	MENSUAL	= Rango de Aceptación de Expedientes con error/ Número de Expedientes con errores =10-22 =- 12	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*10 % i:-12/10*10% i:-12% B: I-E B:-12%-(10%) B:-22% (DESFAVORABLE)
	-10	Oct		0	NUMERO	<b>0</b>
	-10	Nov		= Rango de Aceptación de Expedientes con error/ Número de Expedientes con errores =10-50 =- 40	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*10 % i:-40/10*10% i:-40% B: I-E B:-40%+10% B:-30% (DESFAVORABLE)
	5800	Dic		= Rango de Aceptación de Expedientes con error/ Número de Expedientes con errores =10-20 =- 10	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*10 % i:-10/10*10% i:-10% B: I-E B:-10%-(10%) B:-20% (DESFAVORABLE)

<b>Elaborado por:</b> DC	<b>Fecha:</b> 27/08/2013
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 27/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**GRAFICO EXPLICATIVO DEL CÁLCULO DE LAS METAS INSTITUCIONALES**  
**AÑO 2012**

Indicadores - Construcción Detallada(Período)												
<b>Indicador</b>	Porcentaje de Trámites con inconsistencias, errores u omisiones											
<b>Descripción del Indicador</b>	Número de expedientes que regresan de Distrito Centro Oriente que no se pueden adjudicar por errores o inconsistencia en los mismos.											
<b>Método de cálculo</b>	Sumatoria de tramites con errores											
<b>Umbral de Calificación por Semaforización</b>	<span style="color: red;">ROJO</span> 0%-60% <span style="color: yellow;">AMARILLO</span> 61%-90% <span style="color: green;">VERDE</span> 91%-100%											
<b>Período</b>	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Rango de Aceptación</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Incumplimiento</b>	50	20	0	11	3	17	17	20	22	0	50	20
<b>Brecha</b>	-40	-10	0	-1	0	-7	-7	-10	-12	0	-40	-10
<b>Porcentaje de error</b>	30%	20%	0	9%	0	3%	3%	20%	22%	0	30%	20%
<b>Estado</b>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

**Gráfico 16.-Porcentaje de Trámites con inconsistencias, errores u omisiones**



**Fuente:** Datos de muestra tomada de expedientes cobrados avaluó

**Elaborado:** Diana de la Cruz

Elaborado por: DC	Fecha: 27/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 27/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
CALCULO DE LAS METAS INSTITUCIONALES- TABLERO DE INDICADORES  
PORCENTAJE DE ESCRITURAS A ENTREGAR A BENEFICIARIOS**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	MES	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
Porcentaje de Escrituras entregadas a beneficiarios	380	Ene	MENSUAL	=Número de Escrituras entregadas /Número de escrituras a entregar según planificación = $280/380*100\%$ =74%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % i: $74\%/100\%*100\%$ i:74% B: I-E B:74%-100% B:-26% (DESFAVORABLE)
	365	Feb		= Número de Providencias emitidas /Número de escrituras a entregar según planificación = $330/365*100\%$ =90%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % i: $90\%/100\%*100\%$ i:90% B: I-E B:90%-100% B:-10% (DESFAVORABLE)
	692	Mar		= Número de Providencias emitidas/Número de escrituras a entregar según planificación = $510/692*100\%$ =74%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % i: $74\%/100\%*100\%$ i:74% B: I-E B:74%-100% B:-26% (DESFAVORABLE)
	1019	Abr		= Número de Providencias emitidas /Número de escrituras a entregar según planificación = $945/1019*100\%$ =93%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % i: $93\%/100\%*100\%$ i:93% B: I-E B:93%-100% B:-7% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: DC	Fecha: 27/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 27/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
 CALCULO DE LAS METAS INSTITUCIONALES- TABLERO DE INDICADORES  
 PORCENTAJE DE ESCRITURAS A ENTREGAR A BENEFICIARIOS  
 AÑO 2012**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	MES	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
Porcentaje de Escrituras entregadas a beneficiarios	2159	May	MENSUAL	=Número de Escrituras entregadas /Número de escrituras a entregar según planificación =1445/2159*100% =67%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % i:67%/100%*100% i:67% B: I-E B:67%-100% B:-33% (DESFAVORABLE)
	3299	Jun		= Número de Providencias emitidas /Número de escrituras a entregar según planificación =1989/3299*100% =60%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % i:60%/100%*100% i:60% B: I-E B:60%-100% B:-40% (DESFAVORABLE)
	4439	Jul		= Número de Providencias emitidas/Número de escrituras a entregar según planificación =3600/4439*100% =81%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % i:81%/100%*100% i:81% B: I-E B:81%-100% B:-19% (DESFAVORABLE)
	5579	Ago		= Número de Providencias emitidas /Número de escrituras a entregar según planificación =4750/5579*100% =85%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % i:85%/100%*100% i:85% B: I-E B:85%-100% B:-15% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: DC	Fecha: 27/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 27/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**CALCULO DE LAS METAS INSTITUCIONALES- TABLERO DE INDICADORES**  
**PORCENTAJE DE ESCRITURAS A ENTREGAR A BENEFICIARIOS**  
**AÑO 2012**

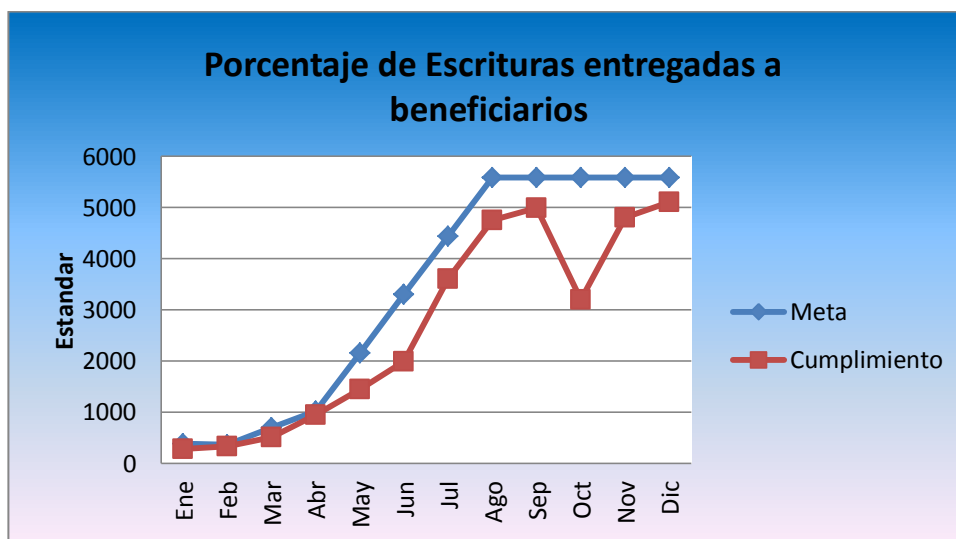
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	MES	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
Porcentaje de Escrituras entregadas a beneficiarios	5579	Sep	MENSUAL	=Número de Escrituras entregadas /Número de escrituras a entregar según planificación =4987/5579*100% =89%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % i:89%/100%*100% i:89% B: I-E B:89%-100% B:-11% (DESFAVORABLE)
	5579	Oct		= Número de Providencias emitidas /Número de escrituras a entregar según planificación =3200/5579*100% =57%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % i:57%/100%*100% i:57% B: I-E B:57%-100% B:-43% (DESFAVORABLE)
	5579	Nov		= Número de Providencias emitidas/Número de escrituras a entregar según planificación =4800/5579*100% =86%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % i:86%/100%*100% i:86% B: I-E B:86%-100% B:-14% (DESFAVORABLE)
	5579	Dic		= Número de Providencias emitidas/Número de escrituras a entregar según planificación =5100/5579*100% =91%	NUMERO	i:INDICADOR/ESTANDAR*100 % i:91%/100%*100% i:91% B: I-E B:91%-100% B:-9% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: DC	Fecha: 27/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 27/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**GRAFICO EXPLICATIVO DEL CÁLCULO DE LAS METAS INSTITUCIONALES**  
**AÑO 2012**

Indicadores - Construcción Detallada(Período)												
<b>Indicador</b>	Porcentaje de Escrituras entregadas a beneficiarios											
<b>Descripción del Indicador</b>	Número de providencias de adjudicación inscritas y registradas											
<b>Método de cálculo</b>	Sumatoria del número de escrituras											
<b>Umbral de Calificación por Semaforización</b>	<span style="color: red; font-weight: bold;">ROJO</span> 0%-60% <span style="color: yellow; font-weight: bold;">AMARILLO</span> 61%-90% <span style="color: green; font-weight: bold;">VERDE</span> 91%-100%											
<b>Período</b>	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Meta</b>	380	365	692	1,019	2,159	3,299	4,439	5,579	5,579	5,579	5,579	5,579
<b>Cumplimiento</b>	280	330	510	945	1445	1989	3600	4750	4987	3200	4800	5100
<b>Brecha</b>	100	35	182	74	714	1310	839	829	592	2379	779	479
<b>Porcentaje Cumplimiento</b>	74%	90%	74%	93%	67%	60%	81%	85%	89%	57%	86%	91%
<b>Estado</b>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

**Gráfico 17.-Porcentaje de Escrituras entregadas a beneficiarios**



**Fuente:** Datos de muestra tomada de expedientes cobrados avalúo

**Elaborado:** Diana de la Cruz

Elaborado por: DC	Fecha: 27/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 27/08/2013

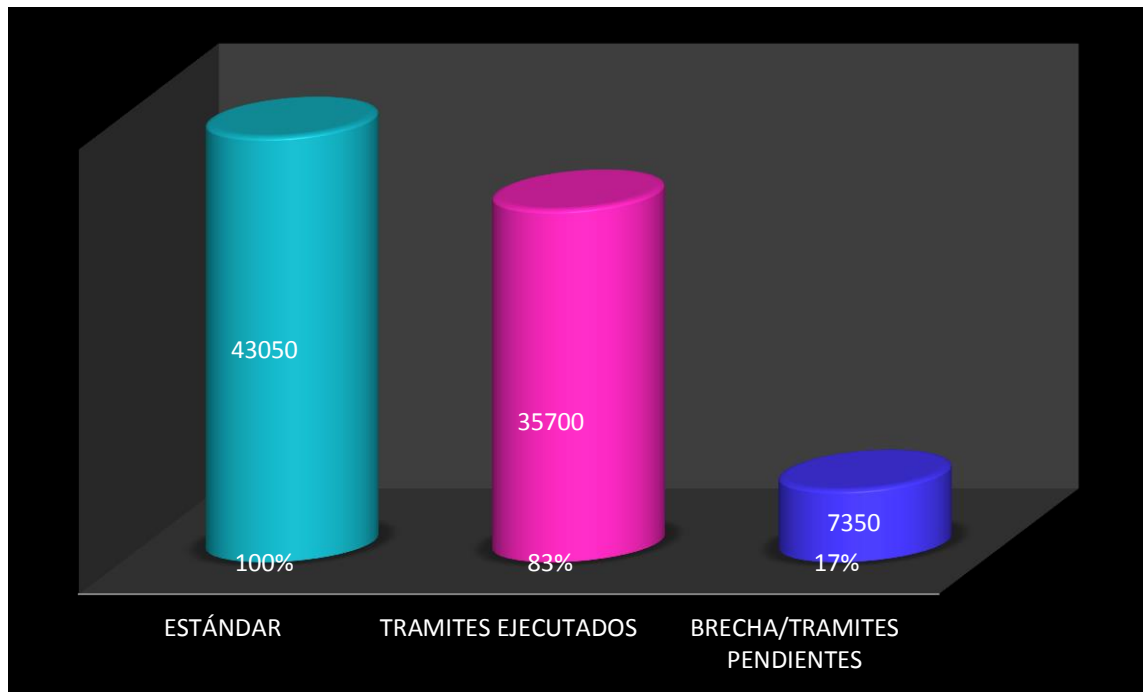
**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**TABLERO DE INDICADOR DE EFICACIA DEL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS**  
**AÑO 2012**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
<b>EFICACIA</b>					
Porcentaje de trámites ejecutados por el departamento de implementación y análisis listos para enviar a Distrito Centro Oriente en el año 2012	100%	ANUAL	=Número de trámites ejecutados /Número total de trámites planificado  =35700/43050*100% =83%	NUMERO	<b>I=INDICADOR/ESTANDAR</b> <b>*100%<i>i</i>:83%/100%*100</b> <b>I=83%</b> <b>B=I-E</b> <b>B=83%-100%</b> <b>B=-17% (DESFAVORABLE)</b>

<b>Elaborado por:</b> DC	<b>Fecha:</b> 30/08/2013
<b>Revisado:</b> AE	<b>Fecha:</b> 30/08/2013



**Gráfico 18.-Porcentaje de trámites ejecutados por el departamento de implementación y análisis listos para elaboración de providencia en el año 2012**



**Fuente:** Datos tomados del tablero de indicadores

**Elaborado:** Diana de la Cruz

**Interpretacion/Comentario:** El 83% de los expedientes fueron concluidos satisfactoriamente por el Departamento de Implementación y Análisis, ésto es 35700 expedientes han sido finalizados, el estándar establecido en el Plan Operativo Anual para el año 2012 es del 100% es decir que los 43050 expedientes analizados deben ser enviados para la elaboración de la providencia, esta diferencia entre el estándar y los expedientes concluidos del 17% es decir 7350 expedientes inconclusos, se debe a que el personal que labora en éste departamento rota con mucha frecuencia y que no tienen la suficiente pericia para ejecutar el proceso, además de que los expedientes no se receptan con la documentación completa. Los 7350 trámites no resueltos generan una excesiva acumulación de trabajo el cual deberá añadirse obligatoriamente a la meta propuesta para el siguiente año.

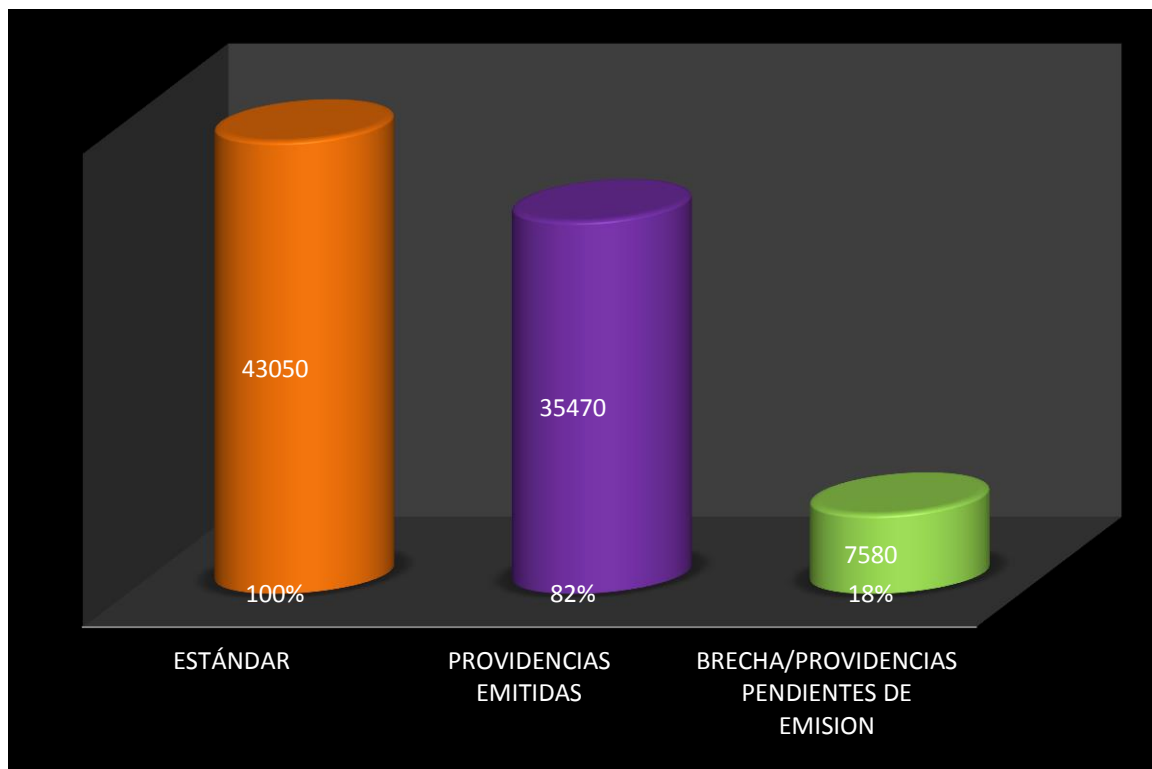
Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**TABLERO DE INDICADOR DE EFICACIA DEL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS**  
**AÑO 2012**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
<b>EFICACIA</b>					
Porcentaje de providencias de adjudicación emitidas en el año 2012	100%	ANUAL	=Número de providencias emitidas/Numero de providencias planificado =35470/43050*100% =82%	NUMERO	<b>I=INDICADOR/ESTANDAR *100</b> <b>i=82%/100%*100</b> <b>I082%</b>  <b>B=I-E</b> <b>B=82%-100%</b> <b>B=-18%</b> <b>(DESFAVORABLE)</b>

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**Gráfico 19.-Porcentaje de providencias de adjudicación emitidas en el año 2012**



**Fuente:** Datos tomados del tablero de indicadores

**Elaborado:** Diana de la Cruz

**Interpretacion/Comentario:** En el año 2012, se emitieron 35470 providencias de adjudicación, cumpliendo el 82% de la meta impuesta como delegación, de acuerdo al Plan Operativo Anual 2012 se debía cumplir el 100% de la meta establecida para el año. Los trámites que llegan al Distrito Centro Oriente para la emisión de las providencias de adjudicación, presentan inconsistencias, que no fueron detectadas por los funcionarios del departamento de implementación y análisis, por lo que no se pudieron titular 7580 trámites, siendo el 18% del total de expedientes enviados al Distrito, los que se encuentran incompletos, y no sumaron la meta del sistema de Gobiernos por Resultados.

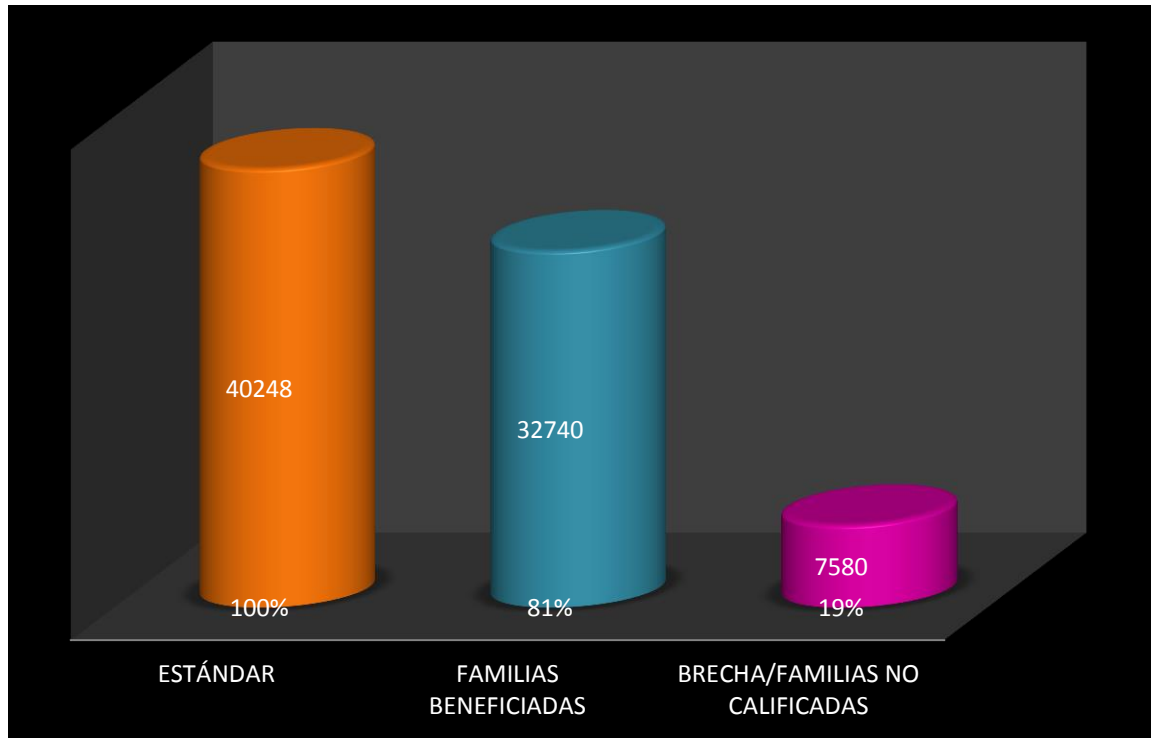
Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
TABLERO DE INDICADOR DE EFICACIA DEL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS  
AÑO 2012**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
<b>EFICACIA</b>					
Porcentaje de familias beneficiadas por el proyecto de legalización masiva de tierras en el año 2012	100%	ANUAL	=Número de familias beneficiadas/Número total de familias programado =32740/40248*100% =81%	NUMERO	I=INDICADOR/ESTANDAR*100 i=81%/100%*100 I=81%  B=I-E B=81%-100% B= -19% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**Gráfico 20.-Porcentaje de familias beneficiadas por el proyecto de legalización masiva de tierras en el año 2012**



**Fuente:** Datos tomados del tablero de indicadores

**Elaborado:** Diana de la Cruz

**Interpretación/Comentario:** En el año 2012, 32740 familias se beneficiaron de los proyectos de legalización de tierras, lo que equivale a un 81% del total de proyectos presentados. En concordancia con el Plan Operativo Anual 2012, el cual indica que se debe cumplir el 100% de la meta programada, el 19% de las familias registradas no pueden ser beneficiadas, debido a que no justifican la tenencia del predio, además de que presentan conflictos de tierras o de herederos; ocasionando un incumplimiento de 7508 providencias en relación al estándar programado, disminuyendo las metas institucionales propuestas.

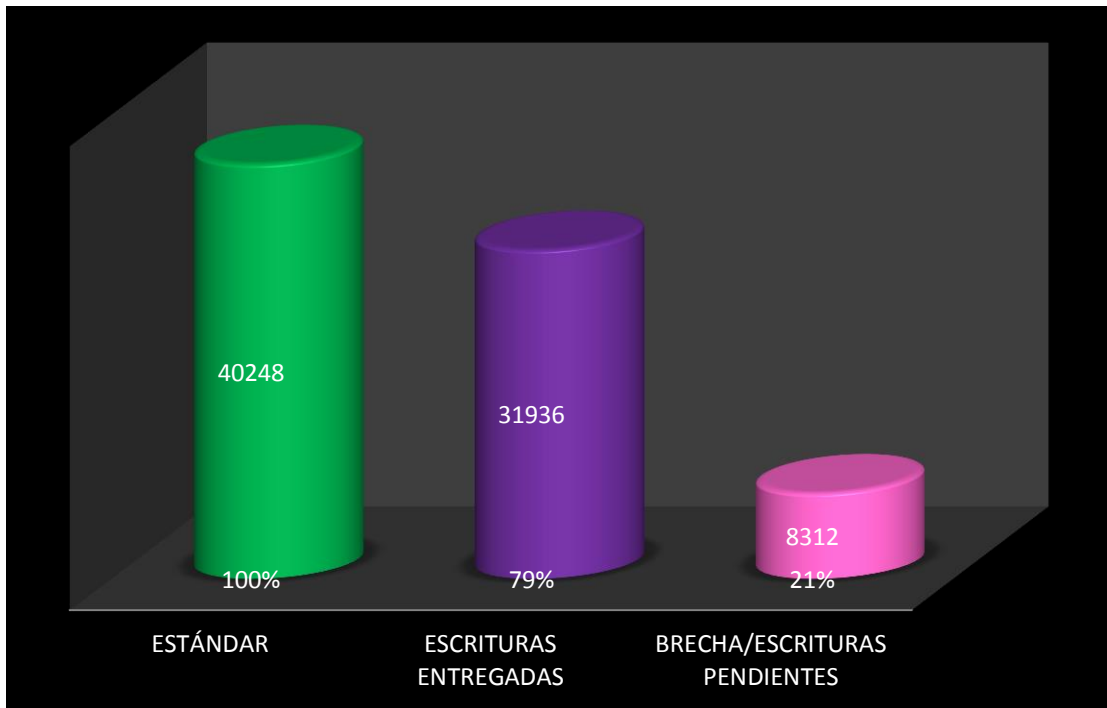
Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
TABLERO DE INDICADOR DE EFICACIA DEL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS  
AÑO 2012**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
<b>EFICACIA</b>					
Porcentaje de escrituras entregadas en el año 2012	100%	ANUAL	Número de escrituras entregadas/Número total de escrituras programadas para entrega =31936/40248*100% =79%	NUMERO	I=INDICADOR/ESTANDAR *100 i=79%/100%*100 I=79%  B=I-E B=79%-100% B=21% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**Gráfico 21.-Porcentaje de escrituras entregadas en el año 2012**



**Fuente:** Datos tomados del tablero de indicadores

**Elaborado:** Diana de la Cruz

**Interpretación/Comentario:** En el año 2012 se entregaron 31936 escrituras inscritas y registradas, lo que representa el 79%; de acuerdo al Plan Operativo Anual se debía entregar el 100% de la meta anual de providencias elevadas a escrituras y subidas al sistema de Gobierno por Resultados, existen 8312 providencias retrasadas de la meta inicial planteada; esta diferencia entre la brecha y el estándar es ocasionada por los inconvenientes que se presentan para elevar una providencia a escritura, al ser necesaria la colaboración del municipio, y de las notarías; instituciones que en ocasiones no facilitan el proceso de legalización, generando que el 21% de trámites demoren más de lo establecido y malestar en el cliente externo.

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

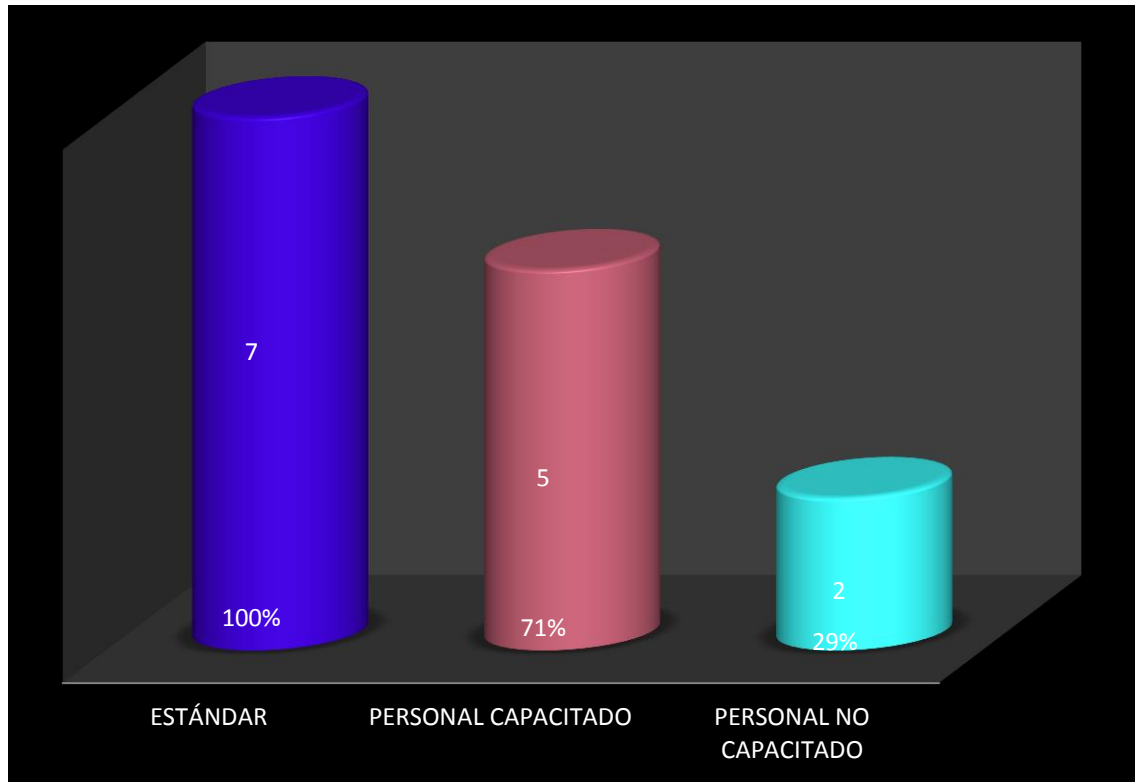
**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
TABLERO DE INDICADORES DE EFICACIA DEL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS  
AÑO 2012**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
<b>EFICACIA</b>					
Porcentaje de funcionarios del departamento de implementación y análisis capacitados en el área en el año 2012	100%	ANUAL	Personal capacitado/Total del personal del departamento de implementación y análisis =5/7 =71%	NUMERO	I=INDICADOR/ESTANDAR *100 i=71%/100%*100 I=71%  B=I-E B=71%-100% B=-29% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013



**Gráfico 22.-Porcentaje de funcionarios del departamento de implementación y análisis capacitados en el área en el año 2012**



**Fuente:** Datos tomados del tablero de indicadores

**Elaborado:** Diana de la Cruz

**Interpretación/Comentario:** El 71% del personal que labora en el área de implementación y análisis, es decir que 5 de los 7 funcionarios están capacitados para ejecutar el proceso que se lleva a cabo en ésta etapa, acorde con lo dispuesto en los estatutos del MAGAP, en el inciso N°2, todo el personal debe estar capacitado según el área de desempeño y a las funciones encomendadas. Esta diferencia entre la brecha y el estándar se da porque existen dos funcionarios que ingresaron en el último trimestre del año, representando el 29% del total de funcionarios los que no se encuentran capacitados en el área, razón por la cual pueden incurrir en errores u omisiones en los procesos a ejecutarse.

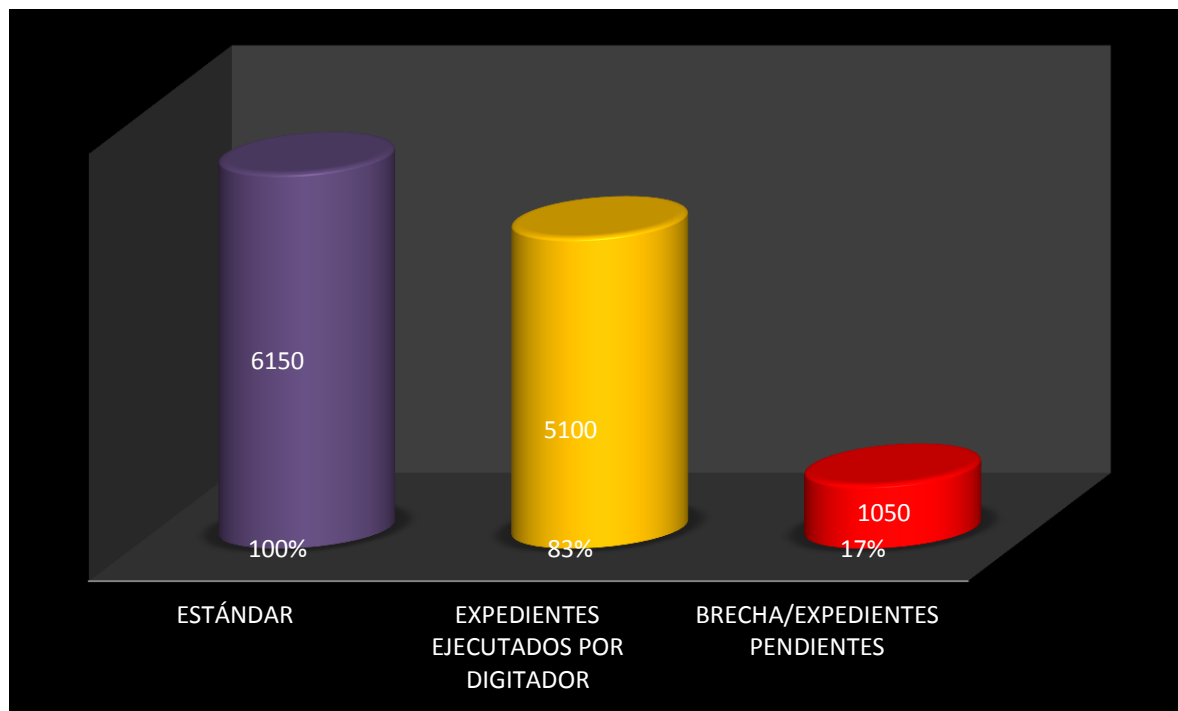
Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**TABLERO DE INDICADORES DE EFICIENCIA DEL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS**  
**AÑO 2012**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
<b>EFICIENCIA</b>					
Porcentaje de expedientes implementados y analizados por los digitadores en el año 2012	6150	ANUAL	Número de expedientes implementados y analizados /Número de digitadores 35700/7 = 5100	NUMERO	$I = \text{INDICADOR} / \text{ESTANDAR} * 100$ $i = 5100 / 6150 * 100\%$ $I = 83\%$ <b>B = I - E</b> <b>B = 83% - 100%</b> <b>B = -17%</b> (DESFAVORABLE)

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**Gráfico 23.-Porcentaje de expedientes implementados y analizados por los digitadores en el año 2012**



**Fuente:** Datos tomados del tablero de indicadores

**Elaborado:** Diana de la Cruz

**Interpretación/Comentario:** Los digitadores del departamento de implementación y análisis en el año 2012 han ejecutado 5100 expedientes por funcionario, dejando los trámites listos para ser enviados al Distrito Centro Oriente, según el Plan Operativo Anual 2012 indica que se debía canalizar 6150 trámites, es decir el 100% de la meta por cada funcionario.

Los 1050 expedientes no se concluyeron por falta de recursos materiales, así como por el cambio de actividades y disposiciones dadas a último momento, es decir que el 17% de total de procesos no pudieron ser enviados, originando retraso en los trámites, así como malestar en el cliente externo por falta de agilidad en el proceso.

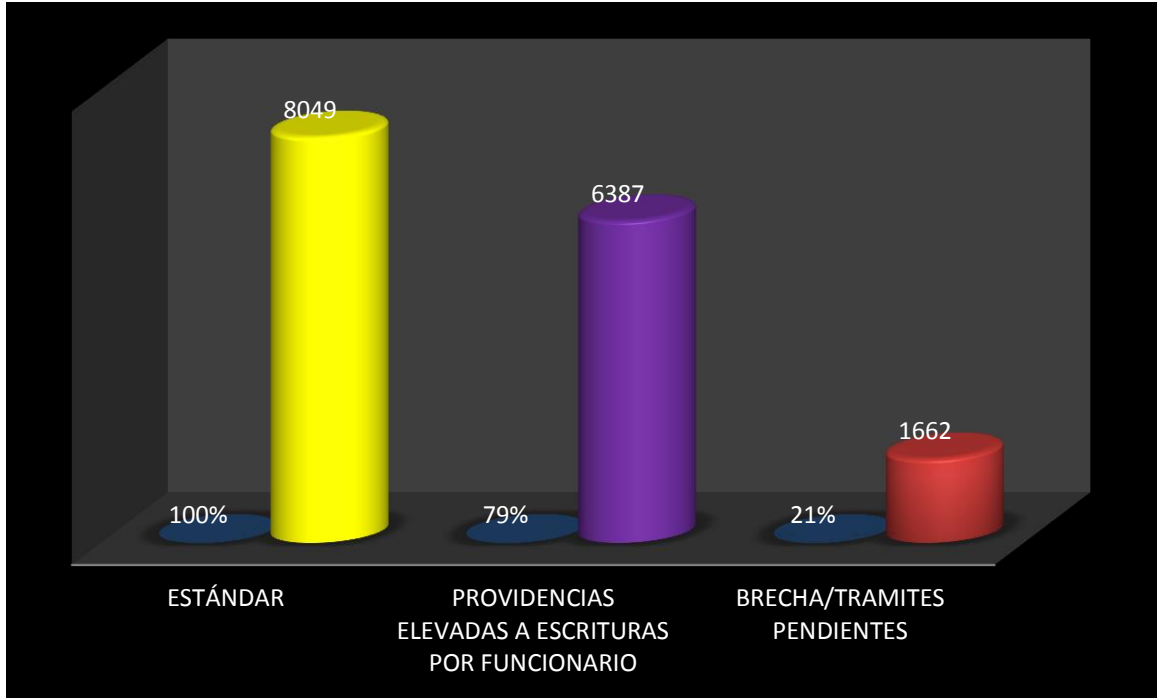
Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
TABLERO DE INDICADORES DE EFICIENCIA DEL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS  
AÑO 2012**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
<b>EFICIENCIA</b>					
Porcentaje de providencias elevadas a escrituras públicas realizadas por los funcionarios de la Subsecretaria de Tierras en el año 2012	8049	ANUAL	Número de providencias con escritura pública /Dotación del personal en la tarea $31936/5 = 6387 = 79\%$	NUMERO	$I = \text{INDICADOR} / \text{ESTANDAR} * 100$ $i = 6387 / 8049 * 100\%$ $I = 79\%$  $B = I - E$ $B = 79\% - 100\%$ $B = -21\%$ (DESFAVORABLE)

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**Gráfico 24.-Porcentaje de providencias elevadas a escrituras públicas realizadas por los funcionarios de la Subsecretaría de Tierras en el año 2012**



**Fuente:** Datos tomados del tablero de indicadores

**Elaborado:** Diana de la Cruz

**Interpretación/Comentario:** Se delegaron cinco funcionarios de la institución para realizar los trámites externos de legalización de las providencias, en lo que respecta a los municipios y notarias, obteniendo 6387 procesos concluidos por cada uno, según el Plan Estratégico del MAGAP, se debían elevar 8049 providencias a escrituras por cada funcionario que realiza el proceso externo. Existe un diferencia de 1662 títulos de adjudicación inscritos y registrados, debido a que los funcionarios de la institución brindan apoyo en cada entidad participante del proceso, para lo que es primordial aprender el manejo de los sistemas, además de que deben solicitar a los usuarios la adquisición de especies y el pago de impuestos en los municipios, es decir que 1662 escrituras quedan pendientes, lo que significa el 21% del total de trámites no pueden ser legalizados, produciendo acumulación de providencias, las mismas que disminuyen el espacio físico institucional.

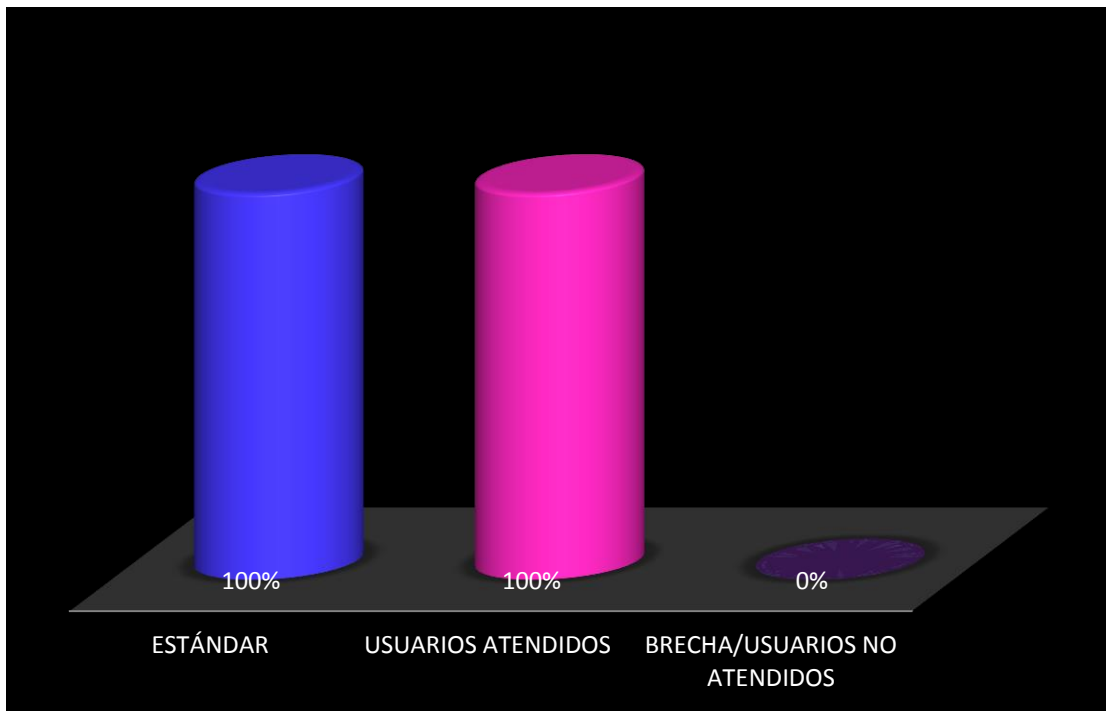
Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**TABLERO DE INDICADORES DE EFICIENCIA DEL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS**  
**AÑO 2012**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
<b>EFICIENCIA</b>					
Porcentaje de usuarios atendidos por departamento de información e ingresos en el año 2012	10000	ANUAL	Número de usuarios atendidos /Número de personas destinadas para atención 10000/1 = 10000	NUMERO	$I = \text{INDICADOR} / \text{ESTANDAR} * 100$ $i = 10000 / 10000 * 100\%$ $I = 100\%$  $B = I - E$ $B = 100\% - 100\%$ $B = 0\%$

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**Gráfico 25.- Porcentaje de usuarios atendidos por departamento de información e ingresos en el año 2012**



**Fuente:** Datos tomados del tablero de indicadores

**Elaborado:** Diana de la Cruz

**Interpretación/Comentario:** El 100% de los usuarios fueron atendidos por el funcionario responsable del departamento de información e ingresos, cumpliendo el total de la meta impuesta.

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

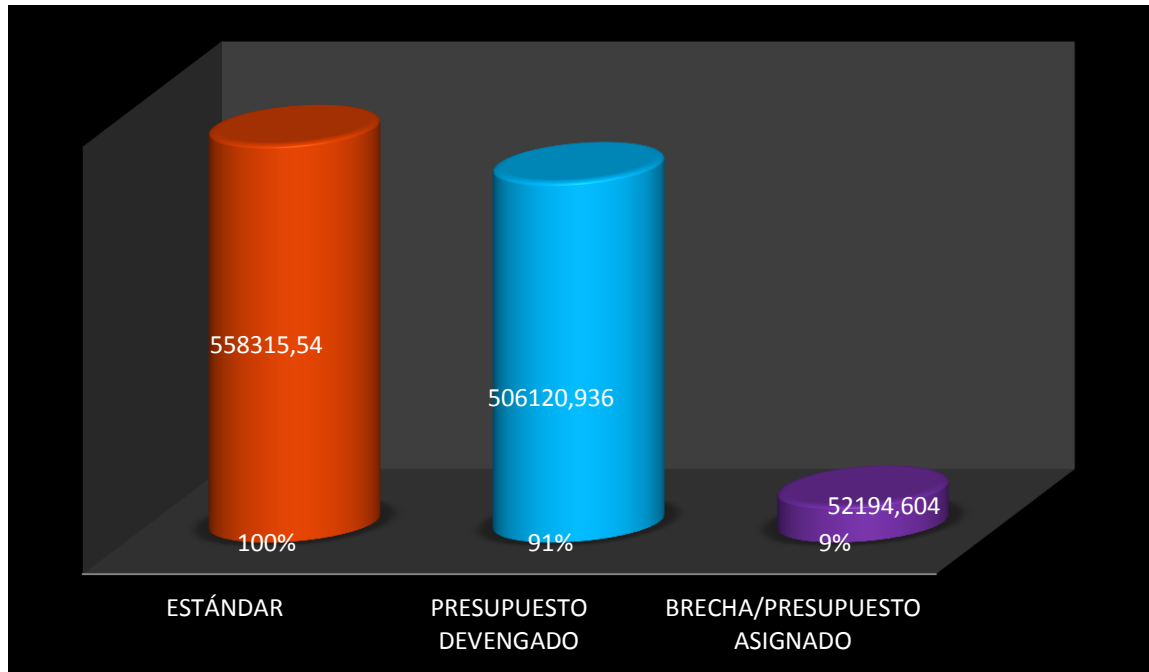
**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**TABLERO DE INDICADORES DE EFICIENCIA DEL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS**  
**AÑO 2012**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
<b>EFICIENCIA</b>					
Porcentaje de presupuesto devengado por la Subsecretaria de Tierras en el año 2012	100%	ANUAL	Presupuesto devengado/Presupuesto Programado*100% =506120.93/558315.54*100% = 91%	NUMERO	I=INDICADOR/ESTANDAR*100% i=91%/100%*100 I= 91% <b>B=I-E</b> <b>B=91%-100%</b> <b>B= -9% (DESFAVORABLE)</b>

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013



**Gráfico 26.-Porcentaje de presupuesto devengado por la Subsecretaria de Tierras en el año 2012**



**Fuente:** Datos tomados del tablero de indicadores

**Elaborado:** Diana de la Cruz

**Interpretación/Comentario:** El 91% del presupuesto institucional ha sido devengado en el año 2012; de acuerdo al Plan Operativo Anual 2012 se debía ejecutar el total del presupuesto asignado a la dependencia es decir \$558315.54. Existe un incumplimiento en la ejecución presupuestaria del 9% lo que significa que 52194.60 no fueron utilizados, el cual es ocasionado porque el presupuesto elaborado generalmente no toma en cuenta el Plan Anual de contrataciones, razón por la cual no se puede devengar en su totalidad. Al no planificar correctamente la ejecución del presupuesto, esto puede dar pautas al gobierno de que no se está administrando correctamente los recursos y traer consigo problemas sobre la gestión desempeñada.

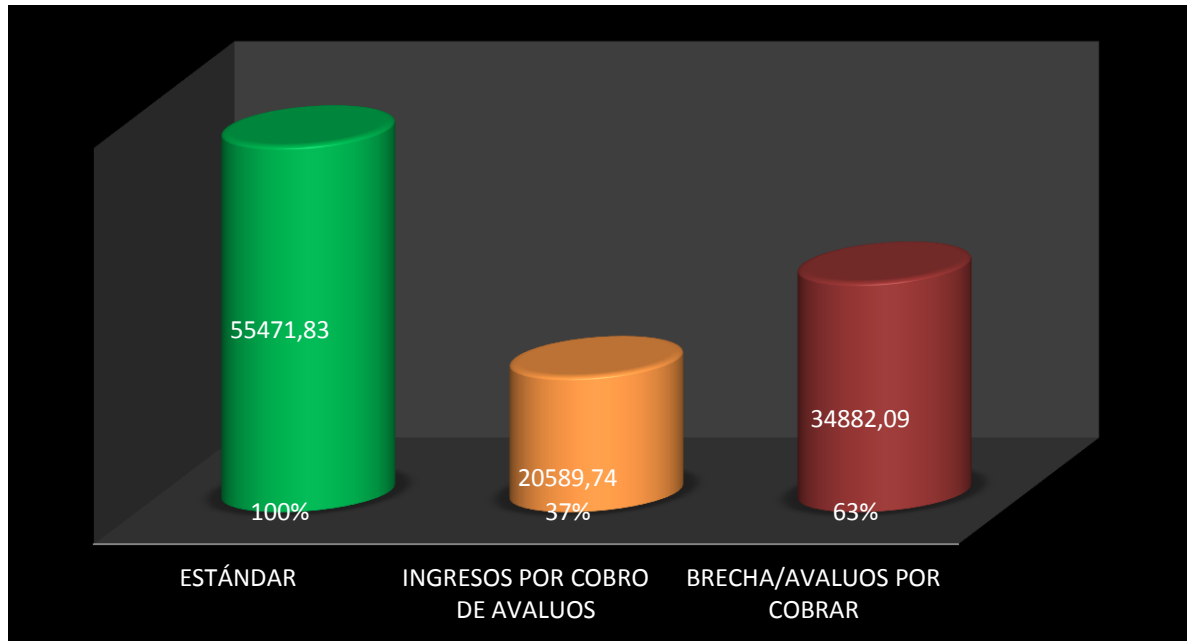
Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
 TABLERO DE INDICADORES DE ECONOMIA DEL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS  
 AÑO 2012**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
<b>EFICIENCIA</b>					
Porcentaje de ingresos de autorecaudación correspondiente al cobro de avalúos del año 2012	100%	ANUAL	Ingresos por cobro de avalúo/Total de avalúos por cobrar = 20589.74/55471.83 = 37%	NUMERO	$I = \text{INDICADOR} / \text{ESTANDAR} * 100\%$ $i = 37\% / 100\% * 100\%$ $I = 37\%$ $B = I - E$ $B = 37\% - 100\%$ $B = -63\%$ (DESFAVORABLE)

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**Gráfico 27.-Porcentaje de ingresos de autorecaudación correspondiente al cobro de avalúos del año 2012**



**Fuente:** Datos tomados del tablero de indicadores

**Elaborado:** Diana de la Cruz

**Interpretación/Comentario:** En el año 2012, la institución ha cobrado el 37% avalúos prediales, según resolución administrativa 06 los avalúos deben ser cobrados en su totalidad. Al finalizar el año existe un valor de \$34882.09 por cobrar; ya que existe ausentismo, desinformación y descuido de los usuarios que no dan seguimiento a los trámites, es por esta razón que se concluye con el 63% de procesos pendientes de cobro, ocasionando un desajuste en lo que respecta a valores recaudados por autogestión.

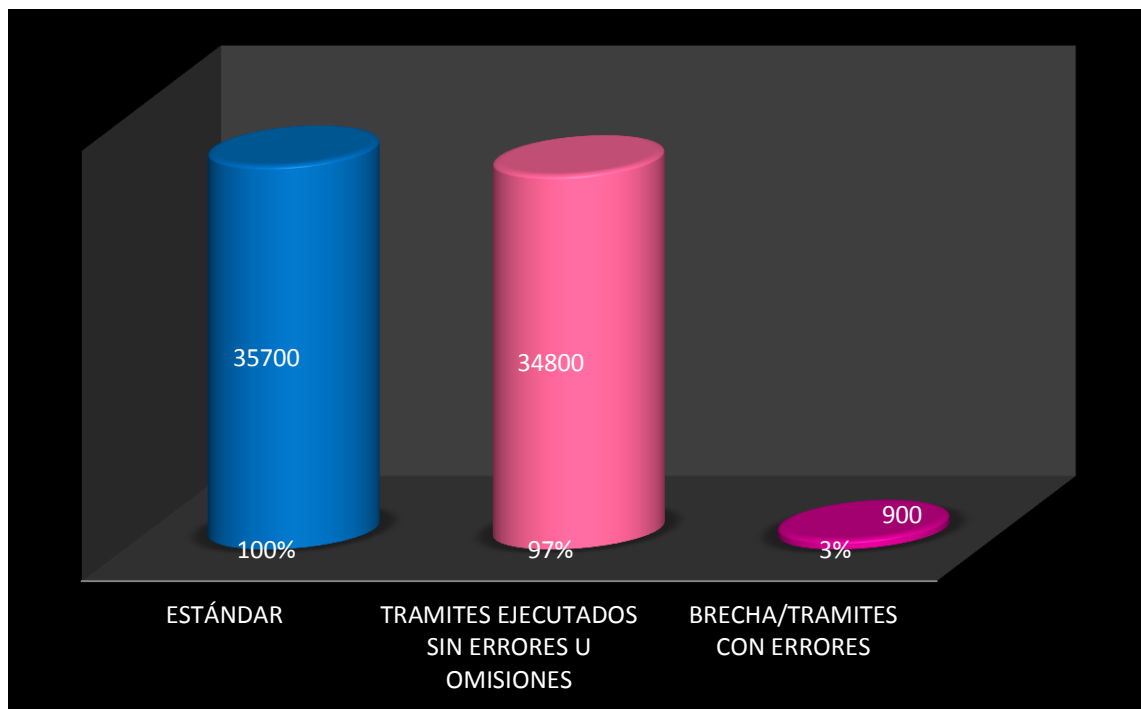
Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
TABLERO DE INDICADORES DE CALIDAD DEL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS  
AÑO 2012**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
<b>CALIDAD</b>					
Porcentajes de trámites ejecutados sin errores u omisiones en el proceso de adjudicación en el año 2012	100%	ANUAL	Número de trámites sin errores u omisiones /Número total de trámites realizados $34800/35700*100\% = 97\%$	NUMERO	$I = \text{INDICADOR} / \text{ESTANDAR} * 100\%$ $i = 97\% / 100\% * 100$ $I = 97\%$  $B = I - E$ $B = 97\% - 100\%$ $B = 3\%$ (DESFAVORABLE)

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**Gráfico 28-Porcentajes de trámites con errores u omisiones en el proceso de adjudicación en el año 2012**



**Fuente:** Datos tomados del tablero de indicadores

**Elaborado:** Diana de la Cruz

**Interpretación/Comentario:** En el año 2012 se ejecutaron 34800 trámites sin errores u omisiones del proceso, es decir el 97% de expedientes fueron realizados satisfactoriamente y dentro de los parámetros establecidos, la resolución 01 contempla que los trámites no deben tener errores u omisiones al ser documentos legales.

Al concluir el año la institución presenta 900 trámites con inconvenientes, esto se da porque la etapa de implementación y análisis es la de mayor complejidad ya que los funcionarios deben conocer todo el proceso previo para poder revisar el trámite, a más de que las metas programadas no van en función del tiempo sino en base a criterios.

El 3% del total de expedientes, quedan sin providencia de adjudicación hasta que se realice la respectiva corrección.

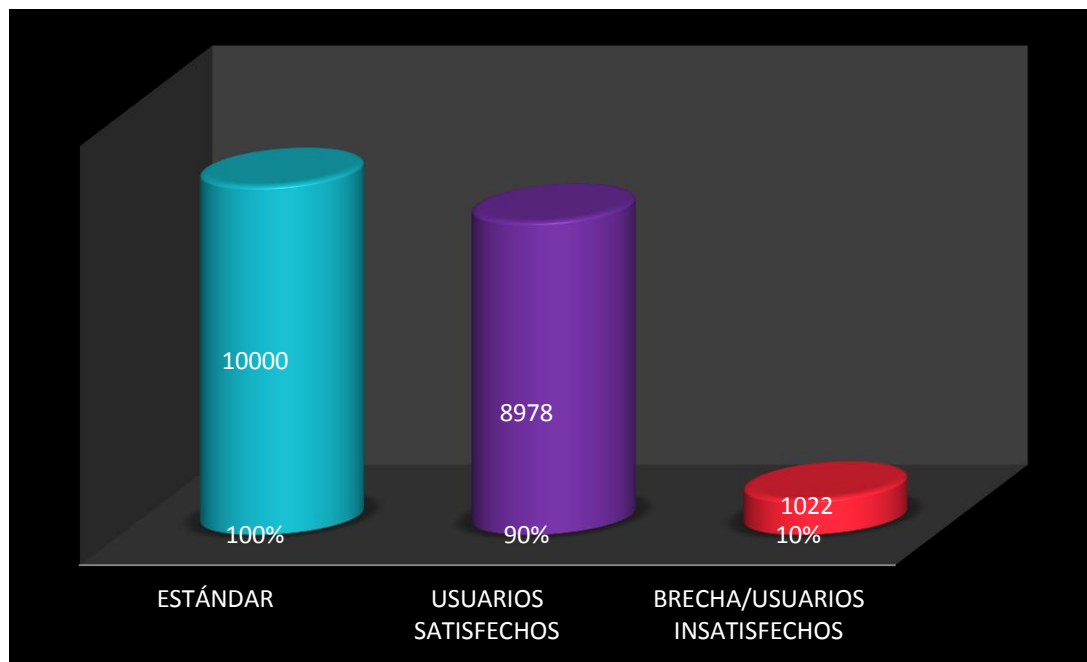
Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
 TABLERO DE INDICADORES DE CALIDAD DEL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS  
 AÑO 2012**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
<b>CALIDAD</b>					
Porcentaje de usuarios satisfechos por el servicio recibido en el año 2012	100%	ANUAL	Número de usuarios satisfechos/Número total de usuarios atendidos $8978/10000 * 100\% = 90\%$	NUMERO	$I = \text{INDICADOR} / \text{ESTANDAR} * 100\%$ $i = 90\% / 100\% * 100$ $I = 90\%$ $B = I - E$ $B = 90\% - 100\%$ $B = -10\%$ (DESFAVORABLE)

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**Gráfico 29.-Porcentaje de usuarios satisfechos por el servicio recibido en el año 2012**



**Fuente:** Datos tomados del tablero de indicadores

**Elaborado:** Diana de la Cruz

**Interpretación/Comentario:** En el año 2012, el 90% de usuarios que acudieron a realizar sus trámites de adjudicación de tierras, es decir 8978 personas, están satisfechas por el servicio recibido, según las políticas relacionadas con el cliente externo del MAGAP todos los usuarios de la institución deben estar satisfechos al 100% con el servicio recibido. El 10% de los usuarios muestran inconformidad por el mal servicio prestado, el inconveniente radica en que la institución tiene destinado un solo funcionario para la atención a los usuarios, quien debe brindar información además de realizar el ingreso y recepción de documentos, razón por la cual existe demora en la atención, generando impactos y deterioro de la imagen institucional.

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

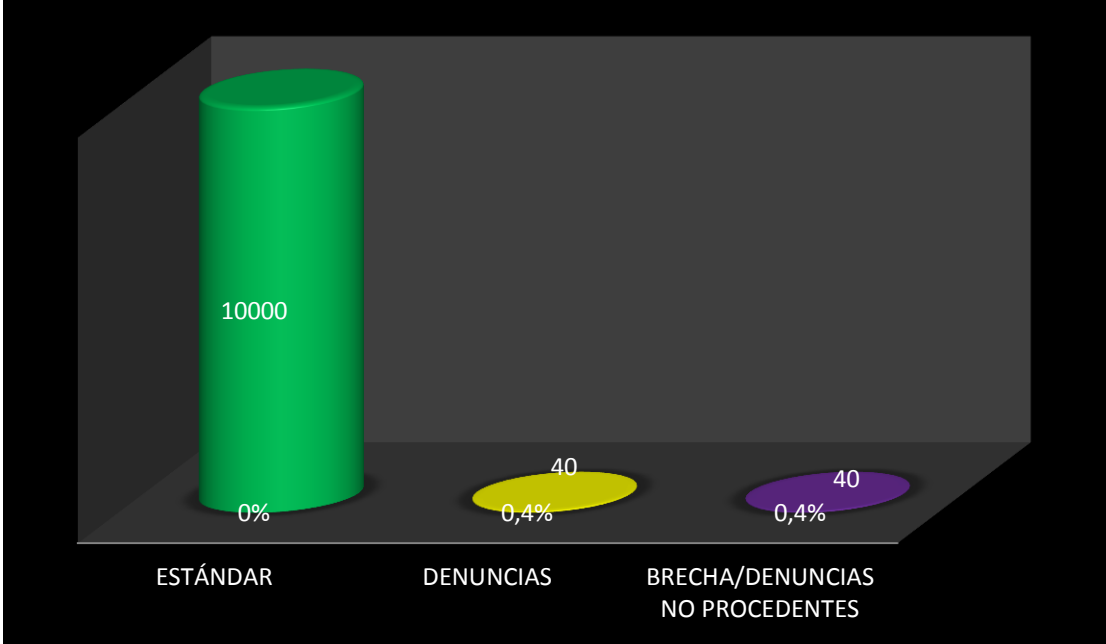
**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
TABLERO DE INDICADORES DE CALIDAD DEL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS  
AÑO 2012**

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR/ RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD	INTERPRETACION
<b>CALIDAD</b>					
Porcentaje de denuncias hacia los funcionarios de la Subsecretaria en el año 2012	0%	ANUAL	Número de denuncias recibidas /Número de usuarios atendidos = $40/10000*100\%$ = 0.4%	NUMERO	I=INDICADOR/ESTANDAR *100 i=0.4% <b>B=I-E</b> <b>B=0.4%-0%</b> <b>B=-0.4%</b> (DESFAVORABLE)

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013



**Gráfico 30- Porcentaje de denuncias hacia los funcionarios de la Subsecretaría en el año 2012**



**Fuente:** Datos tomados del tablero de indicadores

**Elaborado:** Diana de la Cruz

**Interpretación/Comentario:** El 0.4% de los funcionarios de la institución en el año 2012, presentan denuncias formuladas por los usuarios, cabe mencionar que según el Reglamento de Administración de Personal del MAGAP, literal 10, ningún funcionario puede tener denuncias y más aún en la ejecución de su trabajo. Constan 40 denuncias planteadas por los usuarios, las mismas que se dan por la pérdida de documentos ocasionada por algunos funcionarios, que por error o descuido traspapelan los expedientes. Los empleados a quienes se les ha denunciado representan el 0.4% del total de los empleados, quienes presentan inconvenientes con el Ministerio de Relaciones Laborales, además de disminuir el estándar de calificación institucional.

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
HOJA DE HALLAZGOS  
AÑO 2012**

REF/PAT	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
TI-EFICACIA 1/10	De la meta propuesta para el departamento de implementación y análisis en el año 2012, se elaboró 35700trámites, lo que representa el 83%	Según el Plan Operativo Anual 2012 se debe cumplir el 100% de la meta impuesta, es decir que se deberían implementar 43050 trámites de adjudicación	Este incumplimiento se debe a que el personal que labora en éste departamento rota con mucha frecuencia y no tienen la suficiente pericia para ejecutar el proceso, además de que los expedientes no se receptan con la documentación completa.	El 17% de los trámites es decir 7350no se pudieron concluir ocasionando una excesiva acumulación de trabajo el cual se añade obligatoriamente a la meta propuesta para el siguiente año.	Al Delegado Provincial y al funcionario encargado del departamento de información e ingresos de expedientes: * Se recomienda que el trámite debe ser receptado siempre y cuando contemple y cumpla con todos los requisitos y condiciones legales mencionadas, el mismo que debe ser revisado desde el inicio del trámite, con la finalidad de evitar inconvenientes en etapas posteriores, así como la falta de documentos en el proceso. * Se debe capacitar al personal nuevo sobre el proceso de adjudicación y en especial poner énfasis en los funcionarios que van a ejecutar la etapa de implementación y análisis a fin de prevenir futuros errores, que representen demoras y quejas de los usuarios

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
HOJA DE HALLAZGOS  
AÑO 2012**

REF/PAT	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
TI- EFICACIA 3/10	En el año 2012, se emitieron 35470 providencias de adjudicación, cumpliendo el 82% de la meta impuesta como delegación.	Según el Plan Operativo Anual 2012 se debe cumplir el 100% de la meta impuesta es decir 43050 providencias de adjudicación	Los trámites que llegan al Distrito Centro Oriente para la emisión de las providencias de adjudicación, presentan inconsistencias, que no fueron detectadas por los funcionarios del departamento de implementación y análisis	No se pudieron titular 7580 trámites, siendo el 18% del total de trámites enviados al Distrito, los que se encuentran incompletos, y no pudieron sumar la meta del sistema de Gobiernos por Resultados.	Al Delegado Provincial se le recomienda que el personal que labora en el departamento de implementación y análisis debe utilizar sumillas o sellos de identificación del funcionario interventor en cada expediente elaborado, para identificar los errores u omisiones de cada funcionario y tomar acciones correctivas.
TI- EFICACIA 5/10	Se beneficiaron 32740 familias las cuales pudieron acceder al programa de legalización de tierras, siendo el 81%	El Plan Operativo Anual 2012 indica que se debe cumplir el 100% de la meta programada es decir 40248	No todas las familias que ingresan al programa de titulación de tierras pueden ser beneficiarios, debido a que no justifican la tenencia del predio además de que presentan conflictos de tierras o de herederos.	El 19% de familias registradas, es decir 7508 del total no calificaron al programa de adjudicación de tierras, disminuyendo las metas institucionales propuestas	Modificar la redacción de los requisitos de adjudicación de un predio que son entregados como información a los usuarios con la finalidad de incluir las condiciones legales para acceder a la titulación de tierras.

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
HOJA DE HALLAZGOS  
AÑO 2012**

REF/PAT	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
TI-EFICACIA 7/10	En el año 2012 se entregaron 31936 escrituras inscritas y registradas siendo el 79% del total planificado.	De acuerdo al Plan Operativo Anual se debía entregar 40248 es decir el 100% de la meta anual de providencias elevadas a escrituras	Esta diferencia se da porque para elevar una providencia a escritura se necesita la colaboración del municipio, y de las notarías, instituciones que en ocasiones no colaboran en el proceso de legalización	El 21% de trámites quedan sin inscripción y registro siendo 8312 del total de providencias programadas, retrasando los procesos planificados, ocasionando que la legalización demore más de lo establecido, originando malestar en el cliente externo.	El Delegado Provincial debe tratar de establecer convenios de cooperación entre los Gobiernos Seccionales y las notarías de la provincia, para poder trabajar coordinadamente de una manera más ágil y rápida a fin de cumplir con lo dispuesto en las leyes y beneficiar a la población rural.
TI-EFICACIA 9/10	El 71% del personal que labora en el área de implementación y análisis es capacitado para ejecutar el proceso que se lleva a cabo en ésta etapa.	Acorde con lo dispuesto en los estatutos del MAGAP en el inciso N°2, todo el personal debe estar capacitado según al área de desempeño y a las funciones encomendadas	Este inconveniente se da porque existe personal que ingresó en el último trimestre del año, por lo cual están en proceso de capacitación.	El 29% del total de funcionarios no se encuentran capacitados en el área, razón por la cual pueden incurrir en errores u omisiones en los procesos a ejecutarse.	Se debe analizar la posibilidad de acceder a un programa continuo de capacitación al personal, logrando actualizar los conocimientos de los funcionarios.

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
HOJA DE HALLAZGOS  
AÑO 2012**

REF/PAT	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
TI- EFICIENCIA 1/10	Los digitadores del departamento de implementación y análisis en el año 2012 han ejecutado 5100 expedientes por funcionario, dejando los trámites listos para ser enviados al Distrito Centro Oriente	El Plan Operativo Anual 2012 indica que se debía canalizar 6150 trámites por cada digitador del departamento	Esta diferencia se da porque los funcionarios no pueden cumplir con la meta programada por falta de recursos materiales, así como por el cambio de actividades y disposiciones dadas a último momento.	El 17% de expedientes no pueden ser enviados al Distrito originando retraso en los trámites, así como malestar en el cliente externo por falta de agilidad en el proceso.	El Delegado Provincial debe realizar una planificación a corto plazo de las actividades a realizarse mes a mes, la cual debe ser difundida a los funcionarios para que puedan prever su tiempo y asegurar el cumplimiento de las actividades encomendadas
TI- EFICIENCIA 3/10	Se delegaron cinco funcionarios de la institución para realizar los trámites externos de legalización de las providencias, en lo que respecta a los municipios y notarias, obteniendo 6387 procesos concluidos por cada uno.	Según el Plan Estratégico del MAGAP, se debían elevar 8049 providencias a escrituras por cada funcionario que realiza el proceso externo	A los funcionarios de la institución se les hace difícil cumplir con la meta, ya que ellos deben brindar apoyo en cada entidad participante del proceso, para lo cual es primordial aprender el manejo de los sistemas, además de que deben solicitar a los usuarios la adquisición de especies y el pago de impuestos en los municipios	El 21% de trámites no pueden ser escriturados, produciendo acumulación de providencias, las cuales ocupan mayor espacio físico.	*Solicitar cooperación a los gobiernos seccionales, para utilizar un sistema unificado de catastro predial a nivel de la provincia, para revisar de una manera más rápida y así evitar futuros errores en la adjudicación de predios considerados como rústicos. *Analizar la posibilidad que en los trámites entre instituciones, las especies tengan como mínimo un año de duración, además de estudiar la posibilidad de incluir en los requisitos de adjudicación de un predio los documentos habilitantes que van a ser utilizados en cada municipio.

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
HOJA DE HALLAZGOS  
AÑO 2012**

REF/PAT	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
TI- EFICIENCIA 7/10	El 91% del presupuesto institucional ha sido devengado en el año 2012	De acuerdo al Plan Operativo Anual 2012 se debe ejecutar el total del presupuesto asignado.	El presupuesto elaborado generalmente no toma en cuenta el Plan Anual de contrataciones, por lo que no se puede ejecutar en su totalidad.	Existe un incumplimiento en la ejecución presupuestaria del 9%, el cual puede dar pautas al gobierno de que no se está gestionando de una buena manera los recursos y traer consigo problemas sobre la gestión desempeñada.	Elaborar informes de seguimiento a la ejecución presupuestaria, realizando una comparación entre el presupuesto aprobado y su ejecución real. Estos informes deberán identificar las limitantes y presentar las recomendaciones pertinentes para el siguiente periodo.
TI- EFICIENCIA 9/10	En el año 2012, la institución ha cobrado el 37% avalúos prediales	Según resolución administrativa 06 los avalúos deben ser cobrados en su totalidad, es decir que se debe recaudar un valor de \$55471.83	Esta diferencia es ocasionada porque existe ausentismo, desinformación y descuido de los usuarios que no dan seguimiento a los trámites.	El 63% de expedientes no se cobraron avalúo ocasionando un desajuste en lo que respecta a valores recaudados por autogestión.	*Informar a los usuarios sobre el tiempo máximo estimado en que se genera el avalúo predial.  *Analizar la posibilidad de establecer plazos de cancelación así como multas o recargos por incumplimiento del mismo.

Elaborado por: DC	Fecha: 30/08/2013
Revisado: AE	Fecha: 30/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
HOJA DE HALLAZGOS  
AÑO 2012**

REF/PAT	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
TI-CALIDAD 1/6	En el año 2012 se ejecutaron satisfactoriamente y dentro de los estándares el 97% es decir 34800 trámites los cuales no contenían errores u omisiones	En la resolución 01 se contempla que los tramites no deben contener errores al ser documentos legales	Esto es ocasionado porque la etapa de implementación y análisis es la de mayor complejidad ya que deben conocer todo el proceso previo para poder revisar el trámite, a más de que las metas programadas no van en función del tiempo sino en base a criterios.	El 3% del total de expedientes regresaron del Distrito Centro Oriente por inconsistencia de los trámites, por lo que quedan 900 procesos sin providencia de adjudicación hasta que se realice la respectiva corrección.	Establecer un tiempo estimado para cada expediente que debe ser implementado y analizado, a fin de programar la meta en función del tiempo y recursos a emplearse además de tomar en cuenta que cada trámite es diferente y debe ser manejado de forma distinta.
TI-CALIDAD 3/6	En el año 2012, el 90% de usuarios que acudieron a realizar sus trámites de adjudicación de tierras, están satisfechos por el servicio recibido.	Todos los usuarios de la institución deben estar satisfechos al 100% con el servicio recibido según las políticas relacionadas con el cliente externo del MAGAP.	La institución tiene destinado un solo funcionario para la atención a los usuarios, quien debe brindar información además de realizar el ingreso y recepción de documentos, razón por la cual existe demora en la atención.	El 10% de los usuarios muestran inconformidad por el mal servicio prestado, generando impactos de deterioro de la imagen institucional y la	Analizar la posibilidad de segregar el departamento de información e ingresos, incluyendo una ventanilla destinada a brindar atención al usuario y la adicional para realizar el ingreso y recepción de documentación.

Elaborado por: DC

Fecha: 30/08/2013

Revisado: AE

Fecha: 30/08/2013

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
HOJA DE HALLAZGOS  
AÑO 2012**

REF/PAT	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
TI-CALIDAD 5/6	El 0.4% de los funcionarios de la institución en el año 2012, presentan denuncias/quejas formuladas por los usuarios.	Según el Reglamento de Administración de Personal del MAGAP literal 10, ningún funcionario puede tener denuncias y más aún en la ejecución de su trabajo.	Las quejas no son atendidas a tiempo, por lo que los usuarios deciden denunciar, las mismas que se dan por la pérdida de documentos ocasionada por algunos funcionarios, que por error o descuido trasapelan los expedientes.	Los funcionarios a quienes se les ha denunciado representan el 0.4% del total de los empleados, los mismos que presentan inconvenientes con el Ministerio de Relaciones Laborales además de disminuir el estándar de calificación institucional.	Capacitar al personal sobre la atención al cliente externo, e implantar un sistema de post servicio, el cual tendrá como funciones manejar las quejas e inconformidades presentadas para evitar futuras denuncias, además de realizar el seguimiento y control de los usuarios, hasta la entera satisfacción de los mismos.



**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**  
**COMENTARIOS DE AUDITORIA**  
**AÑO 2012**

**1.- TITULO: TRÁMITES EJECUTADOS POR EL DEPARTAMENTO DE IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS LISTOS PARA ENVIAR A DISTRITO CENTRO ORIENTE EN EL AÑO 2012**

El 83% de los expedientes fueron concluidos satisfactoriamente por el Departamento de Implementación y Análisis, esto es 35700 expedientes han sido finalizados, el estándar establecido en el Plan Operativo Anual para el año 2012 es del 100% es decir que los 43050 expedientes analizados deben ser enviados para la elaboración de la providencia, esta diferencia entre el estándar y los expedientes concluidos del 17% es decir 7350 expedientes inconclusos, se debe a que el personal que labora en éste departamento rota con mucha frecuencia y que no tienen la suficiente pericia para ejecutar el proceso, además de que los expedientes no se receptan con la documentación completa. Los 7350 trámites no resueltos generan una excesiva acumulación de trabajo el cual deberá añadirse obligatoriamente a la meta propuesta para el siguiente año.

**2.- TITULO: PROVIDENCIAS DE ADJUDICACIÓN EMITIDAS EN EL AÑO 2012**

En el año 2012, se emitieron 35470 providencias de adjudicación, cumpliendo el 82% de la meta impuesta como delegación, de acuerdo al Plan Operativo Anual 2012 se debía cumplir el 100% de la meta establecida para el año. Los trámites que llegan al Distrito Centro Oriente para la emisión de las providencias de adjudicación, presentan inconsistencias, que no fueron detectadas por los funcionarios del

departamento de implementación y análisis, por lo que no se pudieron titular 7580 trámites, siendo el 18% del total de expedientes enviados al Distrito, los que se encuentran incompletos, y no sumaron la meta del sistema de Gobiernos por Resultados.

### **3.- TITULO: FAMILIAS BENEFICIADAS POR EL PROYECTO DE LEGALIZACIÓN, EN EL AÑO 2012, POR LA SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**

En el año 2012, 32740 familias se beneficiaron de los proyectos de legalización de tierras, lo que equivale a un 81% del total de proyectos presentados. En concordancia con el Plan Operativo Anual 2012, el cual indica que se debe cumplir el 100% de la meta programada, el 19% de las familias registradas no pueden ser beneficiadas, debido a que no justifican la tenencia del predio, además de que presentan conflictos de tierras o de herederos; ocasionando un incumplimiento de 7508 providencias en relación al estándar programado, disminuyendo las metas institucionales propuestas.

### **4.- TITULO: ESCRITURAS INSCRITAS Y REGISTRADAS ENTREGADAS EN EL AÑO 2012 POR LA SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**

En el año 2012 se entregaron 31936 escrituras inscritas y registradas, lo que representa el 79%; de acuerdo al Plan Operativo Anual se debía entregar el 100% de la meta anual de providencias elevadas a escrituras y subidas al sistema de Gobierno por Resultados, existen 8312 providencias retrasadas de la meta inicial planteada; esta diferencia entre la brecha y el estándar es ocasionada por los inconvenientes que se presentan para elevar una providencia a escritura, al ser necesaria la colaboración del municipio, y de las notarías; instituciones que en ocasiones no facilitan el proceso de legalización, generando que el 21%

de trámites demoren más de lo establecido y malestar en el cliente externo.

#### **5.- TITULO: FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO DE IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS CAPACITADOS EN EL ÁREA EN EL AÑO 2012**

El 71% del personal que labora en el área de implementación y análisis, es decir que 5 de los 7 funcionarios están capacitados para ejecutar el proceso que se lleva a cabo en ésta etapa, acorde con lo dispuesto en los estatutos del MAGAP, en el inciso N°2, todo el personal debe estar capacitado según el área de desempeño y a las funciones encomendadas. Esta diferencia entre la brecha y el estándar se da porque existen dos funcionarios que ingresaron en el último trimestre del año, representando el 29% del total de funcionarios los que no se encuentran capacitados en el área, razón por la cual pueden incurrir en errores u omisiones en los procesos a ejecutarse

#### **6.- TITULO: EXPEDIENTES IMPLEMENTADOS Y ANALIZADOS POR LOS DIGITADORES EN EL AÑO 2012**

Los digitadores del departamento de implementación y análisis en el año 2012 han ejecutado 5100 expedientes por funcionario, dejando los trámites listos para ser enviados al Distrito Centro Oriente, según el Plan Operativo Anual 2012 indica que se debía canalizar 6150 trámites, es decir el 100% de la meta por cada funcionario.

Los 1050 expedientes no se concluyeron por falta de recursos materiales, así como por el cambio de actividades y disposiciones dadas a último momento, es decir que el 17% de total de procesos no pudieron ser enviados, originando retraso en los trámites, así como malestar en el cliente externo por falta de agilidad en el proceso.

## **7.- TITULO: PROVIDENCIAS ELEVADAS A ESCRITURAS PÚBLICAS REALIZADAS POR LOS FUNCIONARIOS DE LA SUBSECRETARIA DE TIERRAS EN EL AÑO 2012**

Se delegaron cinco funcionarios de la institución para realizar los trámites externos de legalización de las providencias, en lo que respecta a los municipios y notarias, obteniendo 6387 procesos concluidos por cada uno, según el Plan Estratégico del MAGAP, se debían elevar 8049 providencias a escrituras por cada funcionario que realiza el proceso externo. Existe un diferencia de 1662 títulos de adjudicación inscritos y registrados, debido a que los funcionarios de la institución brindan apoyo en cada entidad participante del proceso, para lo que es primordial aprender el manejo de los sistemas, además de que deben solicitar a los usuarios la adquisición de especies y el pago de impuestos en los municipios, es decir que 1662 escrituras quedan pendientes, lo que significa el 21% del total de trámites no pueden ser legalizados, produciendo acumulación de providencias, las mismas que disminuyen el espacio físico institucional.

## **8.- TITULO: PRESUPUESTO DEVENGADO POR LA SUBSECRETARIA DE TIERRAS EN EL AÑO 2012**

El 91% del presupuesto institucional ha sido devengado en el año 2012; de acuerdo al Plan Operativo Anual 2012 se debía ejecutar el total del presupuesto asignado a la dependencia es decir \$558315.54. Existe un incumplimiento en la ejecución presupuestaria del 9% lo que significa que 52194.60 no fueron utilizados, el cual es ocasionado porque el presupuesto elaborado generalmente no toma en cuenta el Plan Anual de contrataciones, razón por la cual no se puede devengar en su totalidad. Al no planificar correctamente la ejecución del presupuesto, esto puede dar pautas al gobierno de que no se está administrando correctamente los recursos y traer consigo problemas sobre la gestión desempeñada.

## **9.- TITULO: INGRESOS DE AUTORECAUDACIÓN CORRESPONDIENTE AL COBRO DE AVALÚOS DEL AÑO 2012**

En el año 2012, la institución ha cobrado el 37% avalúos prediales, según resolución administrativa 06 los avalúos deben ser cobrados en su totalidad. Al finalizar el año existe un valor de \$34882.09 por cobrar; ya que existe ausentismo, desinformación y descuido de los usuarios que no dan seguimiento a los trámites, es por esta razón que se concluye con el 63% de procesos pendientes de cobro, ocasionando un desajuste en lo que respecta a valores recaudados por autogestión.

## **10.- TITULO: TRÁMITES CON ERRORES U OMISIONES EN EL PROCESO DE ADJUDICACIÓN EN EL AÑO 2012**

En el año 2012 se ejecutaron 34800 trámites sin errores u omisiones del proceso, es decir el 97% de expedientes fueron realizados satisfactoriamente y dentro de los parámetros establecidos, la resolución 01 contempla que los trámites no deben tener errores u omisiones al ser documentos legales.

Al concluir el año la institución presenta 900 trámites con inconvenientes, esto se da porque la etapa de implementación y análisis es la de mayor complejidad ya que los funcionarios deben conocer todo el proceso previo para poder revisar el trámite, a más de que las metas programadas no van en función del tiempo sino en base a criterios.

El 3% del total de expedientes, quedan sin providencia de adjudicación hasta que se realice la respectiva corrección.

## **11.- TITULO: USUARIOS SATISFECHOS POR EL SERVICIO RECIBIDO EN EL AÑO 2012**

En el año 2012, el 90% de usuarios que acudieron a realizar sus trámites de adjudicación de tierras, es decir 8978 personas, están satisfechas por el servicio recibido, según las políticas relacionadas con el cliente externo del MAGAP todos los usuarios de la institución deben estar satisfechos al 100% con el servicio recibido. El 10% de los usuarios muestran inconformidad por el mal servicio prestado, el inconveniente radica en que la institución tiene destinado un solo funcionario para la atención a los usuarios, quien debe brindar información además de realizar el ingreso y recepción de documentos, razón por la cual existe demora en la atención, generando impactos y deterioro de la imagen institucional.

## **12.- TITULO: DENUNCIAS HACIA LOS FUNCIONARIOS DE LA SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA EN EL AÑO 2012**

El 0.4% de los funcionarios de la institución en el año 2012, presentan denuncias formuladas por los usuarios, cabe mencionar que según el Reglamento de Administración de Personal del MAGAP, literal 10, ningún funcionario puede tener denuncias y más aún en la ejecución de su trabajo. Constan 40 denuncias planteadas por los usuarios, las mismas que se dan por la pérdida de documentos ocasionada por algunos funcionarios, que por error o descuido traspapelan los expedientes.

Los empleados a quienes se les ha denunciado representan el 0.4% del total de los empleados, quienes presentan inconvenientes con el Ministerio de Relaciones Laborales, además de disminuir el estándar de calificación institucional.

# **INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS**

## **SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

Ingeniero

Oscar Cerda

**Delegado Provincial de la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria**

Presente

Se ha efectuado la Auditoría de Gestión al Proceso de Adjudicación de tierras en la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria de la Provincia de Tungurahua, para el ejercicio fiscal 2012. El desarrollo de éste trabajo tiene como propósito identificar áreas críticas, causas relacionadas y las alternativas o recomendaciones para mejorar.

La Auditoría de Gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información, documentación, procesos y actividades examinadas no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la institución. Nuestra responsabilidad es la de emitir comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre si la información, actividades y procesos presentados y desarrollados por el talento humano se los realiza y ejecuta de manera adecuada con base en nuestra auditoría y a la normativa que la regula.

Se analizó las etapas que comprenden todo el proceso de adjudicación; mediante cuestionarios y entrevistas con el personal del componente examinado, revisión y evaluación de documentos, archivos, actividades y procesos seleccionados.

## **MOTIVO**

Realizar la Auditoría de Gestión al Proceso de Adjudicación de tierras de la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria de la Provincia de Tungurahua para el ejercicio fiscal 2012, que permitan determinar el grado de cumplimiento de las funciones y actividades desempeñadas por el personal las mismas que deben poner énfasis en la eficacia, eficiencia, calidad y economía de las operaciones.

## **OBJETIVO**

- ✚ Evaluar el sistema de control interno relacionado al proceso de adjudicación de la Subsecretaria de Tierras.
  
- ✚ Determinar y analizar las principales etapas que comprenden el proceso de adjudicación de tierras



- ✚ Aplicar indicadores de gestión al proceso de adjudicación para determinar el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia y calidad del mismo.
- ✚ Emitir conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la Auditoría de Gestión.

## **ALCANCE**

La Auditoría de Gestión al Proceso de Adjudicación de tierras, para el ejercicio fiscal 2012 de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria de la Provincia de Tungurahua.

## **ENFOQUE**

La Auditoría de Gestión está orientada al proceso de adjudicación de tierras realizado en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria de la provincia de Tungurahua desde su comienzo hasta su finalización, para determinar el grado de cumplimiento de la eficiencia, eficacia, calidad y economía en los procesos correspondientes a la administración del proceso de legalización.

## **COMPONENTES AUDITADOS**

Los componentes a ser evaluados son:

- Departamento de Información e ingresos
- Departamento Técnico de Campo
- Departamento Técnico de Catastro
- Departamento de avalúos y recaudación
- Departamento de Implementación y Análisis

## **INDICADORES UTILIZADOS**

Durante la ejecución de la auditoria se aplicaron los siguientes indicadores:

- ❖ Indicadores de Eficacia
- ❖ Indicadores de Eficiencia
- ❖ Indicadores de Calidad

## INFORMACION DE LA INSTITUCION

### **a. Antecedentes:**

La Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria mediante decreto ejecutivo del 28 de mayo del 2010 nace como una entidad de derecho público, con ámbito nacional, personería jurídica y patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería, cuya misión consiste en la ejecución del proceso de promoción, desarrollo y protección del sector agrario, teniendo en cuenta que la “actividad agraria” debe ser entendida como toda labor de supervivencia, producción o explotación fundamentada en la tierra.

### **b. Misión**

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca es la institución rectora del multisector, para regular, normar, facilitar, controlar, y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general.

### **c. Visión**

Para el 2020 el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca contará con un modelo de gestión de calidad basado en sistemas de información y comunicación. Que posibiliten la producción de bienes y servicios que garanticen la seguridad alimentaria del país, el crecimiento y desarrollo equitativo, generando valor agregado con rentabilidad

económica, equidad social, sostenibilidad ambiental e identidad cultural.

#### **d. Base Legal**

La base legal de constitución se fundamenta en el decreto constitucional 373 emitido el 21 de mayo del 2010.

**Artículo 1.-**Suprímase el Instituto Nacional de Desarrollo Agrario, INDA, de conformidad con las disposiciones establecidas en los artículos que a continuación se señalan.

**Artículo 2.-** Transfiéranse al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca las competencias, atribuciones, funciones, administración y ejecución de políticas agrarias, patrimonio, derechos y obligaciones del Instituto Nacional de Desarrollo Agrario.

**Artículo 3.-** Para el ejercicio y ejecución de las atribuciones de que trata el artículo anterior, créase en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria.

**Artículo 4.-** Transfiérase al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca el patrimonio del INDA, para lo cual se cumplirán todas las formalidades legales relacionadas con la transferencia de bienes inmuebles, así como los recursos humanos con nombramiento, los recursos materiales y los recursos presupuestarios del INDA, correspondientes a la ejecución de las facultades y funciones que en virtud de este decreto se transfieren.

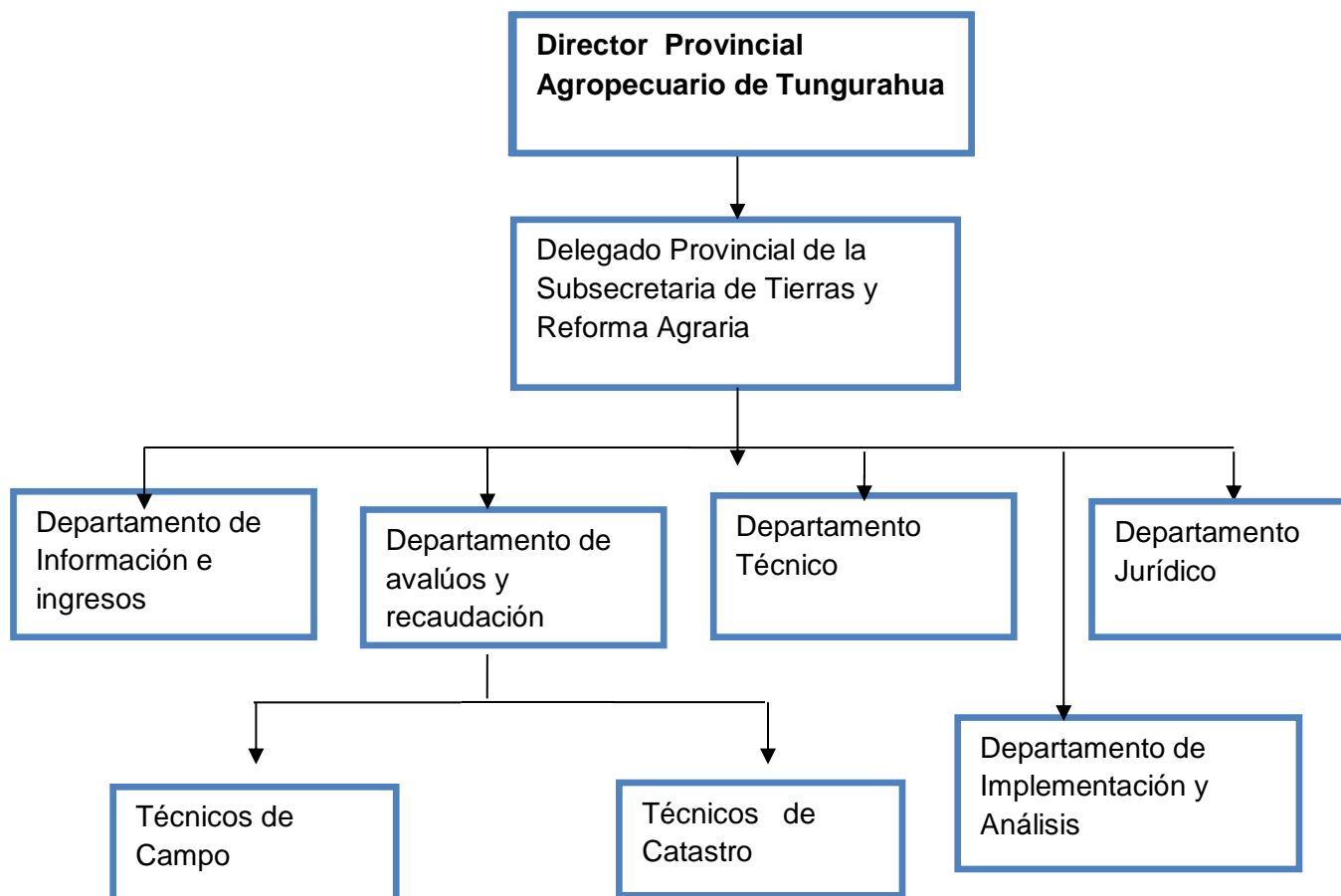
#### **e. Objetivos institucionales**

- Fortalecer la institucionalidad del sector público del agro, para que sea un factor coadyuvante al desarrollo de la competitividad, sostenibilidad y equidad de los recursos productivos.
- Mejorar las condiciones de vida de los agricultores y comunidades rurales mediante estrategias de: inclusión social de los pequeños y medianos productores; vinculación al mercado nacional e internacional; y, de acceso a los beneficios del desarrollo de los servicios e infraestructura.
- Elevar la competitividad del agro, a través del desarrollo productivo con un Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP, fortalecido administrativa y técnicamente, para alcanzar con altos estándares de productividad.

#### **f. Estructura Organizativa**

La Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria no cuenta con un organigrama estructural de cada uno de los departamentos que conforman la institución, sin embargo se hallan definidos departamentos para la ejecución del proceso de adjudicación.

**Organigrama Departamental de la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria**



## g. Listado del Personal

<b>LISTA DEL PERSONAL DE LA SUBSECRETARIA DE TIERRAS DELEGACION TUNGURAHUA</b>
<b>DELEGADO PROVINCIAL DE LA SUBSECRETARIA DE TIERRAS</b> 1.- Ing. Oscar Cerda
<b>DEPARTAMENTO DE INFORMACION E INGRESOS</b> 1.- Ing. Pedro Sánchez
<b>DEPARTAMENTO TECNICO- CAMPO</b> 1.- Ing. Edgar Fiallos 2.- Ing. Damián Pazmiño 3.- Ing. Horacio Gómez 4.-Ing. Jeovanny Rojano 5.-Ing. Silvia Manotoa 6.- Ing. Verónica Olovacha 7.- Ing. Mariana Cajas 8.- Ing. Alfredo Torres
<b>DEPARTAMENTO TECNICO- CATASTRO</b> 1.- Ing. Paul Ortiz 2- Ing. Franklin Palate 3.- Ing. Luis Sánchez 4.- Ing. Leonardo Acosta 5.- Ing. Maribel Chango 6- Ing. Gabriela Manzano 7.- Ing. Laura Quinapanta 8.- Ing. Alfonso Mayorga
<b>DEPARTAMENTO DE IMPLEMENTACION Y ANALISIS</b> 1.- Ing. Caterine Tamayo 2. Ing Diana Fiallos 3.- Ing Cristina Martínez 4.- Ing. Cristina Paredes 5.- Ing Manuel Terán 6.-Ing. Diego Ortiz 7. Diana de la Cruz 4. Srta Cristina Paredes 5. Sr. Manuel Terán 6. Srta. Diana de la Cruz
<b>DEPARTAMENTO JURIDICO</b> 1.-Abg. Diego Ortiz

## **RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE: PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS**

### **1.- TÍTULO:TRÁMITES EJECUTADOS POR EL DEPARTAMENTO DE IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS LISTOS PARA ENVIAR A DISTRITO CENTRO ORIENTE EN EL AÑO 2012**

El 83% de los expedientes fueron concluidos satisfactoriamente por el Departamento de Implementación y Análisis, ésto es 35700 expedientes han sido finalizados, el estándar establecido en el Plan Operativo Anual para el año 2012 es del 100% es decir que los 43050 expedientes analizados deben ser enviados para la elaboración de la providencia, esta diferencia entre el estándar y los expedientes concluidos del 17% es decir 7350 expedientes inconclusos, se debe a que el personal que labora en éste departamento rota con mucha frecuencia y que no tienen la suficiente pericia para ejecutar el proceso, además de que los expedientes no se receptan con la documentación completa. Los 7350 trámites no resueltos generan una excesiva acumulación de trabajo el cual deberá añadirse obligatoriamente a la meta propuesta para el siguiente año.

#### **RECOMENDACIÓN:**

**Al Delegado Provincial y al funcionario encargado del departamento de información e ingresos**

\* El trámite debe ser receptado siempre y cuando contemple y cumpla todos los requisitos y condiciones legales mencionadas, por lo consiguiente debe ser revisado desde su inicio, con la finalidad de evitar inconvenientes en etapas posteriores, así como la falta de documentos del proceso.



\* Se debe capacitar al personal nuevo sobre el manejo del proceso de adjudicación y en especial poner énfasis en los funcionarios que van a ejecutar la etapa de implementación y análisis a fin de prevenir futuros errores.

**PLAZO DE EJECUCIÓN:** Inmediato

## **2. TÍTULO: PROVIDENCIAS DE ADJUDICACIÓN EMITIDAS EN EL AÑO 2012**

En el año 2012, se emitieron 35470 providencias de adjudicación, cumpliendo el 82% de la meta impuesta como delegación, de acuerdo al Plan Operativo Anual 2012 se debía cumplir el 100% de la meta establecida para el año. Los trámites que llegan al Distrito Centro Oriente para la emisión de las providencias de adjudicación, presentan inconsistencias, que no fueron detectadas por los funcionarios del departamento de implementación y análisis, por lo que no se pudieron titular 7580 trámites, siendo el 18% del total de expedientes enviados al Distrito, los que se encuentran incompletos, y no sumaron la meta del sistema de Gobiernos por Resultados.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Al Delegado Provincial**

El personal que labora en el departamento de implementación y análisis debe utilizar sumillas o sellos de identificación del funcionario interventor en cada expediente elaborado, para identificar los errores u omisiones de cada funcionario y tomar acciones correctivas.

**PLAZO DE EJECUCIÓN:** Inmediato

### **3.- TÍTULO: FAMILIAS BENEFICIADAS DEL PROYECTO DE LEGALIZACIÓN DE TIERRAS**

En el año 2012, 32740 familias se beneficiaron de los proyectos de legalización de tierras, lo que equivale a un 81% del total de proyectos presentados. En concordancia con el Plan Operativo Anual 2012, el cual indica que se debe cumplir el 100% de la meta programada, el 19% de las familias registradas no pueden ser beneficiadas, debido a que no justifican la tenencia del predio, además de que presentan conflictos de tierras o de herederos; ocasionando un incumplimiento de 7508 providencias en relación al estándar programado, disminuyendo las metas institucionales propuestas.

#### **RECOMENDACIÓN:**

##### **Al Delegado Provincial**

Modificar la redacción de los requisitos de adjudicación de un predio que son entregados como información a los usuarios con la finalidad de incluir las condiciones legales para acceder a la titulación de tierras.

**PLAZO DE EJECUCIÓN:** Inmediato

### **4. TÍTULO: ESCRITURAS INSCRITAS Y REGISTRADAS ENTREGADAS EN EL AÑO 2012 POR LA SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA**

En el año 2012 se entregaron 31936 escrituras inscritas y registradas, lo que representa el 79%; de acuerdo al Plan Operativo Anual se debía entregar el 100% de la meta anual de providencias elevadas a escrituras y subidas al sistema de Gobierno por Resultados, existen 8312

providencias retrasadas de la meta inicial planteada; esta diferencia entre la brecha y el estándar es ocasionada por los inconvenientes que se presentan para elevar una providencia a escritura, al ser necesaria la colaboración del municipio, y de las notarías; instituciones que en ocasiones no facilitan el proceso de legalización, generando que el 21% de trámites demoren más de lo establecido y malestar en el cliente externo.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Al Delegado Provincial**

Debe tratar de establecer convenios de cooperación entre los Gobiernos Seccionales y las notarías de la provincia, para poder trabajar coordinadamente de una manera más ágil y rápida a fin de cumplir con lo dispuesto en las leyes y beneficiar a la población rural.

**PLAZO DE EJECUCIÓN:** Inmediato

### **5.- TÍTULO: FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO DE IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS CAPACITADOS EN EL ÁREA EN EL AÑO 2012**

El 71% del personal que labora en el área de implementación y análisis, es decir que 5 de los 7 funcionarios están capacitados para ejecutar el proceso que se lleva a cabo en ésta etapa, acorde con lo dispuesto en los estatutos del MAGAP, en el inciso N°2, todo el personal debe estar capacitado según el área de desempeño y a las funciones encomendadas. Esta diferencia entre la brecha y el estándar se da porque existen dos funcionarios que ingresaron en el último trimestre del año, representando el 29% del total de funcionarios los que no se

encuentran capacitados en el área, razón por la cual pueden incurrir en errores u omisiones en los procesos a ejecutarse.

#### **RECOMENDACIÓN:**

##### **Al Delegado Provincial**

Se debe analizar la posibilidad de acceder a un programa continuo de capacitación al personal, logrando actualizar a los funcionarios existentes, además de incluir a los funcionarios que recién ingresan a prestar sus servicios.

**PLAZO DE EJECUCIÓN:** Inmediato

#### **6. TÍTULO: EXPEDIENTES IMPLEMENTADOS Y ANALIZADOS POR LOS DIGITADORES EN EL AÑO 2012**

Los digitadores del departamento de implementación y análisis en el año 2012 han ejecutado 5100 expedientes por funcionario, dejando los trámites listos para ser enviados al Distrito Centro Oriente, según el Plan Operativo Anual 2012 indica que se debía canalizar 6150 trámites, es decir el 100% de la meta por cada funcionario.

Los 1050 expedientes no se concluyeron por falta de recursos materiales, así como por el cambio de actividades y disposiciones dadas a último momento, es decir que el 17% de total de procesos no pudieron ser enviados, originando retraso en los trámites, así como malestar en el cliente externo por falta de agilidad en el proceso.

## **RECOMENDACIÓN:**

### **Al Delegado Provincial**

Se debe realizar una planificación a corto plazo de las actividades a realizarse mes a mes, la cual debe ser difundida a los funcionarios para que puedan prever su tiempo y asegurar el cumplimiento de las actividades encomendadas.

**PLAZO DE EJECUCIÓN:** Inmediato

## **7. TÍTULO: PROVIDENCIAS ELEVADAS A ESCRITURAS PÚBLICAS REALIZADAS POR LOS FUNCIONARIOS DE LA SUBSECRETARIA DE TIERRAS EN EL AÑO 2012**

Se delegaron cinco funcionarios de la institución para realizar los trámites externos de legalización de las providencias, en lo que respecta a los municipios y notarias, obteniendo 6387 procesos concluidos por cada uno, según el Plan Estratégico del MAGAP, se debían elevar 8049 providencias a escrituras por cada funcionario que realiza el proceso externo. Existe una diferencia de 1662 títulos de adjudicación inscritos y registrados, debido a que los funcionarios de la institución brindan apoyo en cada entidad participante del proceso, para lo que es primordial aprender el manejo de los sistemas, además de que deben solicitar a los usuarios la adquisición de especies y el pago de impuestos en los municipios, es decir que 1662 escrituras quedan pendientes, lo que significa el 21% del total de trámites no pueden ser legalizados, produciendo acumulación de providencias, las mismas que disminuyen el espacio físico institucional.

## **RECOMENDACIÓN:**

### **Al Delegado Provincial**

\*Solicitar cooperación a los gobiernos seccionales, para utilizar un sistema unificado de catastro predial a nivel de la provincia, para revisar de una manera más rápida y así evitar futuros errores en la adjudicación de predios considerados como rústicos.

\*Analizar la posibilidad que en los trámites entre instituciones, las especies tengan como mínimo un año de duración, además de estudiar la posibilidad de incluir en los requisitos de adjudicación de un predio los documentos habilitantes que van a ser utilizados en cada municipio.

**PLAZO DE EJECUCIÓN:** Inmediato

## **8.- TÍTULO: PRESUPUESTO DEVENGADO POR LA SUBSECRETARIA DE TIERRAS EN EL AÑO 2012**

El 91% del presupuesto institucional ha sido devengado en el año 2012; de acuerdo al Plan Operativo Anual 2012 se debía ejecutar el total del presupuesto asignado a la dependencia es decir \$558315.54. Existe un incumplimiento en la ejecución presupuestaria del 9% lo que significa que 52194.60 no fueron utilizados, el cual es ocasionado porque el presupuesto elaborado generalmente no toma en cuenta el Plan Anual de contrataciones, razón por la cual no se puede devengar en su totalidad. Al no planificar correctamente la ejecución del presupuesto, esto puede dar pautas al gobierno de que no se está administrando correctamente los recursos y traer consigo problemas sobre la gestión desempeñada.

## **RECOMENDACIÓN:**

### **Al Delegado Provincial**

Elaborar informes de seguimiento a la ejecución presupuestaria, realizando una comparación entre el presupuesto aprobado y su ejecución real.

Estos informes deberán identificar las limitantes y presentar las recomendaciones pertinentes para el siguiente periodo.

**PLAZO DE EJECUCIÓN:** Inmediato

### **9.- TÍTULO: INGRESOS DE AUTORECAUDACIÓN CORRESPONDIENTE AL COBRO DE AVALÚOS DEL AÑO 2012**

En el año 2012, la institución ha cobrado el 37% avalúos prediales, según resolución administrativa 06 los avalúos deben ser cobrados en su totalidad. Al finalizar el año existe un valor de \$34882.09 por cobrar; ya que existe ausentismo, desinformación y descuido de los usuarios que no dan seguimiento a los trámites, es por esta razón que se concluye con el 63% de procesos pendientes de cobro, ocasionando un desajuste en lo que respecta a valores recaudados por autogestión.

## **RECOMENDACIÓN:**

### **Al Funcionario del departamento de información e ingresos**

Informar a los usuarios sobre el tiempo máximo estimado en que se genera el avalúo predial.

## **Al Delegado Provincial**

Analizar la posibilidad de establecer plazos de cancelación del valor del avalúo, así como multas o recargos por incumplimiento del mismo.

**PLAZO DE EJECUCIÓN:** Inmediato

### **10.- TÍTULO: TRÁMITES CON ERRORES U OMISIONES EN EL PROCESO DE ADJUDICACIÓN EN EL AÑO 2012**

En el año 2012 se ejecutaron 34800 trámites sin errores u omisiones del proceso, es decir el 97% de expedientes fueron realizados satisfactoriamente y dentro de los parámetros establecidos, la resolución 01 contempla que los trámites no deben tener errores u omisiones al ser documentos legales.

Al concluir el año la institución presenta 900 trámites con inconvenientes, esto se da porque la etapa de implementación y análisis es la de mayor complejidad ya que los funcionarios deben conocer todo el proceso previo para poder revisar el trámite, a más de que las metas programadas no van en función del tiempo sino en base a criterios.

El 3% del total de expedientes, quedan sin providencia de adjudicación hasta que se realice la respectiva corrección.

### **RECOMENDACIÓN:**

## **Al Delegado Provincial**

Establecer un tiempo estimado para cada expediente que debe ser implementado y analizado, a fin de programar la meta en función del tiempo y recursos a emplearse además de tomar en cuenta que cada trámite es diferente y debe ser manejado de forma distinta.



**PLAZO DE EJECUCIÓN:** Inmediato

**11.- TÍTULO: USUARIOS SATISFECHOS POR EL SERVICIO RECIBIDO EN EL AÑO 2012**

En el año 2012, el 90% de usuarios que acudieron a realizar sus trámites de adjudicación de tierras, es decir 8978 personas, están satisfechas por el servicio recibido, según las políticas relacionadas con el cliente externo del MAGAP todos los usuarios de la institución deben estar satisfechos al 100% con el servicio recibido. El 10% de los usuarios muestran inconformidad por el mal servicio prestado, el inconveniente radica en que la institución tiene destinado un solo funcionario para la atención a los usuarios, quien debe brindar información además de realizar el ingreso y recepción de documentos, razón por la cual existe demora en la atención, generando impactos y deterioro de la imagen institucional.

**RECOMENDACIÓN:**

**Al Delegado Provincial**

Analizar la posibilidad de segregar el departamento de información e ingresos, incluyendo una ventanilla destinada a brindar atención al usuario y la adicional para realizar el ingreso y recepción de documentación.

**PLAZO DE EJECUCIÓN:** Inmediato

## **12.- TÍTULO: DENUNCIAS HACIA LOS FUNCIONARIOS DE LA SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA EN EL AÑO 2012**

El 0.4% de los funcionarios de la institución en el año 2012, presentan denuncias formuladas por los usuarios, cabe mencionar que según el Reglamento de Administración de Personal del MAGAP, literal 10, ningún funcionario puede tener denuncias y más aún en la ejecución de su trabajo. Constan 40 denuncias planteadas por los usuarios, las mismas que se dan por la pérdida de documentos ocasionada por algunos funcionarios, que por error o descuido traspapelan los expedientes. Los empleados a quienes se les ha denunciado representan el 0.4% del total de los empleados, quienes presentan inconvenientes con el Ministerio de Relaciones Laborales, además de disminuir el estándar de calificación institucional.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Al Delegado Provincial**

Capacitar al personal sobre la atención al cliente externo, e implantar un sistema de post servicio, el cual tendrá como funciones manejar las quejas e inconformidades presentadas para evitar futuras denuncias, además de realizar el seguimiento y control de los usuarios, hasta la entera satisfacción de los mismos.

**PLAZO DE EJECUCIÓN:** Inmediato

-----  
Diana Carolina de la Cruz Fray

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
PLAN DE IMPLEMENTACION DE RECOMENDACIONES  
PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS  
AÑO 2012.**

<b>N°</b>	<b>DETALLE DE LA RECOMENDACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO</b>	<b>PLAZOS DE EJECUCION</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>
1	El trámite debe ser receptado siempre y cuando contemple y cumpla todos los requisitos y condiciones legales mencionadas, por lo consiguiente debe ser revisado desde su inicio, con la finalidad de evitar inconvenientes en etapas posteriores, así como la falta de documentos del proceso.	Departamento de Ingresos e Información Ing. Pedro Sánchez	Inmediato	Cálculo de indicadores periódicamente.
2	Se debe capacitar al personal nuevo sobre el manejo del proceso de adjudicación y en especial poner énfasis en los funcionarios que van a ejecutar la etapa de implementación y análisis a fin de prevenir futuros errores.	Delegado Provincial Ing. Oscar Cerda	Inmediato	Informe de evaluación del personal, y el cálculo de indicadores de calidad
3	El personal que labora en el departamento de implementación y análisis debe utilizar sumillas o sellos de identificación del funcionario interventor en cada expediente elaborado, para identificar los errores u omisiones de cada funcionario y tomar acciones correctivas.	Delegado Provincial Ing. Oscar Cerda	Inmediato	Calculo de indicadores periódico de eficacia
4	Modificar la redacción de los requisitos de adjudicación de un predio que son entregados como información a los usuarios con la finalidad de incluir las condiciones legales para acceder a la titulación de tierras.	Delegado Provincial Ing. Oscar Cerda	Inmediato	Calculo de indicadores periódico de eficacia

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
PLAN DE IMPLEMENTACION DE RECOMENDACIONES  
PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS  
AÑO 2012**

<b>N°</b>	<b>DETALLE DE LA RECOMENDACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO</b>	<b>PLAZOS ASIGNADOS</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>
5	Debe tratar de establecer convenios de cooperación entre los Gobiernos Seccionales y las notarías de la provincia, para poder trabajar coordinadamente de una manera más ágil y rápida a fin de cumplir con lo dispuesto en las leyes y beneficiar a la población rural.	Delegado Provincial Ing. Oscar Cerda	Inmediato	Calculo de metas institucionales
6	Se debe analizar la posibilidad de acceder a un programa continuo de capacitación al personal, logrando actualizar a los funcionarios existentes, además de incluir a los funcionarios que recién ingresan a prestar sus servicios.	Delegado Provincial Ing. Oscar Cerda	Inmediato	Informe de evaluación del personal, calculo de metas e indicadores
7	Se debe realizar una planificación a corto plazo de las actividades a realizarse mes a mes, la cual debe ser difundida a los funcionarios para que puedan prever su tiempo y asegurar el cumplimiento de las actividades encomendadas	Delegado Provincial Ing. Oscar Cerda	Inmediato	Planificación Mensual de actividades
8	*Solicitar cooperación a los gobiernos seccionales, para utilizar un sistema unificado de catastro predial a nivel de la provincia, para revisar de una manera más rápida y así evitar futuros errores en la adjudicación de predios considerados como rústicos.	Delegado Provincial Ing. Oscar Cerda	Inmediato	Calculo de metas institucionales y sistema GPR

**SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA  
PLAN DE IMPLEMENTACION DE RECOMENDACIONES  
PROCESO DE ADJUDICACION DE TIERRAS  
AÑO 2012**

<b>N°</b>	<b>DETALLE DE LA RECOMENDACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO</b>	<b>PLAZOS ASIGNADOS</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>
9	Analizar la posibilidad que en los trámites entre instituciones, las especies tengan como mínimo un año de duración, además de estudiar la posibilidad de incluir en los requisitos de adjudicación de un predio los documentos habilitantes que van a ser utilizados en cada municipio.	Delegado Provincial Ing. Oscar Cerda	Inmediato	Calculo de metas institucionales y sistema GPR
10	Elaborar informes de seguimiento a la ejecución presupuestaria, realizando una comparación entre el presupuesto aprobado y su ejecución real. Estos informes deberán identificar las limitantes y presentar las recomendaciones pertinentes para el siguiente periodo.	Delegado Provincial Ing. Oscar Cerda	Inmediato	Informe de seguimiento a la ejecución presupuestaria
11	Informar a los usuarios sobre el tiempo máximo estimado en que se genera el avalúo predial	Departamento de Ingresos e Información Ing. Pedro Sánchez	Inmediato	Calculo periódico de indicadores
12	Analizar la posibilidad de establecer plazos de cancelación del valor del avalúo, así como multas o recargos por incumplimiento del mismo.	Delegado Provincial Ing. Oscar Cerda	Inmediato	Cronograma de pagos o cancelaciones

## BIBLIOGRAFIA

- AMAN Joan (2000), "Control de gestión, una perspectiva de la dirección", Sexta Edición, Editorial Gestión 2000, Barcelona-España, 51pp.
- BERNAL Cesar Augusto (2006), "Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales", Segunda Edición, Editorial Pearson Educación, México, 283 pp.
- BARAY Héctor ( 2009), " Introducción a la Metodología de la Investigación ", Primera Edición, Editorial Eumed, México, 159 pp.
- BERVIAN Pedro Alcino (1989), "Metodología de la Investigación", Primera Edición, Editorial McGraw, Bogotá-Colombia, 320 pp.
- CARRETO Julio (2011), "Planeación Estratégica", (En línea) Disponible en:<http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- CERVO Bervian (1989), "Metodología científica", Primera Edición, Editorial Mc- Graw Hill, México, 120 pp.
- DEFINICION (2013), " Plan Operativo", (En línea) Disponible en:<http://definicion.de/plan-operativo/>
- EMPRESARIAL Dimensión (2010), "Definición de metas empresariales", (En línea) Disponible en: <http://dimensionempresarial.com/definicion-de-metas-empresariales/> (21-03-2013)
- ESTUPIÑAN Rodrigo (2010), "Análisis Financiero y de Gestión",

Segunda Edición, Ecoe Ediciones, México, 280 pp.

- GOXENS Antonio y GOXENS, María (2004): “Manual Práctico de Contabilidad”. Segunda Edición. Tomo 1 y II. Editorial Calypso S.A., México
- GRIJALVA Julián ( 2005), “ Ejecución de la Auditoria de Gestión”, Primera Edición, Editorial Mágica, Barcelona- España, 220 pp.
- GROSS Manuel (2008), “El Proceso de Control de Gestión”(On line o En línea) Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/242835/El-Proceso-del-Control-de-Gestion.html>(17.03.2013)
- HERNANDEZ Roberto (2003),”Metodología de la investigación” Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Barcelona-España, 380 pp.
- HERRERA Luis (2002), “Introducción a la Estadística”, Primera Edición, Editorial Soria, Colombia, 210 pp.
- LEVY Luis (2010), “Reestructuración Integral de las Empresas”, Primera Edición, Editorial ISEF, México, 250 pp.
- LLERENA Paul (2011), “Diseño de un sistema de control de gestión estratégico para una empresa manufacturera de productos derivados” Quito-Ecuador, 180 pp.
- MALDONADO Gerardo (2006), “Fundamentaciones Filosóficas”, Segunda Edición, Editorial Luz, Quito-Ecuador, 200 pp.
- MIRA Juan Carlos (2006), “Apuntes de auditoria” (On line o En línea) Disponible en:<http://www.eumed.net/libros->

gratis/2006a/jcmn/1f.htm (17.03.2013)

- MUÑIZ Luis (2000), "Como implementar un sistema de control de gestión en la práctica", Primera Edición, Editorial Gestión 2000, Barcelona-España, 53pp.
- MUÑOZ Carlos (1998), "Como elaborar y asesorar una investigación de tesis", Primera Edición, Editorial Prentice Hall, México, 174 pp.
- OÑATE José. (2003), "Enfoques de la Investigación", Segunda Edición, Editorial Ateneo, Buenos Aires- Argentina, 186 pp.
- PEREZ Juan (2008), "Control de la gestión empresarial", Séptima Edición, Editorial ESIC, Buenos Aires-Argentina, 383pp
- RAZO Carlos Muñoz (1998), "Como elaborar y asesorar una investigación de tesis", Primera Edición, Editorial Prentice, México, 299 pp.
- RODRIGUEZ Agustín (1999), "Manual de Investigación", Primera Edición, Editorial Serrano, Madrid - España, 163 pp.
- ROJAS Raúl(1999), "Estadística Inductiva", Segunda Edición, Editoriales Persa, Colombia, 500 pp.
- SANTILLANA Juan Ramón (1992), "Auditoría interna Integral", Tercera Edición, Editoriales Contables y Administrativas, México, 331 pp.
- SOLEDISPA Candy (2007), "Tesis de Procesos de control para el mejoramiento operativo de talleres Nissan- Renault" Quito-



Ecuador, 150pp.

- VALENZUELA Daniel (2011), “Diseño de un sistema de control de gestión estratégico para una empresa manufacturera de productos “, Quito-Ecuador, 160pp.
- VASCONEZ Cesar (2001), “Tipos de Investigaciones”, Segunda Edición, Editoriales Pearson Educación, México, 304 pp.
- VALDIVIEZO Luis (2002), “Técnicas de Recolección de la Información”, Tercera Edición, Editoriales Primavera, Venezuela, 200 pp.
- VELASQUEZ José (2004), “Auditoria de Gestión”, Primera Edición, Editorial Arcoíris, Venezuela, 350 pp.
- YANEL Blanco Luna (2003), “ Normas y Procedimientos de la Auditoria Integral”, Primera Edición, Ediciones Ecoe, Bogota-Colombia,331 pp
- ZAMBRANO Adalberto (2006), “ Planificación estratégica, presupuesto y control la gestión pública” editorial TEXTO C.A, PRIMERA EDICION, Caracas- Venezuela, 150pp

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES - MAS

Situación actual real negativa	Identificación del problema a ser investigado	Situación futura deseada positiva	Propuestas de solución al problema planteado
<p>Existen varios problemas en la institución entre los cuales tenemos el retraso en los trámites de adjudicación, así como también surgen inconvenientes cuando los expedientes quedan rezagados y no se puede continuar con el debido trámite, ya que al final del proceso se encuentran errores.</p> <p>Además la gran afluencia de usuarios hace que la atención se torne lenta creando así un clima de insatisfacción en el servicio brindado.</p>	<p>INADECUADO MANEJO DE LOS PROCESOS DE LEGALIZACION DE TIERRAS RURALES</p>	<p>Se pretende evaluar el proceso de adjudicación de tierras mediante la aplicación de indicadores los cuales nos ayudaran a medir la eficacia, eficiencia, calidad y economía</p>	<p>Realizar una auditoría de gestión al proceso de adjudicación de tierras, con la finalidad de ir controlando cada proceso, así como también detectando fallas y errores a tiempo.</p>

***Fuente: Investigación de Campo (2012)***

***Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Fray***

## ANEXO 2

### REGISTRO ÚNICO DE CONTIBUYENTE - RUC



**SRI**  
...le hace bien al país

#### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC:	1865012760001		
RAZON SOCIAL:	DIRECCION PROVINCIAL AGROPECUARIA DE TUNGURAHUA		
NOMBRE COMERCIAL:			
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS		
REPRESENTANTE LEGAL:	CALVACHE MEDINA DIANA MARIELLA		
CONTADOR:	NETO PONCE ROSA ELIZABETH		

---

REC. INICIO ACTIVIDADES:	01/09/1995	FEC. CONSTITUCION:	26/11/1993
REC. INSCRIPCION:	24/11/2000	FECHA DE ACTUALIZACION:	08/01/2004

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE ADMINISTRACION Y CONTROL DEL SECTOR AGRICOLA

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Calle: AVENIDA 12 DE NOVIEMBRE Numero: 5/4 Bloque: DOS Edificio: CENTRO COMERCIAL AMBATO Piso: 2 Referencia ubicación: FRENTE AL MERCADO CENTRAL  
Telefono Trabajo: 032622908 Telefono Trabajo: 032627383 Telefono Trabajo: 032622083 Fax: 032627383 Email: jehran2000@yahoo.es Telefono Trabajo: 032622332 Telefono Trabajo: 032422303

---

**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACION MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

---

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABERTOS:	1
JURISDICCION:	1 REGIONAL CENTRO 1 TUNGURAHUA	CERRADOS:	0





---

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE      **PROVINCIAL, CENTRAL Y LOCAL DE BOJAS INTERNAS**

Ubicacion: C00V033601      Lugar de emision: AMBATO/OCTUBRE 1992      Fecha y hora: 02/03/2011 15:38:41

Página 1 de 2



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**

NUMERO RUC: 1865012760001  
 RAZON SOCIAL: DIRECCION PROVINCIAL AGROPECUARIA DE TUNGURAHUA

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO:	ABIERTO	MATRIZ:	PEC INICIO ACT. 0001995
NOMBRE COMERCIAL:					PEC CIERRE:
ACTIVIDADES ECONOMICAS:					PEC RESECCIO:

ACTIVIDADES DE ADMINISTRACION Y CONTROL DEL SECTOR AGRICOLA

**DIRECCION ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: HUMAH LORETO Calle: AVENIDA 12 DE NOVIEMBRE Numero: 591  
 Referencia: FRENTE AL MERCADO CENTRAL Bloque: DOS Edificio: CENTRO COMERCIAL, AMBATO Piso: 2 Telefono Trabajo:  
 050823960 Telefono Trabajo: 050827383 Telefono Trabajo: 050822065 Fax: 050827383 Email: jafra2002@yahoo.es Telefono  
 Trabajo: 050823363 Telefono Trabajo: 050823363





FIRMA DEL CONTRIBUYENTE: \_\_\_\_\_ SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Sucursal: 050823363 Lugar de emisión: AMBATO, TUNGURAHUA Fecha y hora: 02/02/2011 15:38:48

Página 2 de 2

**Fuente: Investigación de Campo (2013)**

**Elaborado por: Diana de la Cruz**



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CUESTIONARIO DE ENCUESTA**

**OBJETIVO:**

- Evaluar el control de gestión de los procesos de adjudicación y su incidencia en el cumplimiento de metas y objetivos en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria Delegación Tungurahua en el año 2012 para la optimización de los trámites de legalización de tierras rurales.

**DATOS INFORMATIVOS**

Departamento: \_\_\_\_\_

Años de experiencia: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

Sírvase contestar con veracidad cada una de las preguntas ya que con esto contribuirá al mejor desempeño y funcionamiento de la institución y a través de ello al logro de los objetivos planteados por la administración.

- ✚ Por favor marcar con una x en la respuesta que usted considere correcta según su criterio.

**1. ¿La institución cuenta con políticas definidas para la adjudicación de un predio?**

Si

No

Desconozco

**2. ¿Se realiza el control en cada uno de los procesos que se llevan a cabo previo a la adjudicación de un predio?**

- Si
- No
- Desconozco

**3. ¿Se cumplen las metas y objetivos institucionales del Plan de Legalización Masiva de Tierras?**

- Si
- No
- Desconozco

**4. ¿Los expedientes ingresados a diario son revisados íntegramente?**

- Si
- No

**5. ¿Existen problemas al momento de realizar el proceso de implementación de expedientes?**

- Si
- No

**6. ¿Existen inconvenientes en la inspección técnica de los predios a adjudicarse?**

- Si
- No

**7. ¿El número de providencias emitidas diariamente están en función del tiempo y recursos?**

- Si
- No
- Desconozco

**8. Las providencias enviadas para protocolización son las realmente adjudicadas?**

- Si
- No
- Desconozco

**9. ¿Se han recibido quejas o reclamos de los usuarios sobre el servicio prestado?**

- Si
- No
- Desconozco

**10. ¿Se evalúa la gestión desarrollada por la unidad de tierras y reforma agraria?**

- Si
- No
- Desconozco

**Gracias por su colaboración**

**Fecha:**

**Modalidad:**

**ANEXO 4**  
**SOLICITUD DE TIERRAS**

 <small>Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca</small> <b>SUBSECRETARÍA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA</b>	<b>MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA</b> <b>SOLICITUD DE TIERRAS</b>	Cod. 18- 0018484
<p>SEÑOR SUBSECRETARIO DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA</p> <p>Yo, (nosotros) _____</p> <p>con cédula de ciudadanía No. _____</p> <p>de nacionalidad _____</p> <p>de _____ años de edad (respectivamente),</p> <p>de estado civil _____</p> <p>comparezco ante usted y manifiesto:</p> <p>Desde hace _____ años vengo manteniendo posesión tranquila, pacífica e ininterrumpida de un lote de terreno del Estado, conocido con el nombre _____</p> <p>Cuya superficie es de _____ Has. Ubicado en la Provincia _____</p> <p>Cantón _____ Parroquia _____</p> <p>Sector _____</p> <p>En el indicado lote he realizado directa y personalmente durante todo el tiempo de posesión, labores _____, las mismas que nos han permitido subsistir y aun más llevar nuestros productos al mercado, cumpliendo de esta manera la función social de la tierra y evitando la migración indiscriminada del campesino a las grandes urbes del País.</p> <p>Por lo manifestado, en vista de carecer de título de propiedad que acrediten mi derecho a la tierra, solicito la legalización del lote antes mencionado, sometiéndome a las disposiciones legales pertinentes.</p> <p>Yo (nosotros), me comprometo solidariamente respecto de todas las obligaciones y condiciones que consten en la adjudicación.</p> <p>Declaro bajo juramento que los datos consignados en esta solicitud son verdaderos.</p> <p>Atentamente</p> <p>SOLICITANTE (S)</p> <p>f) _____ f) _____ f) _____</p> <p>C.C. No. _____ C.C. No. _____ C.C. No. _____</p> <p>Presentado en _____ a los _____ días del mes de _____</p> <p>de _____ a las _____ horas.</p> <p>RECIBIDO POR:</p> <p>NOMBRE _____ f) _____ C.C. No. _____</p>		

IMPRESO MAGAP

**Fuente: Investigación documental (2012)**

**Elaborado por: Diana Carolina de la Cruz Fray**



**ANEXO 5**  
**DECLARACION JURAMENTADA**



**DECLARACION JURAMENTADA  
E IMPRESION DE HUELLA DIGITAL**

Señor  
Delegado Provincial de Tungurahua  
SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA

Yo/Nosotros: BARONA NUNEZ MARTHA ROSARIO, BARONA BAYAS ALFREDO SALOMON portador/es de las cédula de ciudadanía No/s 1801299221, 1800729483; de nacionalidad ECUATORIANA, ECUATORIANA; de estado civil CASADO(A), CASADO(A); de ocupación QUEHACER. DOMESTICOS, AGRICULTOR; domiciliados en parroquia MONTALVO cantón AMBATO, parroquia MONTALVO cantón AMBATO; en alcance a la solicitud de tierras No. 15530, presentada el Miércoles 03 de Julio de 2013; en forma libre y voluntaria comparezco/semos ante usted y explicado/s de la gravedad del juramento y de las penas de perjurio, advertido/s de decir la verdad con claridad y precisión, declaro/amos bajo juramento lo siguiente: Que los datos consignados en la solicitud de tierras que antecede son verdaderos. Que en forma pacífica, tranquila e ininterrumpida y con ánimo/s de señor/es y dueño/s, por el tiempo aproximado de 10 años, vengo/nimos manteniendo la posesión de un lote de terreno de 0.0489 Has. de superficie, ubicado en el sector SAN FRANCISCO, parroquia MONTALVO, cantón AMBATO, provincia TUNGURAHUA enmarcado en los siguientes linderos y dimensiones:

NORTE: CON SERVIDUMBRE DE PASO DE 1,00 M DE ANCHO Y ACEQUIA DE 0,50 M DE ANCHO EN 30.40M; RUMBO N62°02'56" E  
SUR: CON BARONA MARTHA EN 32.70M; RUMBO S59°11'43" W  
ESTE: CON ORTIZ LOURDES EN 14.75M; RUMBO S 28°53'15" E  
OESTE: CON ACEQUIA DE 0,50 M DE ANCHO Y ENTRADA Y SALIDA DE 3,50 M DE ANCHO EN 16.50M; RUMBO N20°55'29" W

Predio que lo adquirimos por COMPRA VERBAL POR PARTE DE BARONA OÑATE SEGUNDO, conforme justifico/amos con el documento adjunto/amos. Que sobre este bien inmueble no existe conflictos de tierras, problemas de linderos y colindantes ni con terceras personas. Que desconozco/cemos que sobre este predio exista escrituras públicas con antecedentes legales de dominio o propiedad, por lo que presume/n que este bien inmueble es baldío y de dominio del Estado ecuatoriano. Que no se encuentra/n incursos en lo preceptuado en el Art. 30 de la Codificación de la Ley de Desarrollo Agrario y Arts. 14 y 15 de la ley de Tierras Baldías y Colonización codificada.- Leída que le/s fue esta su declaración al/los compareciente/s, éste/os se afirman y se ratifican en todo su contenido, firmando para constancia al pie del presente. En este mismo acto reconoce/n el/los comparecientes que la firma y rúbrica impresas en este documento son suyas y las reconoce/n como tales por ser las que utiliza/n en todos sus actos tanto públicos como privados.- Tungurahua, 10 de Febrero del 2014

f.) \_\_\_\_\_  
C.C. No. 1801299221

f.) \_\_\_\_\_  
C.C. No. 1800729483

f.) \_\_\_\_\_  
C.C. No. -----

f.) \_\_\_\_\_  
C.C. No. -----

f.) \_\_\_\_\_  
Delegado Provincial de Tungurahua  
SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA