



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención al título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

EVALUACIÓN AL CONTROL INTERNO DEL MAGAP - UNIDAD
DE TIERRAS DE LA PROVINCIA DE PASTAZA AÑO 2016.

AUTORA

PATRICIA YADIRA LOZANO JIMBO

TENA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por al Srta. Patricia Yadira Lozano Jimbo, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Franqui Fernando Esparza Paz
DIRECTOR

Ing. Roberto Carlos Villacrés Arias
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Patricia Yadira Lozano Jimbo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 12 Enero del 2018

Patricia Yadira Lozano Jimbo
C.C. 160040089-7

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios quien es mi fortaleza, y mi guía en este proceso educativo.

Dedico a mis padres y hermanos por ser un ejemplo a seguir a quien les debo mi incentivo para seguir adelante, quienes me han enseñado a luchar por lo que anhelo.

Dedico a mi esposo e hijos por ser mi incentivo para seguir adelante sin mirar atrás.

Dedico a mis maestros y amigos, en especial a mi tutor quien se ha convertido en mi guía con paciencia y perseverancia en este proceso.

Dedico a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por inculcarme las bases del conocimiento para mi futuro profesional.

Patricia Yadira Lozano Jimbo

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por nunca dejarme sola en la vida.

Agradezco a mi familia por ser mi fortaleza en todo momento.

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, quién me acogió y me abrió sus puertas.

Agradezco a mis queridos docentes y más que docentes amigos, quienes con su sabiduría y experiencia me brindaron sus conocimientos para ser una profesional ética y competitiva.

Agradezco a mis tutores y guías, quienes supieron guiarme en cada momento del desarrollo de este trabajo profesional.

Agradezco a mis amigos y compañeros de la Secretaria de Tierras de Pastaza, quienes me facilitaron lo necesario para el cumplimiento de mi trabajo de titulación.

Gracias a todos quienes directa o indirectamente aportaron un granito de arena para el cumplimiento de esta meta profesional.

Patricia Yadira Lozano Jimbo

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.2.1 Justificación Teórica.....	5
1.2.2 Justificación Práctica	5
1.2.3 Justificación Académica - Metodológica.....	6
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	8
2.1.1 Antecedentes Históricos del Tema	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
2.2.1 Sistema de Control Interno	9
2.2.2 Aspectos Legales del Control Interno.....	10
2.2.3 Importancia del Sistema de Control Interno.....	10
2.2.4 Beneficios del Sistema de Control Interno	11

2.2.5	Objetivos del Control Interno	12
2.2.6	Evaluación del Control Interno.....	12
2.2.7	Componentes del Control Interno.....	17
2.2.8	Clasificación del Control Interno.....	18
2.2.9	Obtención de Información para la Evaluación de Control Interno.....	21
2.2.10	Gestión por Procesos y el Control Interno.....	22
2.2.11	Clasificación de los procesos.....	23
2.2.12	Herramientas utilizadas en la gestión por procesos	24
2.2.13	Metodología para la mejora de procesos	25
2.3	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	25
2.3.1	Idea a defender.....	25
2.4	VARIABLES	25
2.4.1	Variable Independiente.....	25
2.4.2	Variable Dependiente	25
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		27
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	27
3.2.1	Investigación Bibliográfica Documental	27
3.2.2	Investigación de Campo	28
3.2.3	Investigación Exploratoria.....	28
3.2.4	Investigación Descriptiva	29
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	29
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	30
3.4.1	Métodos de Investigación	30
3.4.2	Técnicas e instrumentos de Investigación	31
3.5	RESULTADOS	32
3.6	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	52
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		55
4.1	TITULO.....	55
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	55
4.2.1	Aspectos Generales de la Unidad de Tierras de la Provincia de Pastaza	55
4.2.2	Modelo de Gestión por procesos de la Unidad de Tierras de la Provincia de Pastaza	60
CONCLUSIONES		76

RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Población	29
Tabla 2:	Utilización de un organigrama estructural	32
Tabla 3:	Documentación de los procesos.....	33
Tabla 4:	Capacitaciones periódicas a todo el personal.....	34
Tabla 5:	Identificación de Riesgos internos y externos	35
Tabla 6:	Existen Sistemas de información que capturen, procesen y reporten información.....	36
Tabla 7:	Frecuencia Absoluta en que la unidad evalúa el desempeño profesional de sus empleados	37
Tabla 8:	Comunicación de aspectos relevantes del control interno en la entidad.....	38
Tabla 9:	Las irregularidades son comunicadas al jefe inmediato	39
Tabla 10:	Es necesario evaluar los procesos de control interno	40
Tabla 11:	Es necesario el diseño de un modelo de control interno.....	41
Tabla 12:	Los sistemas de información le permiten ahorrar tiempo y recursos.....	42
Tabla 13:	Inconvenientes en la ejecución de las etapas de adjudicación de Tierras.....	43
Tabla 14:	El MAGAP aplica medidas para solucionar problemas referentes procesos de adjudicación de tierras	44
Tabla 15:	El MAGAP posee un fiscalizador que supervise la ejecución de actividades de la Unidad de Tierras.....	45
Tabla 16:	Considera necesario analizar los procesos de control interno de la Unidad de Tierras	46
Tabla 17:	Realizar una Evaluación de Control Interno a las funciones del personal de la Unidad de Tierras.....	47
Tabla 18:	Se han tomado acciones en la unidad de Tierras para la optimización de la eficiencia y eficacia	48
Tabla 19:	El personal de la Unidad de tierras le ha brindado la apertura que faciliten los procesos	49
Tabla 20:	Las irregularidades detectadas en un proceso, usted ha comunicado al jefe inmediato	50
Tabla 21:	Considera necesario diseñar un modelo de control interno	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Utilización de un organigrama estructural.....	32
Gráfico 2:	Documentación de los procesos.....	33
Gráfico 3:	Capacitaciones periódicas a todo el personal.....	34
Gráfico 4:	Identificación de Riesgos internos y externos	35
Gráfico 5:	Existen Sistemas de información que capturen, procesen y reporten información.....	36
Gráfico 6:	Frecuencia Absoluta en que la unidad evalúa el desempeño profesional de sus empleados	37
Gráfico 7:	Comunicación de aspectos relevantes del control interno en la entidad....	38
Gráfico 8:	Las irregularidades son comunicadas al jefe inmediato	39
Gráfico 9:	Es necesario evaluar los procesos de control interno	40
Gráfico 10:	Es necesario el diseño de un modelo de control interno.....	41
Gráfico 11:	Los sistemas de información le permiten ahorrar tiempo y recursos.....	42
Gráfico 12:	Inconvenientes en la ejecución de las etapas de adjudicación de Tierras..	43
Gráfico 13:	El MAGAP aplica medidas para solucionar problemas referentes procesos de adjudicación de tierras	44
Gráfico 14:	El MAGAP posee un fiscalizador que supervise la ejecución de actividades de la Unidad de Tierras.....	45
Gráfico 15:	Considera necesario analizar los procesos de control interno de la Unidad de Tierras	46
Gráfico 16:	Realizar una Evaluación de Control Interno a las funciones del personal de la Unidad de Tierras.....	47
Gráfico 17:	Se han tomado acciones en la unidad de Tierras para la optimización de la eficiencia y eficacia	48
Gráfico 18:	El personal de la Unidad de tierras le ha brindado la apertura que faciliten los procesos.....	49
Gráfico 19:	Las irregularidades detectadas en un proceso, usted ha comunicado al jefe inmediato	50
Gráfico 20:	Considera necesario diseñar un modelo de control interno	51

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuesta aplicada a los funcionarios de la Unidad de Tierras del MAGAP - Pastaza.....	76
Anexo 2: Modelo de encuesta aplicada a los Usuarios de los servicios de la Unidad de Tierras del MAGAP - Pastaza	78
Anexo 3: Modelos de flujograma de procesos	99
Anexo 4: Modelo de Ficha de Registro de procesos	101
Anexo 5: Procesos, estratégicos, operativos y de apoyo	107
Anexo 6: Procesos de Solicitud de legalización y adjudicación de tierras.....	108
Anexo 7: Modelo de formulario para archivo de escrituras legalizadas	109
Anexo 8: Formulario para registro de empastados al archivo general	110
Anexo 9: Formulario para transferencia de carpetas al de archivo	111

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo realizar una evaluación al Control Interno del MAGAP - Unidad de Tierras de la provincia de Pastaza, año 2016, con la finalidad de medir la eficiencia y la eficacia en la gestión de recursos. El trabajo de titulación justifica su realización desde el ámbito metodológico, porque para la ejecución del mismo se procedió a la aplicación de diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación existentes, el desarrollo de la metodología se basa en la aplicación de encuestas al personal y usuarios del servicio de la Unidad de Tierras de Pastaza, mismos que aportaron información relevante en la investigación. Como hallazgos se encontraron que la unidad no cuenta con un organigrama estructural que defina las áreas y las líneas jerárquicas, teniendo en cuenta que tampoco se encuentran identificados los riesgos internos como externos, que podrían interferir a que los objetivos sean cumplidos, existiendo debilidades en la determinación de sistemas de información. Por lo que se concluyó que el Control Interno es útil para determinar la necesidad de un organigrama bien definido, se recomienda se ligen las actividades planteadas con la alta dirección de la organización ya que sirve para monitorear la eficacia y eficiencia de la actividad administrativa.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<EVALUACIÓN> <CONTROL INTERNO> <PROCESOS> <MODELO DE GESTIÓN> <TENA> (CANTÓN)>

Ing. Franqui Fernando Esparza Paz
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present research has as aim to realize an evaluation of the MAGAP Internal Control - Unit Lands of Pastaza Province, the year 2016 in order to measure efficiency and effectiveness in the resources management. The working degree justify its realization from the methodology scope because the implementation it has proceeded to the application of different methods, techniques, and investigation instruments, the development of the methodology it is based on the application of surveys to the personal and users of the service Unit Lands of Pastaza Province, the ones that contribute with relevant information. As findings identified that the unit does not have a structural organigram that defines the areas and the hierarchical lines, keeps in mind that it does not have identified the internal and external risks these interfere with the objectives achievement; it exists weakness in the determination of information system. This concluded that the Internal Control is used to determine the need for a good organigram it recommends to bind the raised activities with the senior management of the organization this let them monitor the efficiency and effectiveness of the administrative activities.

Key Words: Economic and Administrative Sciences – Evaluation – Internal Control - Processes – Management Model - Tena (Town).

INTRODUCCIÓN

La administración se basa actualmente en la aplicación de métodos científicos de recopilación y análisis de datos, es por ello que la investigación pretende realizar una Evaluación al Control Interno del MAGAP - Unidad de Tierras de la provincia de Pastaza, esto se basa específicamente en un contexto interno y externo de la entidad pública que en los últimos años expresan sus cambios, por lo que se considera necesario introducir modificaciones que les aseguren el logro de sus objetivos y el medio más adecuado para ello es la ejecución de procesos y procedimientos como pilar fundamental para el éxito, con el propósito de hacer una revisión de la entidad y disminuir aquellas debilidades internas, controlando las amenazas que puedan llegar a afectar el desempeño de la empresa pública.

El trabajo de titulación se encuentra estructurado de la siguiente manera: Capítulo I contiene: El problema, su planteamiento, formulación, delimitación, y justificación, así como el objetivo general y los objetivos específicos que se pretenden alcanzar en el transcurso de la investigación.

El Capítulo II Marco Teórico el cual está desarrollado en la fundamentación teórica de diversos autores los cuales están debidamente citados, ya que la indagación se refiere a analizar teorías, investigaciones y antecedentes que se consideraron válidos para el encuadre del estudio, que sustente y justifique el tema a realizarse. Además en este capítulo se define la idea a defender con su respectiva variable independiente y dependiente.

El Capítulo III Marco Metodológico en el cual se define la modalidad de la investigación, los tipos de investigación, la población a ser analizada, los métodos, técnicas e instrumentos que se van a aplicar en la investigación, además se realiza la interpretación y análisis de los datos obtenidos en las encuestas, para la verificar la idea a defender.

El Capítulo IV Marco Propositivo en el cual se desarrolla el tema de la investigación el mismo que contiene la información general del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la provincia de Pastaza como su reseña histórica, misión, visión, valores, objetivos, políticas, organigrama estructural, funciones de la Unidad de Tierras, ubicación, principales autoridades, y principales funcionarios de la unidad examinada.

Posteriormente se encuentra las conclusiones y recomendaciones de la propuesta basada en la investigación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Ecuador las Instituciones Públicas evidencian una falencia en cuanto al control interno, en vista que se ha visto como una necesidad el llevar un control interno, sin dejar de lado a los organismos de control, ya que son los encargados de tomar acciones preventivas y correctivas que disminuyan la probabilidad de ocurrencia de actos ilícitos dentro de las entidades de servicio público.

Es importante destacar que todas las instituciones necesitan un sistema adecuado de control interno que les facilite identificar los riesgos a los cuales están expuestas y así puedan tomar medidas correctivas para minimizarlos, para ello el sistema requiere de una supervisión adecuada que les permita verificar permanentemente para que así puedan lograr los objetivos establecidos por las entidades, es así que se considera al control interno como un ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, que permite promover la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

El Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP), a través de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria (SUBSTRA) está encargado de coordinar, diseñar y evaluar las políticas del sector agropecuario con el resto de sectores económicos y sociales, entre sus funciones está proporcionar condiciones de estabilidad y claridad en el sector agropecuario, buscando dar soluciones inmediatas a los conflictos que se puedan generar.

La administración pública alcanza el éxito cuando justifica su labor por medio del cumplimiento de los objetivos para los cuales existe una organización, que está basada en herramientas que se presentan para dirigir acertadamente una institución, mismas que en la actualidad no representan una gran accesibilidad para todo el público.

En el MAGAP, específicamente en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria (SUBSTRA) Pastaza se afrontan problemas en su control interno lo que conlleva a que no se cumplan con las políticas establecidas en la Ley, debido a esto se pierde tiempo por los retrasos en los diferentes procesos que se realizan ocasionando fallas en el cumplimiento de metas establecidas.

Dentro de la Unidad de Tierras que cuenta con presupuestos restringidos para el desarrollo de sus actividades, se identifican componentes aislados como el ambiente de control, la valoración de riesgos, las actividades de control (políticas, procesos y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión, ocasionando falencias en su desempeño y por ende inconvenientes con el servicio para el cual fue creada.

Se destaca además, desinformación sobre los procesos de legalización de tierras, evidenciándose el inapropiado establecimiento de objetivos, políticas y estrategias que permitan garantizar el desarrollo organizacional, en especial para la asignación de tierras.

La mayor parte de los funcionarios desconocen o aplican inadecuadamente lo establecido en los órganos regulares de cada entidad, por lo que se debe realizar una evaluación a los procesos y procedimientos ya que a través de esta se evaluará las actividades que realizan con el fin de determinar su grado de eficiencia y eficacia y así aplicar correctivos pertinentes en cada caso y contribuir a un mejor desarrollo en las actividades ejecutadas y un adecuado cumplimiento de los objetivos.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera la evaluación al control Interno incide en los procesos y procedimientos de la Unidad de Control Interno del MAGAP - Unidad de Tierras de la provincia de Pastaza año 2016?

1.1.2 Delimitación del Problema

Campo : Evaluación de Control Interno

Área : Unidad de Tierras de la provincia de Pastaza

- Aspecto** : Administrativo
- Delimitación Espacial** : Esta investigación se realizará en la Unidad de Tierras del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Pastaza (MAGAP).
- Delimitación temporal** : Se detalla en el período comprendido en el año 2016.

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1 Justificación Teórica

La justificación teórica se basa en un interés de búsqueda de alternativas legales, que puedan ser implementados para culminar procesos que se encuentran rezagados brindando una propuesta para lograr que la Unidad de tierras consiga establecer políticas y procedimientos, al entregar un informe que contenga sugerencias, comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Es así que el presente trabajo de titulación justifica su realización desde la parte teórica, debido a que se definieron todos los conceptos y la información pertinente sobre la evaluación de control interno de distintos autores; más allá de consultar todas las leyes, normas y reglamentos que le son aplicables de tal forma que se pudo cumplir con los objetivos planteados.

1.2.2 Justificación Práctica

La justificación en el ámbito práctico, se basa en los resultados finales, ya que contribuyeron a mejorar el Control Interno de la Unidad de Tierras del MAGAP y de esta forma garantizar los servicios de calidad dentro de la institución pública, con el fin de que la información sea oportuna al momento de tomar decisiones, por lo que está directamente relacionada con la calidad informativa y todos quienes se encuentran bajo su jurisdicción, ya que permite la permanencia de la organización para evitar la caída de la misma en actos que entorpezcan su buen accionar, basada en procesos y procedimientos aplicables, fundados en métodos y metodologías reales y consistentes para su utilización.

1.2.3 Justificación Académica - Metodológica

El presente trabajo de titulación justifica su realización desde el ámbito académico, debido a que pone en práctica los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en las aulas universitarias, los cuales fueron de gran ayuda para la ejecución del trabajo de titulación; también fue la oportunidad de combinar la teoría y la práctica en una institución real, generando nuevos conocimientos que serán de gran utilidad para la vida profesional; y, sin dejar de ser menos importante cumplí con un pre-requisito para mi incorporación como nueva profesional de la república

El presente trabajo de titulación justifica su realización desde el ámbito metodológico, porque para la ejecución del mismo se procedió a la aplicación de diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación existentes, a fin de obtener información real que me permitió concluir con este trabajo para así mejorar el control interno de los procesos y procedimientos de la Unidad de Tierras de MAGAP, así como la toma de decisiones, mismas que al ser direccionadas adecuadamente conllevarán al fortalecimiento y estabilidad de la entidad pública.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Evaluar los procesos y procedimientos de Control Interno del MAGAP - Unidad de Tierras de la Provincia de Pastaza año 2016, para fortalecer el servicio público en la entidad.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente los procesos y procedimientos de Control Interno para determinar la importancia en el accionar de la Unidad de Tierras de la Provincia de Pastaza.
- Desarrollar estrategias metodológicas que permitan realizar un diagnóstico de la Unidad de Tierras del MAGAP para impulsar estrategias de gestión adecuadas para la entidad pública.
- Presentar una propuesta técnica que dé solución a los inconvenientes de los procesos del Sistema de Control Interno en base a las necesidades de la administración, para fortalecer los procedimientos de la Unidad de Tierras del MAGAP.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de haber revisado en la Unidad Documental de la Biblioteca de la Facultad de Administración de Empresas, temas relacionados con evaluaciones de control interno al Centro de Apoyo Riobamba de la Unidad de Educación a Distancia de la ESPOCH, se llegó a determinar que no se han realizado tesis similares al tema propuesto en el presente trabajo investigativo.

2.1.1 Antecedentes Históricos del Tema

Sin embargo se tomó como referencia el Tema Investigativo de la Biblioteca de la Universidad Nacional de Loja que plantea el “Diseño de un modelo de gestión por procesos en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, para la legalización de tierras en la provincia de Loja”. Concluyendo que la duplicidad de las actividades es ocasionada por la falta de optimización de procesos, lo que obstaculiza la agilidad y efectividad de la gestión administrativa, además que los procesos no son monitoreados y no hay un seguimiento de los trámites en función de tiempo, destacando además la falta de flujogramas para cada Unidad que permita optimizar sus accionares a nivel local, enfocados a la realidad provincial. (Salas, 2014)

Actualizando el repositorio de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se tomó como referencia la “Evaluación de los procesos de control interno basado en el modelo coso iii aplicado al banco del Austro Regional”. Concluyendo que donde se aplicó diagramas de flujo de las actividades más sobresalientes y cuestionarios de control interno con el fin de dar fiel cumplimiento al logro importante de los objetivos y a mantener y mejorar su rendimiento permitiendo que la organización se desarrolle, de manera eficiente y efectiva, sus sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando en la toma de decisiones y el gobierno corporativo de la organización, por lo que se recomienda realizar programas de capacitaciones periódicas para todo el personal involucrado en los

cambios que se produzcan en los diferentes manuales impartidos por matriz, con el fin de mejorar su gestión institucional. (Machuca, 2016) En la misma Universidad Politécnica de Chimborazo se registra la tesis con el tema: “Evaluación al control interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina Ltda.” cantón Píllaro, provincia de Tungurahua, misma que concluye que la cooperativa no cuenta con un plan de capacitación orientado a la necesidad de cada departamento por lo que los empleados no se pueden desarrollar eficientemente en sus funciones lo que conlleva a que cometan errores al momento de realizar la oferta de servicios a los clientes creando molestias al no ser atendidos con rapidez lo que provocara perdidas a la institución. (Guachi, 2015)

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Sistema de Control Interno

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno. (Beltrán, 2011)

El Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta de directivos, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. Tales objetivos son: eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información; cumplimiento de normas y obligaciones; y salvaguardar los activos. (Mantilla E. , 2009)

El control interno está profundamente ligado con la alta dirección de una organización y sirve para monitorear la eficacia y eficiencia de la actividad administrativa de planificación, organización y dirección.

El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y la detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de

información financiera confiable. (Normas Internacionales Aplicadas, 24 de Septiembre del 2014 de 2012)

El control interno es un proceso diseñado y efectuado por quienes tienen a cargo el gobierno, la administración y otro personal; y que tienen la intención de dar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad con relación a la confiabilidad de la información financiera, la efectividad y eficiencia de las operaciones, y el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables. (Mantilla J. , 2008)

El control interno en resumen, es el conjunto de métodos y procedimientos administrados por la alta dirección a cada nivel de la organización para poder evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el cumplimiento y correcta ejecución de los procesos, permitiendo así alcanzar las metas y objetivos trazados por la empresa, proporcionando seguridad y confiabilidad de la información logrando con esto crear un alto grado de compromiso y cuidado en el cumplimiento de las actividades

2.2.2 Aspectos Legales del Control Interno

El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control. (Contraloría General del Estado, 2015)

2.2.3 Importancia del Sistema de Control Interno

Es una responsabilidad que vincula a todos los miembros de la organización, desde el más alto rango hasta el más bajo, de esa forma se podrá detectar a tiempo el bajo rendimiento de una gestión y así la alta gerencia o la administración se volverá eficiente.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionadas, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y seguimiento. (Estupiñan, Control Interno y Fraudes, 2006)

El control interno está diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos institucionales, es un instrumento que permite medir la eficacia de los procesos para la consecución de los objetivos, y un buen control interno ayuda a la relación empresa-cliente y trabajador-empresa, sin causar daño a la interrelación de cada uno de ellos.

2.2.4 Beneficios del Sistema de Control Interno

Los beneficios del Control Interno son:

- Ayudar a los directivos al logro razonable de las metas y objetivos institucionales.
- Integrar e involucrar al personal con los objetivos de control.
- Ayudar al personal a medir su desempeño y por ende, a mejorarlo.
- Contribuir a evitar el fraude.
- Facilitar a los directivos la información de cómo se han aplicado los recursos y cómo se han alcanzado los objetivos. (Cepeda C. , 2007)

Del análisis de Control Interno referido anteriormente, se desprende sus principales elementos, los cuales se explican a continuación:

- El control interno es un proceso. Constituye un medio para lograr un fin, y no un fin en sí mismo.
- El control interno es ejecutado por personas. Es el proceso efectuado por la junta de directores, la gerencia y el personal de una entidad.
- Del control interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, respecto al logro de objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Fonseca, 2011)

2.2.5 Objetivos del Control Interno

- Promover la eficiencia de las operaciones en lo relativo a uso de los recursos que generan las actividades públicas dentro del marco legal correspondiente.
- Promover la utilidad y conveniencia de los sistemas de administración, diseñados para el Control de las operaciones e información de los resultados alcanzados.
- Ayudar a generar información útil, oportuna, confiable y razonable sobre el manejo, uso y control de los derechos y obligaciones de las empresas.
- Promover la actualización, modernización y sostenibilidad de los sistemas y su tecnología.
- Promover la aplicación de las leyes, reglamentos y los procedimientos diseñados para que toda autoridad, ejecutivo y funcionario, rindan cuenta oportuna de los resultados de su gestión en el marco de un proceso transparente y ágil de rendición de cuentas.
- Motivar la capacidad administrativa para reaccionar frente a los estímulos negativos de su entorno, para que esté en condiciones de identificar, comprobar e impedir posibles manejos de los recursos disponibles, así como administrar riesgos existentes

2.2.6 Evaluación del Control Interno

La evaluación del control interno consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura de control interno, así como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si éstos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos.

La evaluación del control interno es una actividad que puede aplicarse a toda la organización o ente público, en forma global o parcial, bajo una metodología que motive al auditor interno a revisar y analizar todos los conceptos, criterios y acciones utilizados en la producción de información como resultado de la ejecución de las operaciones. (Fonseca, 2011)

La evaluación debe llevarse a cabo en el verdadero alcance institucional, que se refiere a todas las interrelaciones departamentales, así como de las relaciones entre empresas que forman el mercado, las relaciones interinstitucionales con los demás organismos y dependencias que forman el sector en el que se desenvuelve, para determinar que la información, de y hacia la organización, se canalice por los medios adecuados y en la forma oportuna.

Dentro del alcance institucional, el auditor interno debe tomar en cuenta los criterios de los responsables de las operaciones, así como de los administrativos y técnicos que se relacionan con los procesos evaluados, ya que éstos son los verdaderos conocedores de las operaciones y sus procesos, además, son ellos los que conocen la viabilidad de las acciones o la aplicabilidad de las recomendaciones de la auditoría interna.

2.2.6.1 Objetivos de la Evaluación

La evaluación del control interno es una posibilidad dentro de un universo denominado organización y su entorno, donde ese todo, metodológicamente, se puede fraccionar en funciones, procesos, departamentos, etc., para facilitar su evaluación, lo cual origina los siguientes objetivos generales:

- Obtener un conocimiento global de la organización y funcionamiento del área a evaluar para determinar el grado de confianza a depositar en el control interno.
- Evaluar las condiciones de la estructura de control interno existente en la actividad sujeta a revisión, y su interrelación funcional y operativa para identificar las áreas de mayor riesgo en la ejecución de las operaciones.
- Identificar las causas específicas que originan las áreas críticas, para desarrollar los hallazgos identificados en la evaluación, y presentar recomendaciones que permitan el mejoramiento permanente del control interno, así como la posibilidad de agregar valor a los procesos.
- Establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía en la salvaguarda de los recursos y la confiabilidad de su información financiera, técnica y administrativa.

2.2.6.2 Evaluación del Sistema de Control Interno

Al evaluar y estudiar el control interno, el auditor obtiene y conoce información que debe concluir en el fundamento, proceso y finalidad determinando posibles riesgos, excepciones de control interno, deficiencias e inconsistencias y, algunas veces, indicios de irregularidades y hasta de cometimiento de fraudes. Se presentan los métodos de evaluación: Pruebas de cumplimiento, Evaluación del sistema de control interno, Métodos para evaluar el sistema de control interno, Obtención de información para la evaluación de control interno, Diagramación de control interno, Cuestionarios para realizar pruebas de cumplimiento, Método narrativo o descriptivo. (Estupiñan, Control Interno y Fraudes, 2006)

a. Pruebas de Cumplimiento

Son las que tienen como propósito comprobar la efectividad de un sistema de control, por lo tanto, se deben efectuar pruebas para indicar si el procedimiento de control se está ejecutando y pruebas de que la información sujeta al sistema de control es correcta. (Estupiñan, Control Interno y Fraudes, 2006)

b. Evaluación del Sistema de Control Interno

La revisión del control interno por parte del auditor le ayuda a determinar otros procedimientos de auditoria para formular su opinión sobre la razonabilidad de los resultados. Por definición, el control interno contempla una seguridad razonable, pero no absoluta, de que los objetivos del sistema se cumplirán. La implantación y el mantenimiento de un sistema adecuado de control interno es responsabilidad de la administración del ente y el diseño del mismo ha de realizarse teniendo en cuenta los juicios de la administración en cuanto a la relación costo-beneficio de cada procedimiento de control, aunque no siempre es posible obtener magnitudes objetivas de los costos y beneficios involucrados. (Estupiñan, Control Interno y Fraudes, 2006)

c. Métodos para Evaluar el Sistema de Control Interno

Existen tres métodos de evaluación del sistema de control interno por medio de: cuestionarios, narrativo o descriptivo y gráficos o diagramas de flujos.

d. Método de cuestionarios

Consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en el sistema de control interno y una respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable. Algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras –NA- no aplicable. (Estupiñan, Control Interno y Fraudes, 2006)

Este método consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen.

e. Método narrativo o descriptivo

Consiste en “la explicación, por escrito, de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones a aspectos científicos del control interno. Es decir, es la formulación mediante un memorando donde se documenta los distintos pasos de un aspecto operativo.” (Cardozo, 2006, p. 38)

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema. Son las que tienen como propósito comprobar la efectividad de un sistema de control, por lo tanto, se deben efectuar pruebas para indicar si el procedimiento de control se está ejecutando y pruebas de que la información sujeta al sistema de control es correcta. (Cardozo, 2006)

f. Método gráfico o diagramas de flujo

Este método consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. En la descripción de los procedimientos, el auditor utiliza símbolos

convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa. (Cardozo, 2006)

Los métodos de control interno son útiles ya que permitirán recoger información oportuna para conocer las falencias existentes y dar soluciones para fortalecer el control interno y evitar atrasos y conflictos en las entidades

El método gráfico consiste en la preparación de una descripción gráfica del flujo de las transacciones, los registros afectados y los funcionarios y empleados que intervienen, usando una simbología en la que cada símbolo tiene un significado predeterminado. (Cuesta, 2009)

“Este método tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos; en dichos dibujos se representan departamentos, formas, archivos y en general el flujo de la información de las diferentes operaciones.” (Cardozo, 2006)

La simbología utilizada es:

SÍMBOLOS ESTÁNDARES PARA DIAGRAMACIÓN DE FLUJOS		
FIGURA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Límites: Círculo alargado	Indica el principio y el fin del proceso dentro del símbolo se escribe la palabra inicio o fin.
	Operación: Rectángulo	Se utiliza para representar una actividad, por ejemplo recibir, elaborar, verificar, entregar, etc. Se incluye en el rectángulo una descripción de la actividad.
	Punto de decisión: Diamante	Plantea la posibilidad de elegir una alternativa para continuar en una u otra vía, incluye una pregunta clave.
	Inspección: Círculo grande	Indica que el proceso se ha detenido. Involucra una inspección por alguien diferente a quien desarrolla la actividad, este símbolo requiere una firma de aprobación.

	Documentación: Rectángulo con onda en la parte inferior	Este rectángulo con la parte interior ondulada significa que se requiere una documentación para desarrollar el proceso, por ejemplo una autorización, un informe, una orden de compra, o factura etc.
	Espera: Rectángulo obtuso	Este símbolo también llamado bala se utiliza para indicar espera antes de realizar una actividad.
	Almacenamiento: Triángulo	Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere un orden o una solicitud para el que ítem o la persona pase a la siguiente actividad programada
	Conector: Círculo pequeño	Indica que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como input para otro diagrama de flujo
	Movimiento/Transporte Flecha ancha	Se utiliza para indicar el movimiento del output entre locaciones
	Dirección de flujo: Flecha	Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso
	Entrada/Salida	Representa cualquier tipo de introducción o salida de datos, que sean registrados o procesados en un sistema de cómputo. También simboliza la verificación de información desde el sistema de cómputo.
		Expresa proceso de llamada a una subalterna.
	Disco magnético	Almacenamiento en Disco Magnético.

Fuente: (Rouré, 2002)

Elaborado por: Patricia Lozano

2.2.7 Componentes del Control Interno

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Los componentes son los siguientes.

- a. Entorno de Control: “El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo. (Lybrand & Coopers, Los Nuevos Conceptos del Control Interno. Informe, 2007)
- b. Evaluación de los Riesgos: “La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.”
- c. Actividades de Control: “Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.”
- d. Información y Comunicación: “Las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Estos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.”
- e. Supervisión: Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.” (Lybrand & Coopers, Los Nuevos Conceptos del Control Interno. Informe, 2007)

2.2.8 Clasificación del Control Interno

2.2.8.1 Por la función

Control Interno Administrativo: Es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro de objetivos tales como:

- Mantener informado sobre la situación de la empresa.
- Coordinar sus funciones.
- Asegurar de que se están logrando los objetivos establecidos.
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.

Comprende el plan de organización, los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a autorizar las transacciones y actividades para conseguir mayor eficiencia en las operaciones, en la toma de decisiones, en la observancia de las políticas prescritas y en el cumplimiento de las metas y objetivos de la Institución. (Rodríguez, 2010)

“Se relacionan con la normativa y los procedimientos existentes en una empresa vinculados a la eficiencia operativa y al acatamiento de las políticas de la Dirección.” (Rey, 2013)

2.2.8.2 Por la acción

Previo: Es el que se aplica antes de que las operaciones se lleven a cabo o de que los actos administrativos queden en firme para tutelar su corrección y pertinencia. Está constituido por el conjunto de normas, procedimientos, políticas, reglas, implantados para evitar errores en el proceso de las transacciones.

Abarca todos los pasos que se den previamente a la transacción, es decir la revisión de toda la documentación que tiene que ver con la transacción que van a efectuar y este control se da por parte de la institución. Tiene una muy estrecha relación con el Control Preventivo, esto es prevenir que se den dificultades o novedades en la transacción que efectúa la institución. (Carle, 2006)

Este tipo de control se concentra en el problema de evitar desviaciones en la calidad y cantidad de los recursos que la organización emplea. Los “recursos humanos” deben satisfacer los requisitos de los puntos según lo define la estructura organizacional. Los “materiales” han de satisfacer los niveles aceptables de calidad y es necesario disponer de ellos en el momento y lugar adecuados. Habrá que disponer también de recursos

financieros en cantidades apropiadas y en los momentos adecuados, para asegurar el suministro adecuado de otros recursos. (Rodríguez, 2010)

Concurrente: El control concurrente está inmerso en el proceso de las operaciones, se aplica simultáneamente a la ejecución de las operaciones y desempeño de los funcionarios se debe concentrar en la obtención de los mejores con los menores esfuerzos y recursos, y es ineludible la responsabilidad de verificar la corrección de las operaciones.

Se manifiesta en el momento de controlar la operación mientras se la realiza, y tiene relación con el control detectivo, es decir se detectan las novedades que están ocurriendo al momento mismo de la operación. Este control también lo realiza la institución. (Beltrán, 2011)

El control concurrente es aquel que “regula las operaciones reales y continuas para garantizar que los objetivos se cumplan. Por medio de la observación personal e inmediata, los administradores determinan si el trabajo se está llevando a cabo según lo definen las políticas y procedimientos.” (Rodríguez, 2010)

Posterior: Examen de las operaciones financieras y administrativas que se efectúen después de que éstas se han producido, con el objeto de verificarlas, revisarlas y analizarlas, y en general evaluarlas de acuerdo a la documentación y resultados de las mismas. Las funciones del control posterior en medianas y grandes organizaciones son ejercidas, por regla general, por la auditoría interna, sin perjuicio de los exámenes profesionales que prestan las auditorías externas o independientes o en forma combinada.

Este tipo de control se enfoca en los resultados finales. “Cuando se toma una acción correctiva, ésta se dirige hacia el mejoramiento del proceso de adquirir recursos o de las operaciones reales. Este tipo de control obtiene su nombre del hecho de que los resultados históricos guían las acciones futuras.” (Rodríguez, 2010)

2.2.8.3 Por la ubicación

Control Interno: Elemento básico y fundamental de toda administración y expresión utilizada para definir, en general, las medidas adoptadas por los propietarios, administradores, verificar la precisión de la empresa o titulares de las entidades públicas o privadas para dirigir y controlar las operaciones financieras y administrativas de sus negocios o instituciones .

Control externo privado: Examen o vigilancia a cargo de personas que actúan por mandato de una empresa o accionistas, socios o acreedores, generalmente esta función es encomendada a los auditores independientes, fideicomisarios, síndicos, etc., para el control posterior el área financiera o parte de ella.

Control externo público: Examen o vigilancia a cargo de organismos del Estado, cuyas facultades y ámbitos de acción son determinados en la Constitución política y en Leyes orgánicas o especiales, los organismos públicos más representativos son: la Contraloría General del Estado, la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Compañías.

2.2.9 Obtención de Información para la Evaluación de Control Interno

“Obtener la información básica de las principales actividades de la empresa es muy importante, debido a que constituye la base para plantear efectiva y eficientemente la evaluación del sistema de control interno” (Estupiñan, Control Interno y Fraudes, 2006)

2.2.9.1 Diagramación de Control Interno

El uso de diagramas de secuencias puede ser ubicado dentro del área de la teoría de los gráficos, instrumento utilizado en el análisis de los sistemas de la empresa. Los diagramas, facilitan una impresión visual del movimiento o flujo de la información desde su origen, de manera clara, lógica y concisa, habitualmente utilizando por los analistas de sistemas como lenguaje universal y es cada vez más utilizado por los auditores, para la evaluación de los sistemas de control interno. (Estupiñan, Control Interno y Fraudes, 2006)

2.2.9.2 Cuestionarios para realizar Pruebas de Cumplimiento

Los cuestionarios diseñados para facilitar la revisión y evaluación del control interno, que no son parte integral de los programas guías, relacionados con los procedimientos de auditoría, no pretende abarcar todas las situaciones posibles y por lo tanto, cuando las características particulares de una empresa no se contemplen en dichos cuestionarios, deberán ampliarse o modificarse, de acuerdo con las circunstancias. (Estupiñan, Control Interno y Fraudes, 2006)

2.2.9.3 Flujograma

Anaya y Polanco manifiestan que: “La palabra Flujograma, es una expresión genérica de un diagrama de flujos que en consecuencia se podría aplicar tanto a flujos de información como a flujos de productos” (Anaya, 2007)

Un diagrama de flujo nos permite ilustrar el flujo de datos, información y trabajo por medio de interconexiones, de símbolos especializados y líneas de flujo. La combinación de símbolos especializados y líneas de flujo describe la lógica para la solución del problema. (Flores, 2003)

2.2.9.4 Proceso

“El proceso es una secuencia de pasos, tareas o actividades que conducen a un cierto producto, el cual es objetivos de dicho proceso” (González de las Cuevas, 2006)

2.2.10 Gestión por Procesos y el Control Interno

Tanto las Normas ISO, como el Modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) de excelencia en la gestión consideran que el camino hacia la calidad de los servicios públicos implica necesariamente la gestión de actividades en términos de procesos.

Para Rodríguez, la Gestión por Procesos es la piedra angular tanto de las normas ISO 9000 de año 2000 como del Modelo EFQM de Excelencia. Su implantación puede

ayudar a una mejora significativa en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones. (Rodríguez, 2010)

La gestión por procesos consiste pues en gestionar integralmente cada uno de los procesos que la institución realiza, los sistemas coordinan sus funciones sea quien sea quien el que las realiza, la responsabilidad es del directivo que delega conservando la responsabilidad final, esta dirección participa en la coordinación y conflictos entre procesos.

2.2.10.1 Principios de Gestión por procesos

Los resultados y la adopción de un enfoque basado en procesos en el modelo EFQM de Excelencia Empresarial, induce a una organización a modelar sus actividades con un enfoque basado en procesos, diseñando y estableciendo una estructura de procesos coherente, describiendo cada uno de ellos, estableciendo sistemas que permitan el seguimiento y la medición del rendimiento de cada proceso y en su conjunto, e introduciendo las mejoras necesarias para satisfacer cada vez más a los diferentes grupos de interés. (Beltrán, 2011)

Una organización aplica siempre sus capacidades y recursos para satisfacer determinadas necesidades del cliente, en donde cada proceso es un sistema de funciones y actividades agrupadas por departamentos o áreas funcionales, entonces la gestión por procesos gestiona cada transacción o proceso que la empresa realiza, coordinando sus funciones, independientemente de quien las realiza, concentra su atención en el resultado de los procesos no en las actividades y se fundamenta en la asignación de un directivo responsable de cada proceso de la empresa.

2.2.11 Clasificación de los procesos

Los planteamientos presentados en la guía para una gestión basada en procesos mencionan los siguientes tipos de procesos que se presentan a continuación:

- **Procesos estratégicos:** como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren

fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

- **Procesos operativos:** como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la presentación del servicio. Son los procesos de línea. Los procesos operacionales se identifican con el ¿Cómo hacer?. Están interrelacionados directamente con los procesos macros, de gestión, de apoyo y de asesoría, y a través de ellos se desarrolla y ejecuta las tareas/actividades de proceso.
- **Procesos de apoyo:** como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones, siendo considerado uno de los más adecuados para el desarrollo de una organización. Su capacidad de gestión y finalidad están relacionadas al objetivo general estratégico y a los objetivos específicos estratégicos. Si es necesario estarán dentro de la organización o puede ser un outservice.
- **Procesos de gestión.-** Son procesos que permiten el funcionamiento organizacional; es decir, están relacionados a los sistemas y subsistemas, ya sean recursos humanos, financieros y logística, teniendo en cuenta dentro de este último se encuentra abastecimientos. Si es necesario pertenecerán a la organización o puede ser un outservice (inglés) tercerización de servicios (español). Estos procesos serán de gestión, mientras el objetivo general de la organización, no esté directamente involucrado con la finalidad de estos procesos. (Beltrán, 2011)

2.2.12 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Las empresas para mejorar su gestión deberán evaluar cuál es la herramienta más adecuada de acuerdo a sus necesidades y a los objetivos que pretende alcanzar, teniendo en cuenta algunos aspectos fundamentales como es el apoyo de los directivos y del personal, análisis de costos y alcanzar la calidad exigida por los clientes. (Carle, 2006)

Partiendo de que en toda institución, las herramientas son los medios por los cuales se logra determinar con exactitud el resultado esperado, estamos conscientes de que debe existir control y conocimiento sobre los procesos a seguir, ya que sin este conocimiento

no se pueden definir las estrategias que conduzcan al adelanto de los mismos, es por ello que para asegurar la calidad de un producto se debe utilizar las herramientas necesarias y específicas sobre las cuales se pueden basar esfuerzos de mejoramiento, teniendo en cuenta que siempre las herramientas básicas en toda organización son la tecnológicas y jurídicas.

2.2.13 Metodología para la mejora de procesos

La primera de ellas es conocida como kaizen, y responde a la idea de mejora continua, donde se consiguen aportaciones incrementales logradas con la participación de todo el personal, con una orientación al proceso, motivado por un reto de superación permanente. La segunda estrategia se apoya en la innovación o el cambio radical, también conocido como kairyo, y hace referencia a aportaciones radicales o grandes cambios realizados esporádicamente por especialistas, generalmente externos. (Beltrán, 2011)

2.3 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

2.3.1 Idea a defender

La evaluación de los procesos y procedimientos de Control Interno del MAGAP - Unidad de Tierras de la Provincia de Pastaza año 2016, es importante para fortalecer el servicio público en la entidad.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Evaluación del Control Interno

2.4.2 Variable Dependiente

Fortalecer el servicio público

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo cuali – cuantitativa, tiene un enfoque en el paradigma crítico propositivo porque critica la realidad.

La modalidad de la investigación es cualitativa, porque es normativa, explicativa y realista, para plantear una alternativa de solución asumiendo una realidad dinámica la misma que se determina en base a un diagnóstico. Es cuantitativa, porque se aplicó técnicas cuantitativas como la encuesta de la cual se obtuvo datos numéricos y estadísticos interpretables; de estos datos se hizo un análisis cruzando con la información del marco teórico.

La investigación tiene un diseño cuasi-experimental en vista que la Evaluación de Control Interno puede aproximarse a los resultados esperados sin basarse en acciones experimentales directas, las variables no variaron por lo que no se realizó las asignaciones de los sujetos al azar; sin embargo se controlaron cuándo se efectuó las observaciones y se aplicaron la variable independiente, enfocándose directamente en la propuesta.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación Bibliográfica Documental

Para Abril la investigación bibliográfica - documental “Tiene el propósito de comparar, profundizar y deducir de diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diferentes autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, libros, revistas, y demás publicaciones”. (Abril, 2003)

La investigación tuvo el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre las variables: basándose en documentos de fuentes secundarias como reglamentos oficiales, libros, internet, periódicos y otras publicaciones.

Se tornó necesaria para registrar los datos que se vayan presentando en relación a cada una de las variables que se investigaron; pero, de manera fundamental es de mucha utilidad en la construcción del marco teórico que explicó científicamente el objeto de estudio y permitió el acceso a la extensa información que existe en relación al objeto de investigación.

3.2.2 Investigación de Campo

Según Abril “La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos”. (Abril, 2003)

En base a lo expuesto por el autor, se determina que las herramientas a utilizar en la investigación de campo, son las encuestas con preguntas estructuradas y cerradas que permiten el estudio sistemático de los hechos donde se producen, obteniendo la información directa del Ministerio de Agricultura y Ganadería, en base a las encuestas y documentos oficiales vigentes.

Se procedió a aplicar instrumentos como un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, tanto a los funcionarios como a los usuarios para de esta manera contar con información primaria con respecto a la problemática identificada y así se logró impulsar una propuesta basada en las necesidades de procesos y procedimientos dentro de la institución.

3.2.3 Investigación Exploratoria

Según Aguilar la investigación exploratoria “Es un estudio preliminar, a una primera aproximación al problema investigado” (Aguilar, 2006)

Este tipo de investigación posee una metodología flexible, logrando familiarizar al investigador con el fenómeno objeto de estudio, permitió generar hipótesis, reconocer variables de interés social para ser investigadas, destacando la falta de evaluación del Control Interno, de los cuales dependen los procesos y procedimientos que limitan el accionar de la Unidad de Tierras

3.2.4 Investigación Descriptiva

Según Hernández, Fernández y Baptista, “La investigación descriptiva es aquella que describe los hechos como son observados”. (Hernández, 2003)

La investigación tiene interés de acción social, compara entre dos o más fenómenos, situaciones o estructuras, clasifican comportamientos según ciertos criterios; caracteriza a una comunidad y distribuye datos de variables consideradas aisladamente. (Acervo, 2017)

El objeto de la investigación descriptiva consiste en esta investigación permitirá evaluar ciertas características de los procesos y procedimientos que limitan el accionar de la Unidad de Tierras. En esta investigación se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre sí.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es “La totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”. (Bernal, 2006)

En el caso de la presente investigación se trabajó con el universo de estudio determinado por los funcionarios de la Unidad de Tierras de Pastaza, y usuarios del cantón Pastaza; ya que los mismos están inmiscuidos directamente con el problema de adjudicación de tierras que se describen a continuación:

Tabla. 1 Población

POBLACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA
Funcionarios de la Unidad de Tierras	10
Usuarios	200
TOTAL	210

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Es en base al universo de estudio no es necesaria la obtención de la muestra por lo que se trabajó con el 100% del universo de estudio.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 Métodos de Investigación

El método de investigación se refiere al “conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o de las técnicas necesarias, examina o soluciona un problema o un conjunto de problemas de investigación.” (Bernal, 2006)

3.4.1.1 Método Inductivo

El método que se maneja en este trabajo, es el inductivo; ya que conlleva “un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas para llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas.

Este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Bernal, 2006)

3.4.1.2 Método Deductivo

El método deductivo es un método de razonamiento que se basa en tomar conclusiones generales para explicaciones dar particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc. de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2006)

3.4.1.3 Método Analítico

Es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para poder estudiarlas en forma individual. (Bernal, 2006).

3.4.1.4 Método Síntesis

Consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para poder estudiarlos en su totalidad. (Bernal, 2006)

Se utilizará los métodos empíricos de recolección de información de fuentes primarias, que es aquella información oral o escrita que es recopilada directamente por la investigadora a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.

3.4.2 Técnicas e instrumentos de Investigación

Las técnicas utilizadas son las encuestas que serán aplicadas los funcionarios de la Unidad de Tierras, así como a los concedores del trabajo realizado por la misma y los procesos a seguirse como es el caso de los abogados que interactúan a diario en este tipo de acciones. Para el trabajo de tesis, se parte de un diagnóstico inicial que es la base para la evaluación del control interno.

3.5 RESULTADOS

Resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Unidad de Tierras que labora las áreas involucradas en la presente investigación.

1. ¿La Unidad de Tierras cuenta con un organigrama estructural que defina las áreas y las líneas jerárquicas?

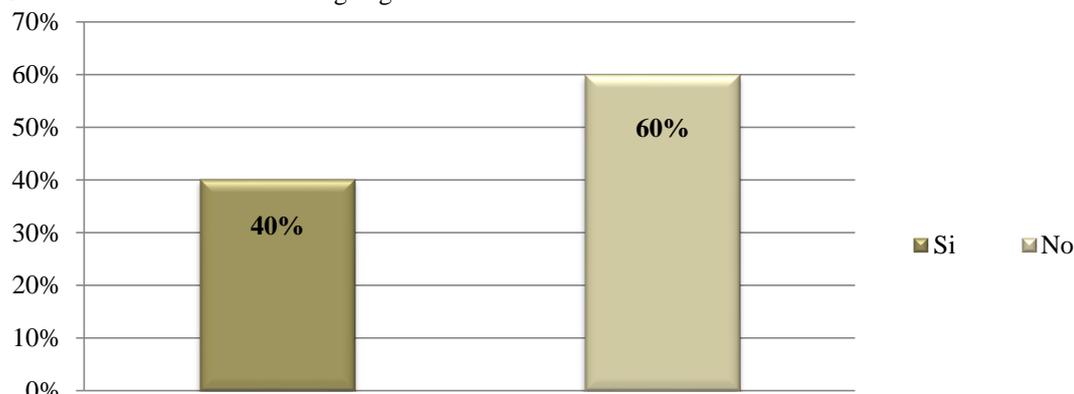
Tabla 2: Utilización de un organigrama estructural

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1	Si	4	40,0%
2	No	6	60,0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Funcionarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Gráfico 1: Utilización de un organigrama estructural



Fuente: Encuestas aplicadas a Funcionarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Análisis e Interpretación

Los resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Unidad de Tierras sobre si cuenta con un organigrama estructural que defina las áreas y las líneas jerárquicas, evidencia que el 60% no conoce la existencia de un organigrama y al contrario el 40% lo conoce.

2. ¿Existe documentación que detalle los procesos para las distintas áreas involucradas en el funcionamiento de la organización?

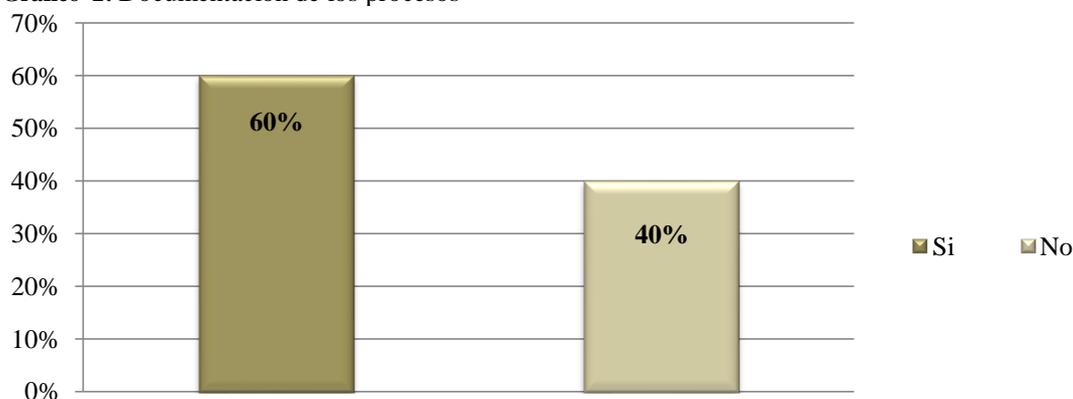
Tabla 3: Documentación de los procesos

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1	Si	6	60,0%
2	No	4	40,0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Funcionarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Gráfico 2: Documentación de los procesos



Fuente: Encuestas aplicadas a Funcionarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Análisis e Interpretación

El 60% con tendencia a la baja calificación o el desconocimiento se encuentra los resultados con respecto a la existencia de documentación que detalle los procesos para las distintas áreas involucradas en el funcionamiento de la organización, esto pone en evidencia otra debilidad de la secretaría, ya que los procesos a realizarse deben estar documentados de manera organizada y estructurada, con la finalidad de brindar facilidades a los usuarios internos como externos, para el manejo de tiempos que están directamente relacionados con los trámites que realiza la ciudadanía y al no estar al alcance limitan el desarrollo organizado de los procesos.

3. ¿El MAGAP ejecuta capacitaciones periódicas a todo el personal involucrado en la Unidad de Tierras?

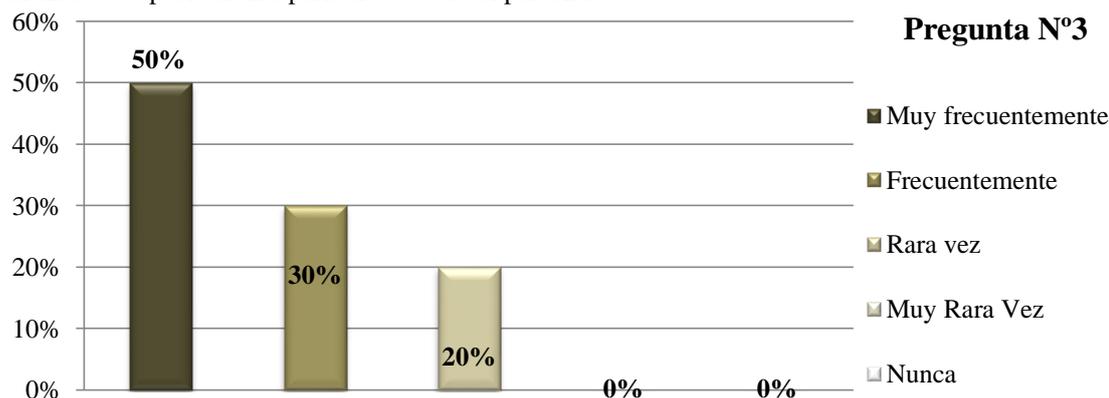
Tabla 4: Capacitaciones periódicas a todo el personal

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1	Muy frecuentemente	5	50,0%
2	Frecuentemente	3	30,0%
3	Rara vez	2	20,0%
4	Muy Rara Vez	0	0,0%
5	Nunca	0	0,0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Funcionarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Gráfico 3: Capacitaciones periódicas a todo el personal



Fuente: Encuestas aplicadas a Funcionarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Análisis e Interpretación

Con respecto a si el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca ejecuta capacitaciones periódicas a todo el personal involucrado en la Unidad de Tierras, el 50% manifiesta que sí y que además éstas son bastante periódicas, rescatando que estas acciones son fortalezas para la institución pública, logrando de esta manera personal capacitado en temas relacionados directamente con sus funciones profesionales, así como en las directrices que se manejan internamente, logrando además que el personal se involucre con un trabajo en equipo.

4. ¿Se encuentran identificados los riesgos internos como externos, que podrían interferir a que los objetivos sean cumplidos?

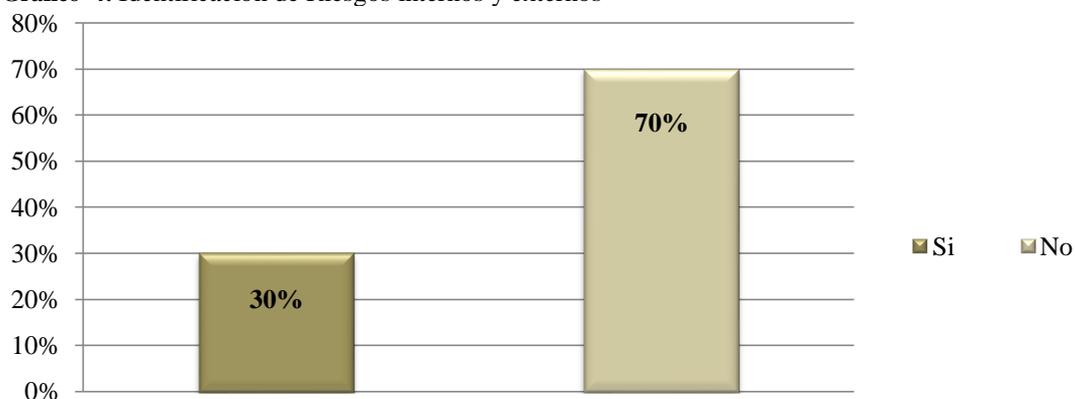
Tabla 5: Identificación de Riesgos internos y externos

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1	Si	3	30,0%
2	No	7	70,0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Funcionarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Gráfico 4: Identificación de Riesgos internos y externos



Fuente: Encuestas aplicadas a Funcionarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Análisis e Interpretación

El 70% de los funcionarios encuestados manifiestan que no se encuentran identificados los riesgos internos como externos, que podrían interferir a que los objetivos sean cumplidos, evidenciándose otra fortaleza dentro de la institución, por lo que debería seguir fortaleciendo este accionar de tal manera que se logre el 100% de opiniones positivas al respecto, sin dejar de lado los parámetros administrativos, legales y jurídicos que no pueden ser de conocimiento de todos pero si pueden ser identificados como riesgos para el normal y eficiente desempeño de la secretaría.

5. ¿Se han determinado sistemas de información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que identifiquen cambios?

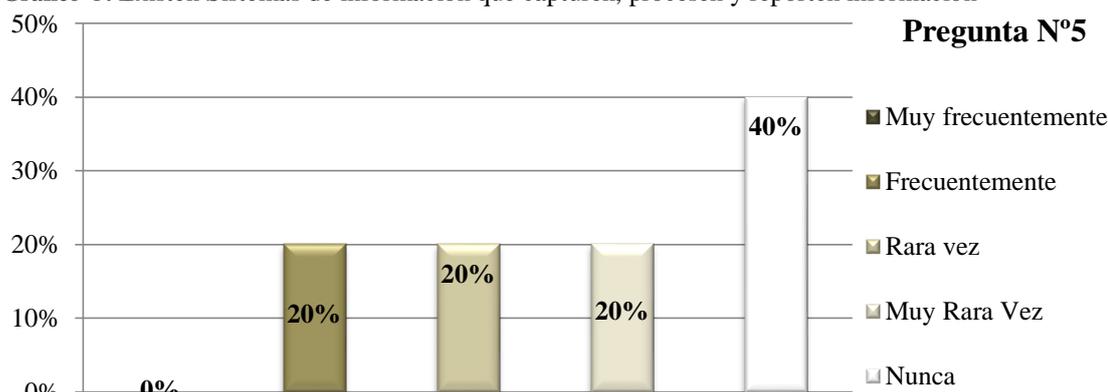
Tabla 6: Existen Sistemas de información que capturen, procesen y reporten información

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1	Muy frecuentemente	0	0,0%
2	Frecuentemente	2	20,0%
3	Rara vez	2	20,0%
4	Muy Rara Vez	2	20,0%
5	Nunca	4	40,0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Funcionarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Gráfico 5: Existen Sistemas de información que capturen, procesen y reporten información



Fuente: Encuestas aplicadas a Funcionarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Análisis e Interpretación

La mayor parte de funcionarios desconoce o no está seguro de si se han determinado sistemas de información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que identifiquen cambios, ya que el trabajo de la Secretaría de Tierras debe estar en constante actualización, tanto geofísica como de población, para de esta manera lograr la adjudicación de tierras de manera eficiente, legal y ágil, sin descuidar los parámetros establecidos en cada parroquia, cantón o provincia, que sin duda alguna cumplen un papel fundamental en las decisiones establecidas por la misma.

6. ¿Con qué Frecuencia Absoluta el nivel directivo de la unidad evalúa el desempeño profesional de sus empleados?

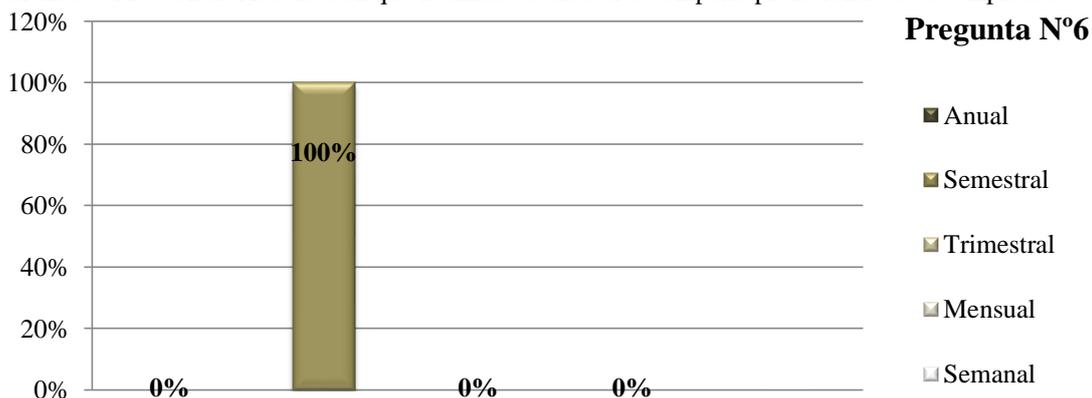
Tabla 7: Frecuencia Absoluta en que la unidad evalúa el desempeño profesional de sus empleados

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1	Anual	0	0,0%
2	Semestral	10	100,0%
3	Trimestral	0	0,0%
4	Mensual	0	0,0%
5	Semanal	0	0,0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Funcionarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Gráfico 6: Frecuencia Absoluta en que la unidad evalúa el desempeño profesional de sus empleados



Fuente: Encuestas aplicadas a Funcionarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Análisis e Interpretación

En lo que respecta a la Frecuencia Absoluta con que el nivel directivo de la unidad evalúa el desempeño profesional de sus empleados, el 100% manifiesta que son evaluados de manera semestral, asumiendo una constante actualización de conocimientos, así como el cumplimiento de metas y objetivos, tanto a nivel ministerial como de la misma Secretaría, misma que debe garantizar un trabajo eficiente dentro y fuera de la entidad pública. Cabe mencionar que esta frecuente evaluación se considera una oportunidad para todo el personal ministerial, ya que obliga al sector público a estar constantemente actualizados.

7. ¿Se comunican aspectos relevantes del control interno en la entidad?

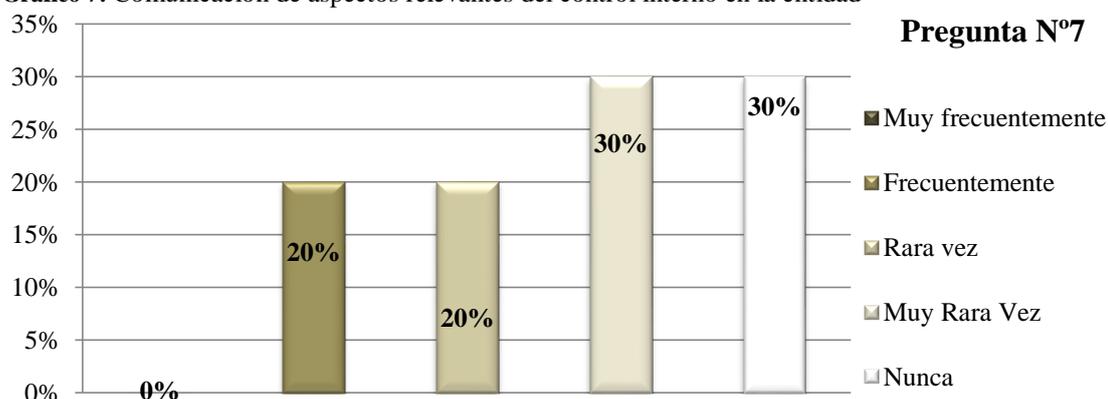
Tabla 8: Comunicación de aspectos relevantes del control interno en la entidad

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1	Muy frecuentemente	0	0,0%
2	Frecuentemente	2	20,0%
3	Rara vez	2	20,0%
4	Muy Rara Vez	3	30,0%
5	Nunca	3	30,0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Funcionarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Gráfico 7: Comunicación de aspectos relevantes del control interno en la entidad



Fuente: Encuestas aplicadas a Funcionarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Análisis e Interpretación

Los resultados evidencian que la comunicación interna contempla debilidades en vista que más del 50% expresan que muy rara vez o nunca se comunican aspectos relevantes del control interno en la entidad, por lo que el personal no trabaja articuladamente con las actualizaciones, requerimientos o necesidades inmediatas que amerita el trabajo coordinado tanto del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca como la Secretaría de Tierras, evidenciándose falencias gerenciales y administrativas que pueden ser solucionados con procesos de socialización interna sobre los distintos planes y proyectos establecidos.

8. ¿Las irregularidades en un proceso son comunicadas al jefe inmediato?

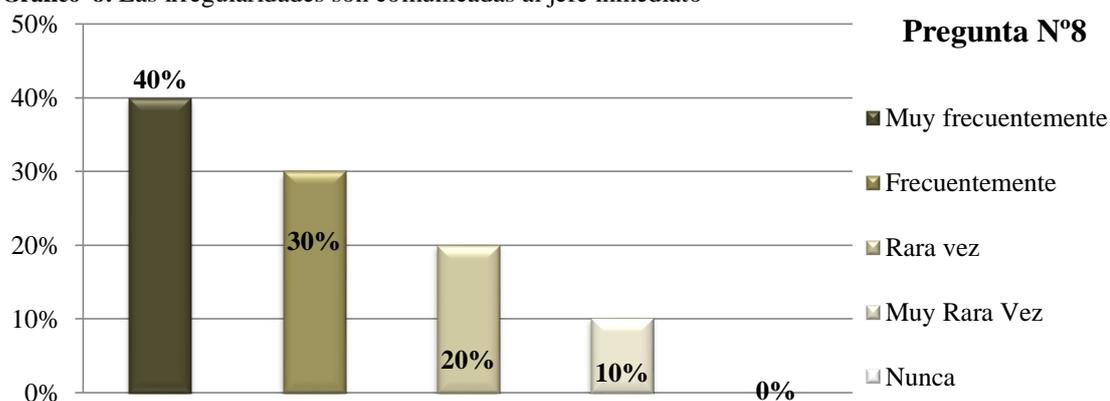
Tabla 9: Las irregularidades son comunicadas al jefe inmediato

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1	Muy frecuentemente	4	40,0%
2	Frecuentemente	3	30,0%
3	Rara vez	2	20,0%
4	Muy Rara Vez	1	10,0%
5	Nunca	0	0,0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Funcionarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Gráfico 8: Las irregularidades son comunicadas al jefe inmediato



Fuente: Encuestas aplicadas a Funcionarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Análisis e Interpretación

Con relación a si las irregularidades en un proceso son o no comunicadas al jefe inmediato, se evidencia por más del 40% la información al jefe inmediato, determinándose este tipo de comunicación como una fortaleza dentro de la comunicación, pero al contraste como un alto porcentaje de quejas evidenciadas, que deben ser contrarrestadas en base a una organización de procesos internos regulados.

9. ¿Cree usted que es necesario evaluar los procesos de control interno, para el apropiado funcionamiento de la Unidad de Tierras?

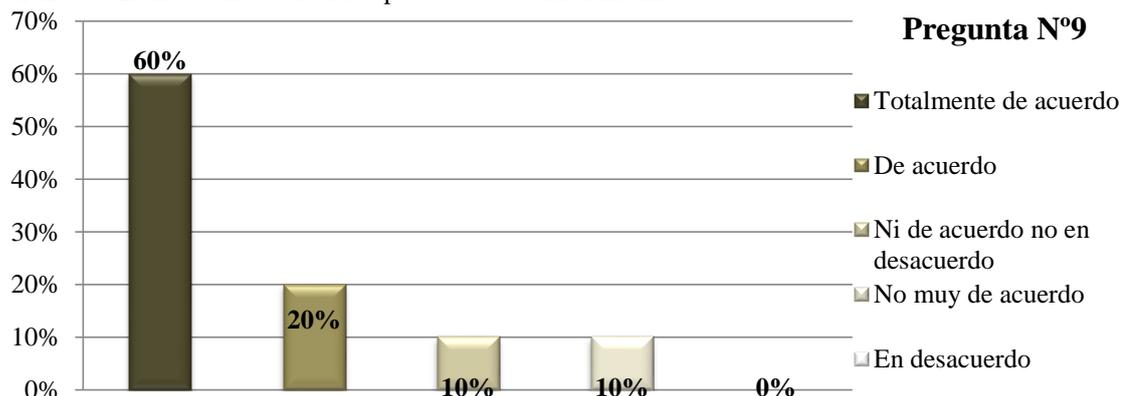
Tabla 10: Es necesario evaluar los procesos de control interno

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	6	60,0%
2	De acuerdo	2	20,0%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10,0%
4	No muy de acuerdo	1	10,0%
5	En desacuerdo	0	0,0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Funcionarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Gráfico 9: Es necesario evaluar los procesos de control interno



Fuente: Encuestas aplicadas a Funcionarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Análisis e Interpretación

El 60% de los funcionarios encuestados consideran que es necesario evaluar los procesos de control interno, para el apropiado funcionamiento de la Unidad de Tierras, ya que éstos podrán evidenciar los convenios y procesos precontractuales, contractuales y ejecución para los servicios de la Dirección Provincial de Pastaza del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, en especial para la legitimación de tierras en base a adjudicaciones.

10. ¿Cree usted que es necesario realizar una evaluación del gestión en el que se permita dar seguimiento a los procesos y actividades de la Institución, con el fin de poder medir la eficiencia y la eficacia?

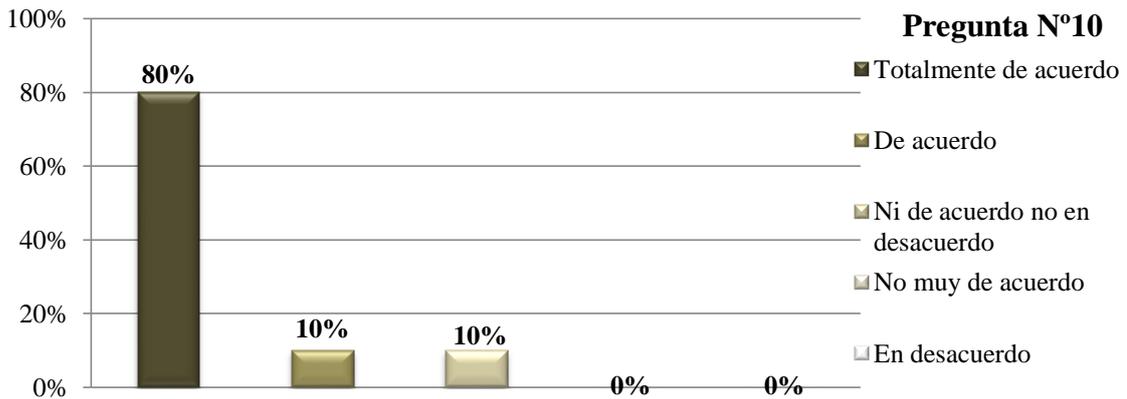
Tabla 11: Es necesario el diseño de un modelo de control interno

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	8	80,0%
2	De acuerdo	1	10,0%
3	Ni de acuerdo no en desacuerdo	1	10,0%
4	No muy de acuerdo	0	0,0%
5	En desacuerdo	0	0,0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Funcionarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Gráfico 10: Es necesario el diseño de un modelo de control interno



Fuente: Encuestas aplicadas a Funcionarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Análisis e Interpretación

El 80% de los funcionarios de la Secretaría de Tierras está convencido que existe la necesidad de diseñar un modelo de gestión en el que se permita dar seguimiento a los procesos y actividades de la Institución, con el fin de poder medir la eficiencia y la eficacia de la misma.

Resultados de las encuestas aplicadas a los usuarios de la Unidad de Tierras involucrados en la presente investigación.

1. ¿Los sistemas de información utilizados para la generación de información en la Unidad de Tierras le permiten ahorrar tiempo y recursos?

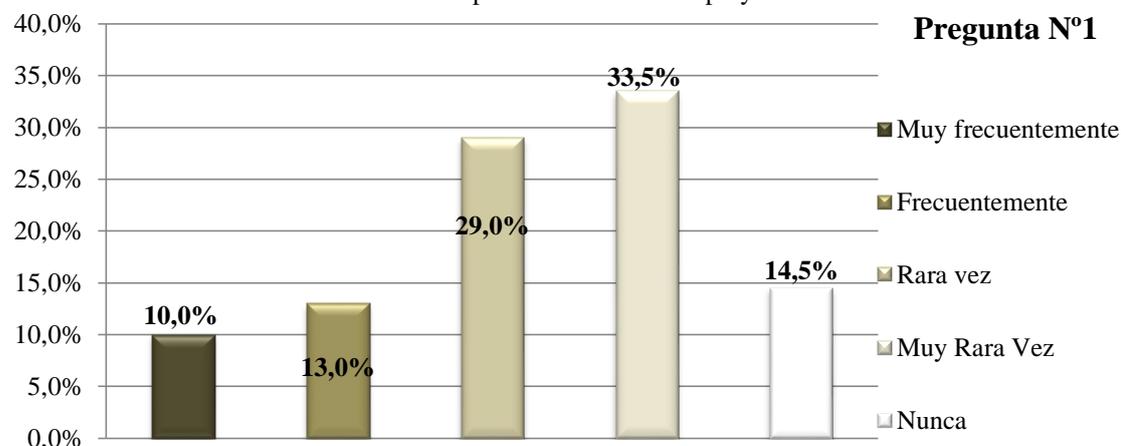
Tabla 12: Los sistemas de información le permiten ahorrar tiempo y recursos

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1	Muy frecuentemente	20	10,0%
2	Frecuentemente	26	13,0%
3	Rara vez	58	29,0%
4	Muy Rara Vez	67	33,5%
5	Nunca	29	14,5%
TOTAL		200	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Usuarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Gráfico 11: Los sistemas de información le permiten ahorrar tiempo y recursos



Fuente: Encuestas aplicadas a Usuarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Análisis e Interpretación

La mayor parte de usuarios con un 33,5% consideran que muy rara vez los sistemas de información utilizados para la generación de información en la Unidad de Tierras le permiten ahorrar tiempo y recursos, por lo que se identifica una debilidad que hace que la calidad de los servicios baje.

2. ¿Existen inconvenientes en la ejecución de las etapas de adjudicación de Tierras?

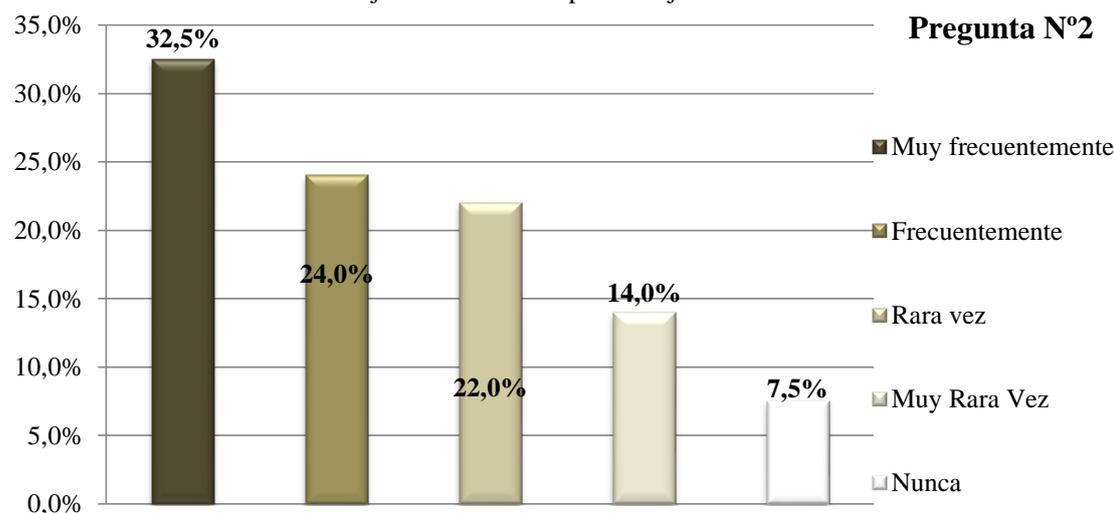
Tabla 13: Inconvenientes en la ejecución de las etapas de adjudicación de Tierras

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1	Muy frecuentemente	65	32,5%
2	Frecuentemente	48	24,0%
3	Rara vez	44	22,0%
4	Muy Rara Vez	28	14,0%
5	Nunca	15	7,5%
TOTAL		200	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Usuarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Gráfico 12: Inconvenientes en la ejecución de las etapas de adjudicación de Tierras



Fuente: Encuestas aplicadas a Usuarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Análisis e Interpretación

El 33% y 24% respectivamente de usuarios consideran que existen inconvenientes en la ejecución de las etapas de adjudicación de Tierras, ya que no se cumplen con las fases establecidas para la planificación de los procesos, teniendo inconvenientes de demora cuando solicitan el apoyo, por lo que los usuarios no se encuentran satisfechos con los servicios recibidos.

3. ¿El MAGAP aplica medidas correctivas con el fin de solucionar los problemas referentes a los procesos de adjudicación de tierras en la Unidad?

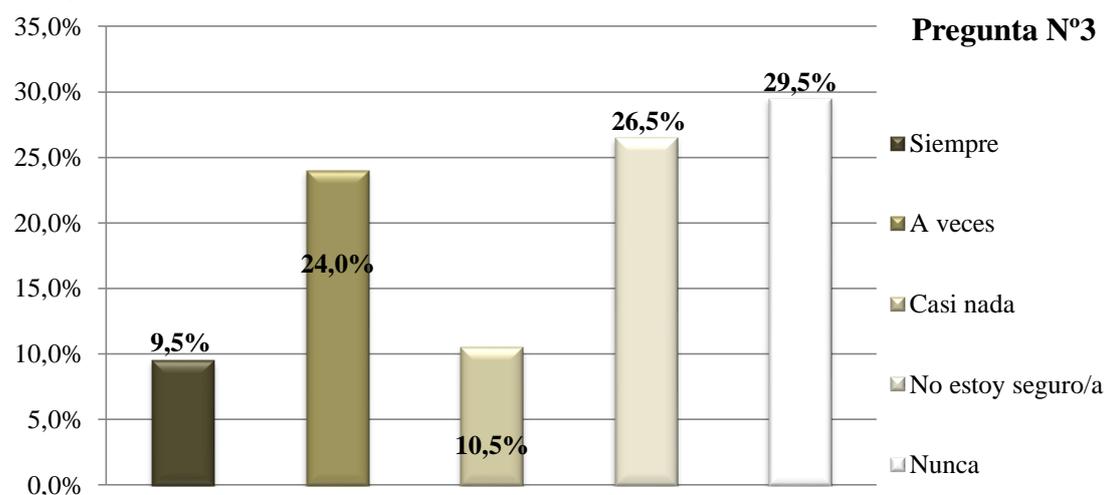
Tabla 14: El MAGAP aplica medidas para solucionar problemas referentes procesos de adjudicación de tierras

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1	Siempre	19	9,5%
2	A veces	48	24,0%
3	Casi nada	21	10,5%
4	No estoy seguro/a	53	26,5%
5	Nunca	59	29,5%
TOTAL		200	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Usuarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Gráfico 13: El MAGAP aplica medidas para solucionar problemas referentes procesos de adjudicación de tierras



Fuente: Encuestas aplicadas a Usuarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Análisis e Interpretación

En base a los criterios de los usuarios, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca no aplica medidas correctivas con el fin de solucionar los problemas referentes a los procesos de adjudicación de tierras en la Unidad, por lo que se evidencia la falta de planificación en el trabajo y no se logran resolver imprevistos con agilidad, ya que en muchas ocasiones se estancan los procesos por burocracia, ampliando los plazos de espera por soluciones de los usuarios.

4. ¿El MAGAP dispone de un fiscalizador que supervise la ejecución de las actividades de la Unidad de Tierras?

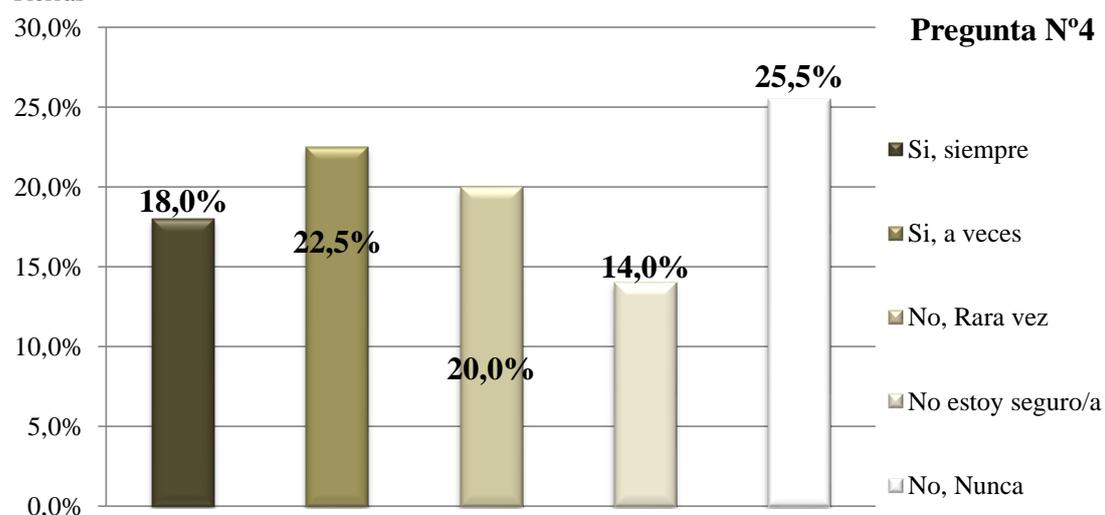
Tabla 15: El MAGAP posee un fiscalizador que supervise la ejecución de actividades de la Unidad de Tierras

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1	Sí, siempre	36	18,0%
2	Si, a veces	45	22,5%
3	No, Rara vez	40	20,0%
4	No estoy seguro/a	28	14,0%
5	No, Nunca	51	25,5%
TOTAL		200	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Usuarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Gráfico 14: El MAGAP posee un fiscalizador que supervise la ejecución de actividades de la Unidad de Tierras



Fuente: Encuestas aplicadas a Usuarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Análisis e Interpretación

El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, según aproximadamente el 50% de los usuarios no dispone o desconoce si tiene un fiscalizador que supervise la ejecución de las actividades de la Unidad de Tierras, ya que han podido palpar irregularidades con respecto a los procesos, así como también la falta de apoyo cuando la solicitan, encontrando inconvenientes con respecto al desarrollo rápido de los procesos.

5. ¿Usted considera necesario analizar los procesos de control interno de la Unidad de Tierras, para determinar sus debilidades?

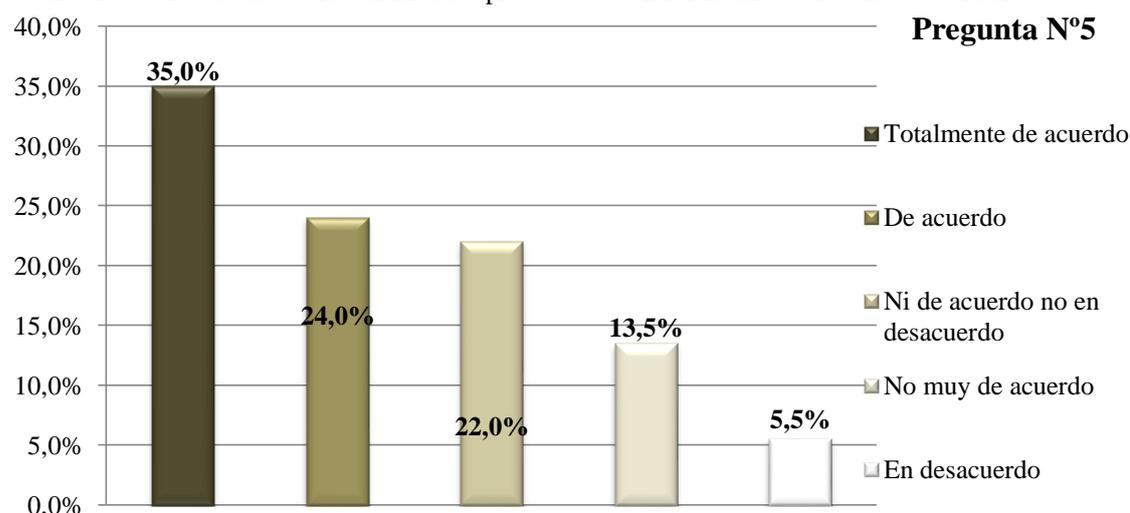
Tabla 16: Considera necesario analizar los procesos de control interno de la Unidad de Tierras

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	70	35,0%
2	De acuerdo	48	24,0%
3	Ni de acuerdo no en desacuerdo	44	22,0%
4	No muy de acuerdo	27	13,5%
5	En desacuerdo	11	5,5%
TOTAL		200	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Usuarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Gráfico 15: Considera necesario analizar los procesos de control interno de la Unidad de Tierras



Fuente: Encuestas aplicadas a Usuarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Análisis e Interpretación

La mayor parte de encuestados representado por el 24% y 35% sucesivamente consideran que es necesario analizar los procesos de control interno de la Unidad de Tierras, para determinar sus debilidades, ya que solo en base a un estudio minucioso es posible determinar las debilidades y posibles estrategias de solución para fortalecerlas, con la única finalidad de lograr la eficiencia en el servicio que presta la Unidad de Tierras.

6. ¿Considera necesario realizar una Evaluación de Control Interno a las funciones del personal de la Unidad de Tierras?

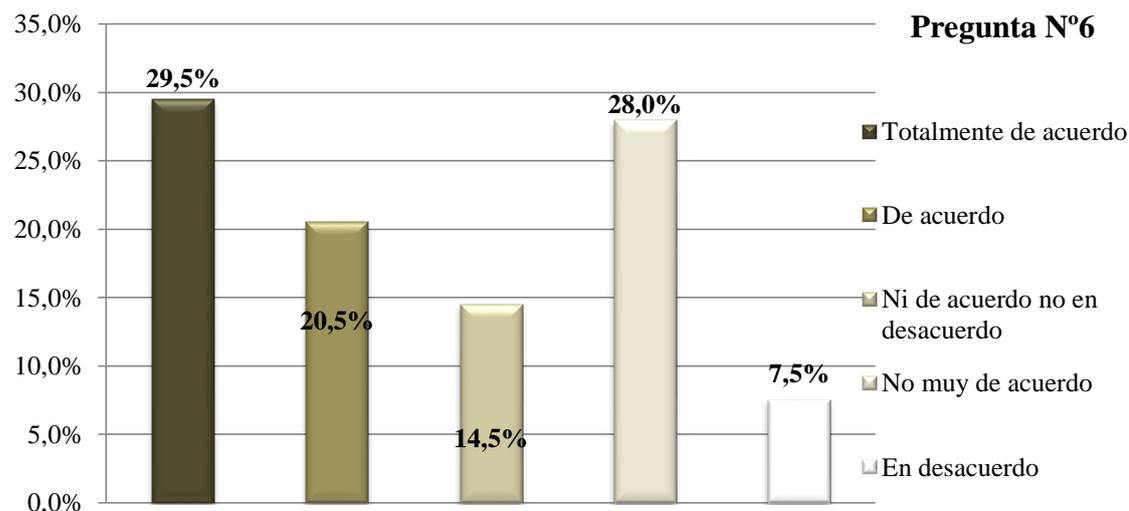
Tabla 17: Realizar una Evaluación de Control Interno a las funciones del personal de la Unidad de Tierras

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	59	29,5%
2	De acuerdo	41	20,5%
3	Ni de acuerdo no en desacuerdo	29	14,5%
4	No muy de acuerdo	56	28,0%
5	En desacuerdo	15	7,5%
TOTAL		200	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Usuarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Gráfico 16: Realizar una Evaluación de Control Interno a las funciones del personal de la Unidad de Tierras



Fuente: Encuestas aplicadas a Usuarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Análisis e Interpretación

Más del 40% están de acuerdo en que existe la necesidad de realizar una Evaluación de Control Interno a las funciones del personal de la Unidad de Tierras, ya que existen la necesidad de establecer competencias y accionares claros para el personal, evitando la insatisfacción por la atención o servicios que se presta en la entidad, dejando a los usuarios en espera por periodos de tiempo extendidos que significa para muchos gastos y pérdida de tiempo que pueden invertir en otras actividades.

7. ¿Se han tomado acciones en la unidad de Tierras para la optimización de la eficiencia y eficacia de las funciones y gestión administrativa a la cual usted ha sido asignado?

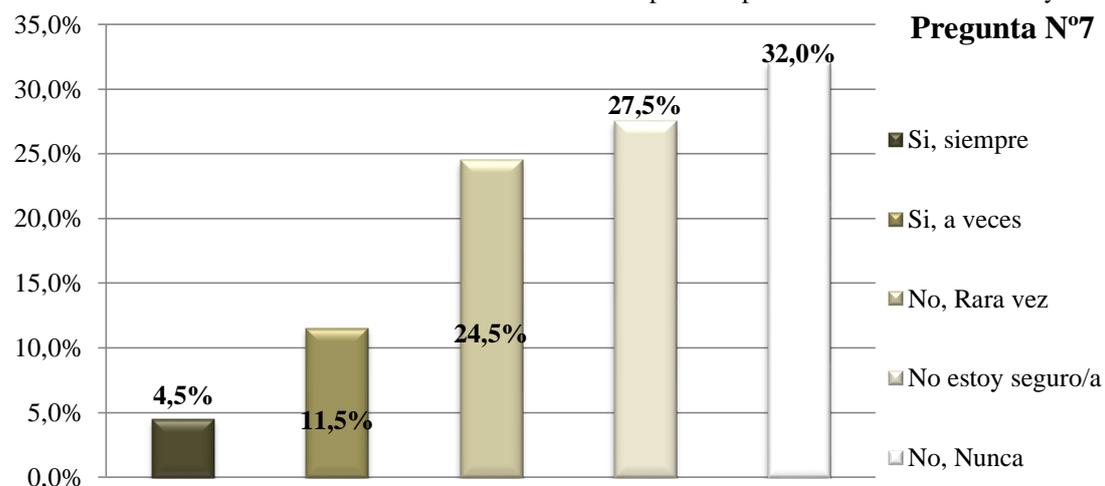
Tabla 18: Se han tomado acciones en la unidad de Tierras para la optimización de la eficiencia y eficacia

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1	Sí, siempre	9	4,5%
2	Si, a veces	23	11,5%
3	No, Rara vez	49	24,5%
4	No estoy seguro/a	55	27,5%
5	No, Nunca	64	32,0%
TOTAL		200	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Usuarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Gráfico 17: Se han tomado acciones en la unidad de Tierras para la optimización de la eficiencia y eficacia



Fuente: Encuestas aplicadas a Usuarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Análisis e Interpretación

Más del 59% de los usuarios encuestados no están seguros si se han tomado acciones en la unidad de Tierras para la optimización de la eficiencia y eficacia de las funciones y gestión administrativa a la cual han sido asignados, ya que han tenido inconvenientes en los procesos para la adjudicación de las tierras hasta el momento de recibir las escrituras, teniendo descontento e insatisfacción con el personal y las atenciones brindadas por los mismos.

8. ¿El personal de la Unidad de tierras le ha brindado la apertura a diálogos que faciliten los procesos de adjudicación de tierras?

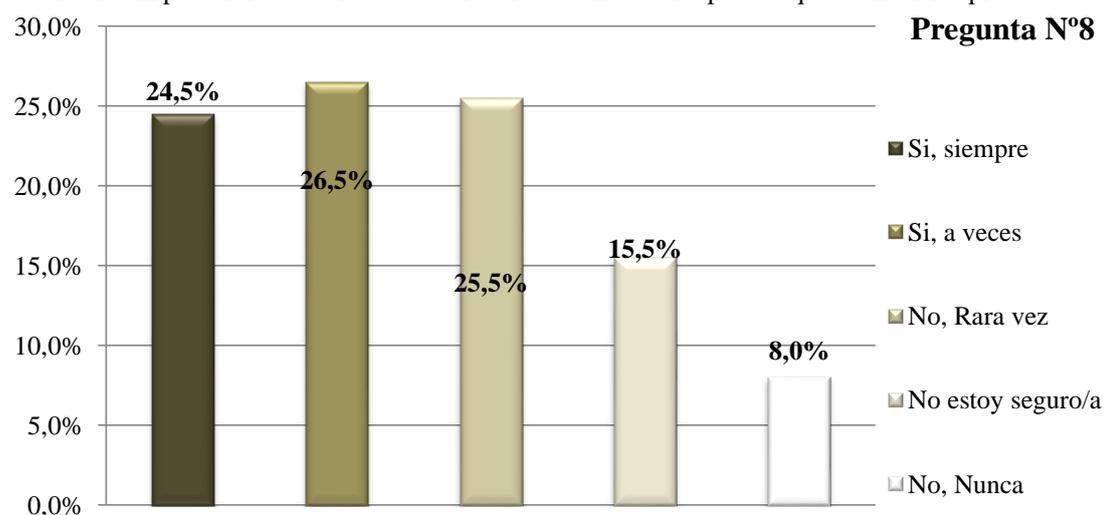
Tabla 19: El personal de la Unidad de tierras le ha brindado la apertura que faciliten los procesos

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1	Si, siempre	49	24,5%
2	Si, a veces	53	26,5%
3	No, Rara vez	51	25,5%
4	No estoy seguro/a	31	15,5%
5	No, Nunca	16	8,0%
TOTAL		200	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Usuarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Gráfico 18: El personal de la Unidad de tierras le ha brindado la apertura que faciliten los procesos



Fuente: Encuestas aplicadas a Usuarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Análisis e Interpretación

El 50% de usuarios encuestados mencionan que el personal de la Unidad de tierras si le ha brindado la apertura a diálogos que faciliten los procesos de adjudicación de tierras, sin embargo necesitan acciones, que garanticen la agilidad de sus procesos y no únicamente ofrecimientos incumplidos o que retrasen sus expectativas con respecto a la necesidad de tener rápidamente sus escrituras.

9. ¿Las irregularidades detectadas en un proceso, usted ha comunicado al jefe inmediato de la Unidad de Tierras?

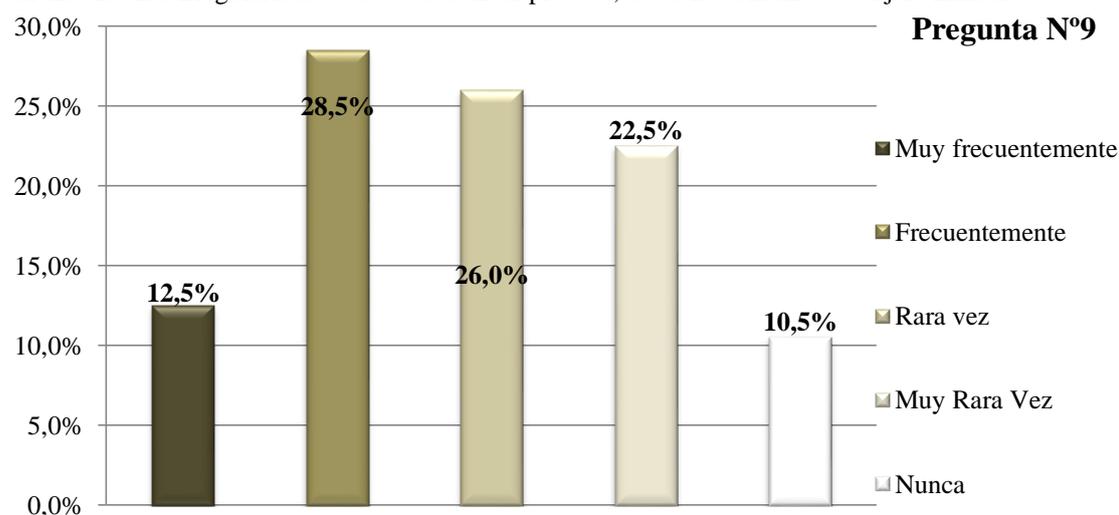
Tabla 20: Las irregularidades detectadas en un proceso, usted ha comunicado al jefe inmediato

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1	Muy frecuentemente	25	12,5%
2	Frecuentemente	57	28,5%
3	Rara vez	52	26,0%
4	Muy Rara Vez	45	22,5%
5	Nunca	21	10,5%
TOTAL		200	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a Usuarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Gráfico 19: Las irregularidades detectadas en un proceso, usted ha comunicado al jefe inmediato



Fuente: Encuestas aplicadas a Usuarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Análisis e Interpretación

Existen usuarios que por temor a represalia o retención de sus procesos se quedan callados, sin embargo existe una mayoría que en alguna ocasión si ha comunicado las irregularidades detectadas en un proceso, al jefe inmediato de la Unidad de Tierras, por lo que se debe tener un registro de las quejas, mismos que debieron ser solucionados inmediatamente, garantizando la calidad y transparencia del servicio público ofertado por la Unidad de Tierras.

10. ¿Cree usted que es necesario realizar una evaluación de gestión en el que se permita fortalecer los procesos y actividades de la Institución, con el fin de mejorar el servicio brindado?

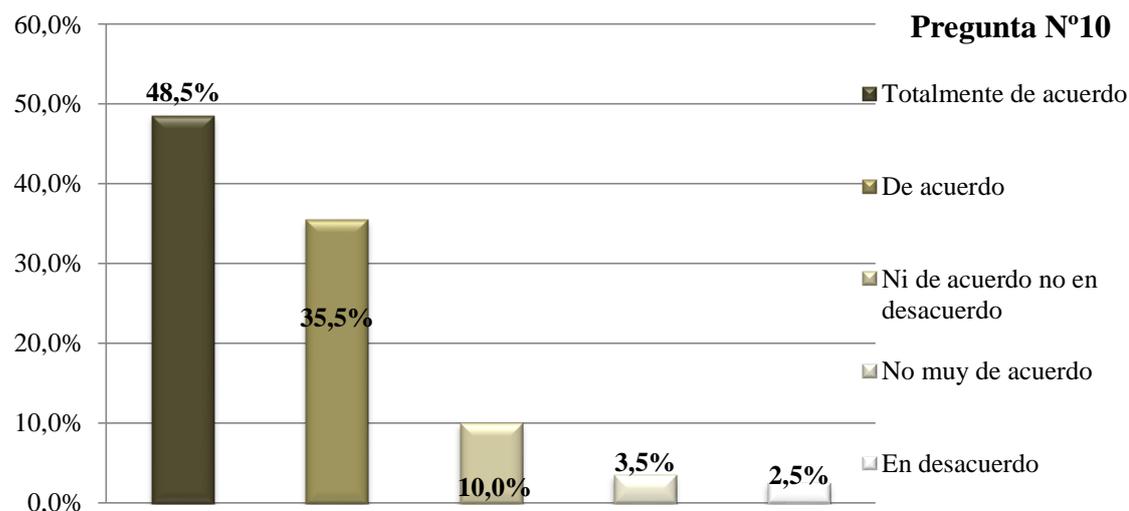
Tabla 21: Considera necesario diseñar un modelo de control interno

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	97	48,5%
2	De acuerdo	71	35,5%
3	Ni de acuerdo no en desacuerdo	20	10,0%
4	No muy de acuerdo	7	3,5%
5	En desacuerdo	5	2,5%
TOTAL		200	100

Fuente: Encuestas aplicadas a Usuarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Gráfico 20: Considera necesario diseñar un modelo de control interno



Fuente: Encuestas aplicadas a Usuarios de La Unidad de Tierras – 2016

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Análisis e Interpretación

Más del 50% de los encuestados está de acuerdo en que es necesario realizar una evaluación de control interno que permita fortalecer los procesos y actividades de la Institución, con el fin de mejorar el servicio brindado fortaleciendo la eficacia, eficiencia y adaptabilidad en especial del personal al cumplimiento de metas, objetivos, políticas y sobre todo los compromisos adquiridos al ser un servidor público que trabaja por el bienestar de la población Ecuatoriana.

3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

PREGUNTAS ENCUESTA	PORCENTAJE		Variables		IDEA A DEFENDER
	Usuarios	Funcionarios	D	I	
1. ¿La Unidad de Tierras cuenta con un organigrama estructural que defina las áreas y las líneas jerárquicas?	33,5% Muy rara vez	60% No	X		La evaluación de los procesos y procedimientos de Control Interno del MAGAP – Unidad de Tierras de la provincia de Pastaza año 2016, es importante para fortalecer el servicio público en la entidad
2. ¿Existe documentación que detalle los procesos para las distintas áreas involucradas en el funcionamiento de la organización?	32,5% Existe Inconvenientes	60% Si		X	
4. ¿Se encuentran identificados los riesgos internos como externos, que podrían interferir a que los objetivos sean cumplidos?	25,5% No supervisan	70% No		X	
5. ¿Se han determinado sistemas de información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que identifiquen cambios?	35% Hay que analizar los procesos	40% Nunca		X	
7. ¿Se comunican aspectos relevantes del control interno en la entidad?	32% No se toman acciones	30% Nunca		X	
9. ¿Cree usted que es necesario evaluar los procesos de control interno, para el apropiado funcionamiento de la Unidad de Tierras?	28,5% comunican irregularidades , por lo que lo consideran necesario	60% Totalmente de acuerdo	X		
10. ¿Cree usted que es necesario diseñar un modelo de gestión en el que se permita dar seguimiento a los procesos y actividades de la Institución, con el fin de poder medir la eficiencia y la eficacia?	48,5% y 35,5% Están de acuerdo	80% Totalmente de acuerdo	X		

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Los Funcionarios de la Secretaría de tierras en la pregunta 1 evidencian en un 40% la Unidad de Tierras cuenta con un organigrama estructural que defina las áreas y las líneas jerárquicas, pero el 60% considera que muy rara vez lo aplican internamente, además en la pregunta 2, exponen que hace falta algún tipo de documento que defina las acciones de las áreas, por otra parte un 70% de funcionarios consideran que no hay sistemas de información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que identifican cambios, contemplando en la pregunta 5 que existe una falta de control interno, teniendo una apertura del 80% que considera que es necesario realizar una evaluación del gestión en el que se permita dar seguimiento a los procesos y actividades de la Institución, con el fin de poder medir la eficiencia y la eficacia

En las encuestas aplicadas a los usuarios en la pregunta 1, el 34% coincide con los mismos funcionarios de la Secretaria de Tierras, con lo que respecta al organigrama funcional, no lo cumplen a cabalidad, y que nunca aplica medidas correctivas para solucionar inconvenientes con respecto a los procesos de adjudicación, ya que carece de un fiscalizador que supervise la ejecución de actividades que regulan estas acciones, por lo que consideran necesario hacer una evaluación de control interno que permita mejorar los procesos, que no cumplen con las exigencias de calidad por parte de los usuarios.

Por lo que en base a los resultados se contempla la necesidad de la Idea defendida que es que una evaluación de los procesos y procedimientos de Control Interno del MAGAP - Unidad de Tierras de la Provincia de Pastaza, es importante para fortalecer el servicio público en la entidad.

Los resultados de la investigación se centran en eliminar o cambiar las falencias que existen en el manejo de procesos, simplificar y modernizar las funciones que aseguren la satisfacción de clientes internos y externos para obtener buenos resultados.

Aplicando esta metodología se identificó, seleccionó y formuló los indicadores que permiten evaluar el proceso para el mejoramiento del servicio, considerando tanto la eficacia como la eficiencia en los procesos; y, tomando en consideración los siguientes pasos:

- Reflexionar sobre la misión del proceso
- Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir
- Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir
- Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido
- Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar.

Los datos recopilados fueron analizados con el fin de conocer las características y evolución de los procesos, obteniendo la siguiente información: ¿Qué procesos no alcanzaron los resultados planificados?, ¿Dónde existen oportunidades de mejora?

Es importante recordar que los procesos son la base fundamental para el desarrollo eficaz de una organización, así cuando mejor estén constituidos mejores resultados se obtendrá, teniendo en claro que deben estar enfocados en la misión y visión de la Unidad de Tierras donde serán aplicados.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

Modelo de gestión basado en la evaluación interna para mejorar la calidad de los procesos y procedimientos de Control Interno del MAGAP - Unidad de Tierras de la Provincia de Pastaza.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Aspectos Generales de la Unidad de Tierras de la Provincia de Pastaza

Primeramente se destaca que el Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP), a través de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria (SUBSTRA) o Unidades de Tierras a niveles provinciales están encargadas de coordinar, diseñar y evaluar las políticas del sector agropecuario con el resto de sectores económicos y sociales, entre sus funciones está proporcionar condiciones de estabilidad y claridad en el sector agropecuario, buscando dar soluciones inmediatas a los conflictos que se puedan generar.

Según Vallejo (2011):

En el Boletín de Prensa del MAGAP y la Dirección Distrital de Tierras y Reforma Agraria, manifiesta que en el marco de la políticas del Gobierno Nacional y el Plan Nacional de Buen Vivir, que propone la incorporación de los ecuatorianos a los beneficios del desarrollo, aplicando políticas incluyentes a la Subsecretaría de Tierras considerando la importancia de la seguridad jurídica en la tenencia de la tierra como base para emprender cualquier proyecto de desarrollo agrario, formuló el “Proyecto de Legalización Masiva de la Tierra en el Territorio Ecuatoriano, cuya finalidad es otorgar títulos de propiedad a campesinos y campesinas que lo soliciten. (Vallejo, 2011)

La misión, visión y objetivo de la Secretaría de Tierras que manejan las Unidades a niveles provinciales es:

MISIÓN

“Lograr la gestión estratégica en la aplicación y evaluación de las políticas, normas e instrumentación técnica de acceso, distribución, redistribución, reagrupamiento, legalización y uso de la tierra, para un desarrollo sostenible de los territorios y el perfeccionamiento de la Reforma Agraria”.

VISIÓN

Ser una entidad pública que sirva a la comunicada bajo los principios de eficacia, eficiencia, calidez, desconcentración y transparencia para contribuir al desarrollo agrario con justicia y equidad.”

OBJETIVO GENERAL

Garantizar la soberanía alimentaria a través de la adjudicación y legalización de tierras en forma equitativa al acceso a tierra, mediante el uso racional, eficiente y sustentable de la misma para alcanzar el buen vivir familiar y comunitariamente.

Fuente: MAGAP – Secretaría de Tierras. (2017)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Según Rojas. “Boletín Nro. 005, Continúa la entrega de tierras en la provincia de Pastaza, el propósito de la Secretaría y Unidad de Tierras es entregar títulos de propiedad de la tierra, a beneficiarios y agricultores de la provincia”. (Rojas, 2010)

De acuerdo al cumplimiento del mandato constitucional, Art. 281 de la Constitución de la República del Ecuador, Asamblea Constituyente 2008, en el que se dispone, “que el estado normará el uso y acceso a la tierra, la que deberá cumplir su función social y ambiental, regulando el acceso equitativo de los campesinos, pueblos y nacionalidades” quienes forman parte de la Unidad de Tierras, cumplen con este mandato, en Puyo, en las oficinas de la Unidad de Tierras se encuentra ubicada en el barrio Libertad, desde donde tratan de cumplir con el proceso de entrega de títulos de propiedad más ágil y transparente, a beneficio del pequeño y mediano agricultor.

4.2.1.1 Marco Legal

El estado a través del Instituto Nacional de Tierras, le otorga al campesino el derecho de propiedad agraria sobre unas tierras para que puedan trabajarlas y percibir frutos, basado en un proyecto integral sustentable, teniendo siempre en cuenta el compromiso de trabajar las tierras, y que se adapten a planes agrícolas de la nación.

En el Artículo 62.- Ley de Tierras y Desarrollo Agrario (2016) dice: “En el acto en que se decida otorgar la adjudicación, el Instituto deberá determinar, con base en los planes de desarrollo del Ejecutivo Nacional, cuál es el proyecto de producción de la parcela adjudicada”. (Ministerio de Agricultura, 2016)

En el Art. 64 de la Ley de tierras y Desarrollo Agrario (2016) manifiesta:

Los usufructuarios de un fondo estructurado, que hayan mantenido su eficiencia productiva por un término no menor de tres (3) años consecutivos, tendrán derecho a recibir título de adjudicación permanente, solo transferible por herencia a sus descendientes o en su defecto a sus colaterales. Dichos fundos no podrán ser objeto de enajenación. (Ministerio de Agricultura, 2016)

En el Cap. V, de la Ley de Tierras y Desarrollo Agrario (2016) se determina:

Jurídicamente, compone un derecho de propiedad que se constituye mediante un acto administrativo denominado Adjudicación de Tierras, por medio del cual el Instituto Nacional de Tierras (INTI) concede una determinada parcela o un lote de terreno a los fines de mantener la productividad agraria y por ende la seguridad agroalimentaria. (Ministerio de Agricultura, 2016)

De acuerdo a la Resolución Administrativa Nro. 017, de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, el Subsecretario de Tierras y Reforma Agraria (2016), determina que para el ejercicio y ejecución de las atribuciones de las políticas agrarias, se crea en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria; en la Art. 28 de la Ley de Modernización del Estado prohíbe y sanciona la suspensión de la tramitación y expedición de una decisión sobre las peticiones, de acuerdo al principio de racionalización, eficiencia y simplificación previstos. (Ministerio de Agricultura, 2016)

Según el Art. 86 de ERJAFE [Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva] (2016), dispone en forma temporal:

Para la revisión comprobación, aprobación de planos e informes de linderos de los predios rústicos de propiedad del Estado, respecto de los cuales sus concesionarios sean personas naturales o jurídicas, y que para soliciten la legalización tienen que presentar como parte de los requisitos del proceso de adjudicación los técnicos competentes de la Dirección de Titulación de Tierras. (Ministerio de Agricultura, 2016)

En el Art. 2, dispone que para la elaboración de avalúos periciales en trámites de adjudicaciones de tierras propiedad del Estado solicitados, los técnicos competentes de la Dirección de Titulación de Tierras, deben observar y aplicar las normas y parámetros técnicos contenidos en las Resoluciones Administrativas. (Ministerio de Agricultura, 2016)

La titulación de tierras contempla:

- Legalización a favor de comunidades ancestrales;
- Adjudicación en favor de poseionarios con una tenencia mínima ininterrumpida de 5 años.
- Adjudicación de otras tierras.

Su fundamento se encuentra en los Arts. 38, 39 y 40 de la Ley de Desarrollo Agrario.

Además de cubrir estos tres ámbitos, en base al convenio suscrito con el Ex Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre INEFAN, adjudicará las tierras ubicadas dentro de las Áreas de bosques y vegetación protectores del Estado, a las personas naturales o jurídicas que se encuentren en posesión de la tierra, bajo los parámetros establecidos en el mencionado convenio.

4.2.1.2 Productos

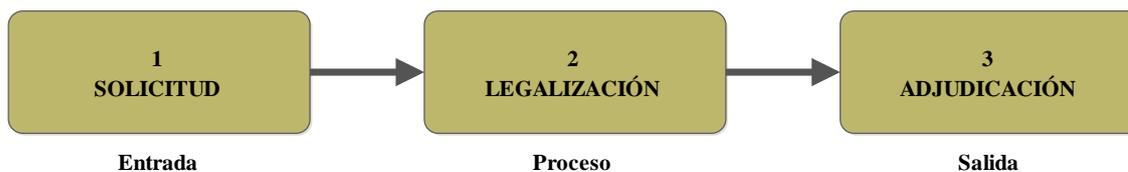
a) Regulación de proceso de adjudicación

La regulación, es un medio que permite normar los procesos de gestión y al mismo tiempo asegurar la efectividad de la adjudicación. Así pues, la implementación del expediente de adjudicación correspondiente a los procesos desconcentrados sea por convenio o administración directa; la providencia de adjudicación será exclusiva de la máxima autoridad y certificada por el Secretario General e inscrita en el Registro Catastral General de Tierras en el folio y tomo correspondiente.

4.2.1.3 Descripción de procesos actuales

Partiendo de que la Administración por procesos, se define al trabajo como un proceso con entradas de proveedores y salidas para clientes, describe el funcionamiento real de un proceso, sigue y analiza su desempeño, y rediseña la operación para mejorar su cumplimiento; y, que la gestión por procesos se basa en un sistema de indicadores que permite evaluar la eficacia y eficiencia de los mismos, se analizó cada uno de los procesos que se aplica en el desarrollo de las actividades de la Unidad de Tierras - Pastaza, midiéndolos y evaluándolos a través de indicadores de desempeño, identificando las debilidades para encontrar los medios que posibiliten su cambio y así lograr su mejoramiento continuo y para lograr este mejoramiento es importante recordar que los procesos deben aplicarse eficientemente para mantener la satisfacción de los clientes, los cuales se pueden describir como procesos de apoyo en el cual está el diagnóstico y planificación, procesos que son vinculados con la responsabilidad de la dirección de la institución como procesos claves u operativos que involucra a la solicitud, legalización y adjudicación, los cuales se los realiza por titulación administrativa directa y la titulación por convenios y/o contratos, que son los procesos ligados con la realización del producto y la prestación del servicio, y en los cuales se profundizará esta investigación.

En los procesos de apoyo está la gestión de recursos humanos y la gestión administrativa, estos procesos dan soporte a los procesos operativos, y se refieren a procesos relacionados con recursos y mediciones.



Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

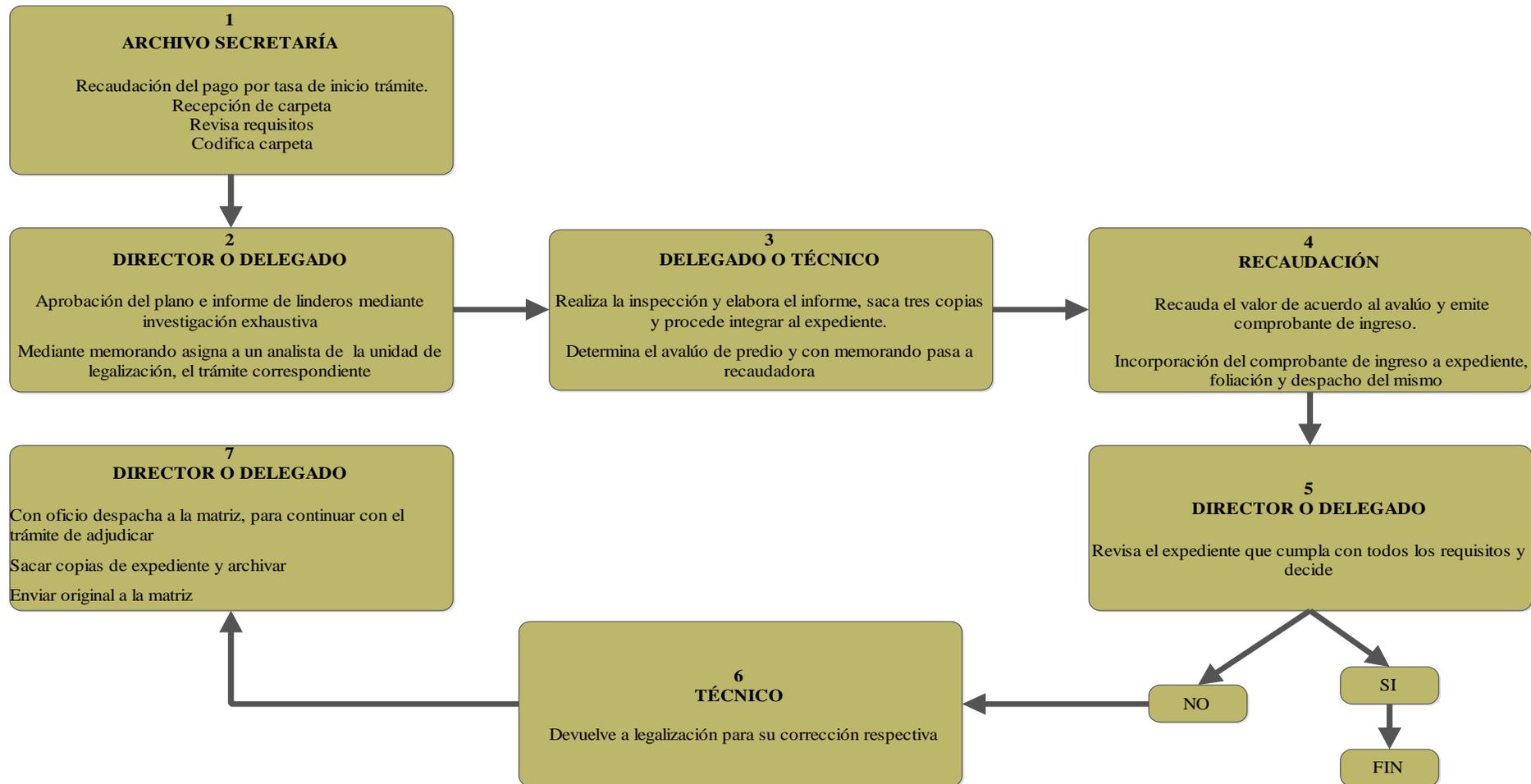
Se determinó la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución para reflejar los diferentes actores que intervienen en el proceso y se lo represento en diagramas con una serie de símbolos que proporcionaron información fácil entendiendo la secuencia en relación de las actividades. Para describir los procesos se utilizó: El diagrama de flujo (descrito en el Anexo 3) y la ficha de proceso (descrito en el Anexo 4)

4.2.2 Modelo de Gestión por procesos de la Unidad de Tierras de la Provincia de Pastaza

De acuerdo a la investigación realizada en la Unidad de Tierras del MAGAP de Pastaza, se tiene registrado que los procesos claves u operativos no son identificados con claridad, a pesar de que realizan sus actividades, no se registra claridad ni eficiencia entre lo que es el proceso en sí y la actividad del mismo, de igual manera no existe un mapa de procesos, sin embargo con la información recopilada se pueden mostrar los procesos y sus actividades, que no se aplican y generan desconcierto y quejas por el servicio recibido.

Es así que para dar secuencia a estos procesos y llegar a cumplir con los objetivos finales que forman parte del proceso de evaluación, existen unos subprocesos o actividades que son establecidos por la institución, y desarrollados por el equipo de trabajo quienes socializan y establecen vínculos de comunicación de doble entrada entre el beneficiario y la institución, para de esta manera optimizar la información como se lo describe a continuación.

4.2.2.1 Identificación y secuencia de los procesos



Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

4.2.2.2 Descripción de los procesos

Para describir cada uno de los procesos de la Unidad de Tierras de Pastaza se aplicó una ficha de procesos donde se recabó las características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama tales como: la misión del proceso, el alcance del mismo, las interrelaciones a través de las entradas y salidas, los indicadores y variables de control.

PROCESO	SUBPROCESO
Procesos estratégicos: son los procesos vinculados con las responsabilidades de la Dirección Técnica de la Unidad de Tierras.	
DIAGNÓSTICO:	Especificar los lugares donde existen más terrenos sin escrituras.
PLANIFICACIÓN:	Cronograma de cumplimiento proyectándose una meta a cumplir.

PROCESO	SUBPROCESO
Procesos clave u operativos: Son los procesos ligados con la realización del producto y la prestación del servicio, que es la Titulación Administrativa Directa y la Titulación por convenios y/o contratos.	
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud • Legalización • Adjudicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción, revisión y codificación de carpetas. • Revisión previa de plano e informe de linderación • Inspección y elaboración del informe • Aprobación del plano e informe de linderación • Avalúo y cobro de ingresos • Revisión final e implementación de carpeta • Revisión y aprobación del director • Envío a la zona distrital

Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

PROCESO	SUBPROCESO
<p>Procesos de apoyo: Dan soporte a los procesos operativos, se refieren a procesos relacionados con recursos y mediciones.</p>	
Gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación al personal administrativo • Liderazgo y supervisión • Evaluación del desempeño
Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Ventanilla • Técnicos de catastro • Técnicos de campo • Recaudador/a • Implementador/a • Director/a o Delegado/a

Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Una vez efectuada esta identificación y la selección de procesos se define y refleja esta estructura con el fin de reflejar los procesos identificados a través del siguiente mapa de procesos.

Mapa de Procesos de la Unidad de Tierras



Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Procesos Estratégicos

Diagnóstico

La Unidad de Tierras es responsable de realizar un análisis en el sector urbano y rural de Pastaza, de los lugares donde existen terrenos sin escrituras, y de acuerdo con sus necesidades sociales, productivas e individuales otorgarles las mismas.

Planificación

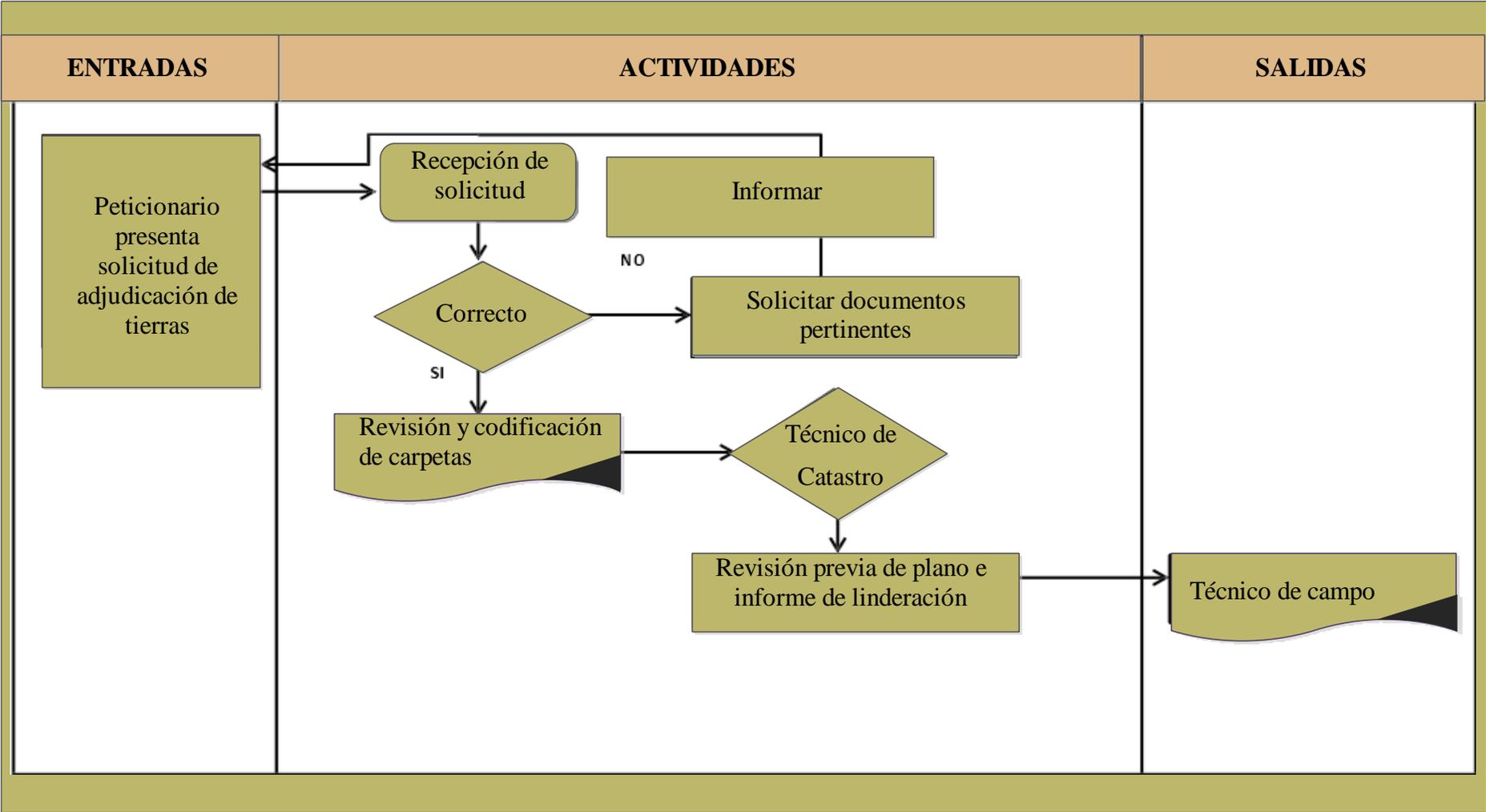
Con la finalidad de cumplir la meta propuesta por año o mensual, la Unidad de Tierras, planifica un cronograma orientado a conseguir los resultados esperados, mostrando diferentes alternativas metodológicas y resaltando los aspectos más importantes.

Procesos clave u operativos

La Unidad de Tierras es responsable de realizar la adjudicación de las tierras a los solicitantes, con la participación de las diferentes unidades administrativas según sea su competencia, existen dos formas de titulación de estas tierras que es la Titulación por Administración Directa y la Titulación por convenios y/o contratos, que vienen a ser los lineamientos básicos a ser conocidos por los beneficiarios que pretenden legalizar sus tierras,

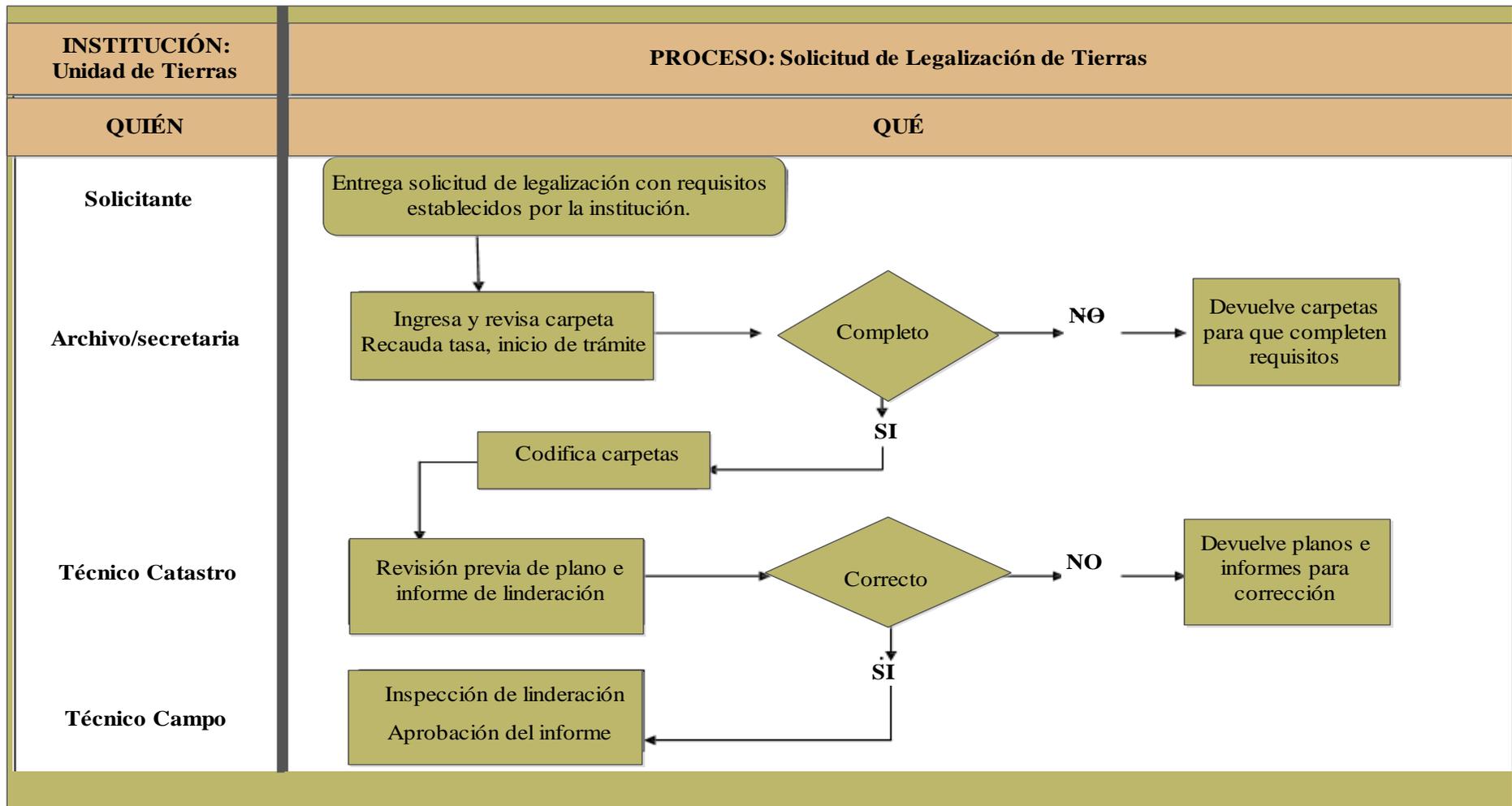
A continuación se describe en un flujograma, los procesos claves u operativos de la Unidad de Tierras del MAGAP de Pastaza.

Flujograma de Solicitud de legitimación



Fuente: Unidad de Tierras (2016)
Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Diagrama del proceso de Solicitud de Legitimación



Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

FICHA DE PROCESO DE SOLICITUD DE LEGITIMIDAD

UNIDAD DE TIERRAS - MAGAP - PASTAZA	
PROCESO: SOLICITUD DE LEGITIMIDAD	PROPIETARIO: ARCHIVO/SECRETARÍA, TECNICO DE CATASTRO
MISIÓN: Ingresa y revisa, codifica carpetas Recauda tasa, inicio de trámite	DOCUMENTACIÓN: Formularios requeridos por la Unidad de Tierras
ALCANCE: Empieza: Recepción de solicitud Incluye: Revisión y codificación de carpetas Termina: Revisión previa de plano e informe de linderación.	
ENTRADAS: Documentación recibida con todos los requisitos	
PROVEEDORES: Archivo, secretaría	
SALIDAS: Revisión previa de planos y de informes de linderación.	
CLIENTE: Entrega de carpetas e informes	
INSPECCIONES: Codificación de carpetas	REGISTROS:
VARIABLES DE CONTROL: Leyes y Reglamentos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.	INDICADORES: Nro. de carpetas recibidas, revisadas y codificadas Nro. de revisión previa de planos e informes.

Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

La solicitud de legitimación es uno de los procesos claves para obtener la legalización de las tierras. Esta solicitud es presentada si es persona natural por el propio adjudicatario cuando es Titulación Administrativa Directa y persona jurídica si es una institución cuando es Titulación por convenios y/o contratos.

Para que el adjudicatario presente su solicitud de legitimación debe cumplir con los siguientes requisitos:

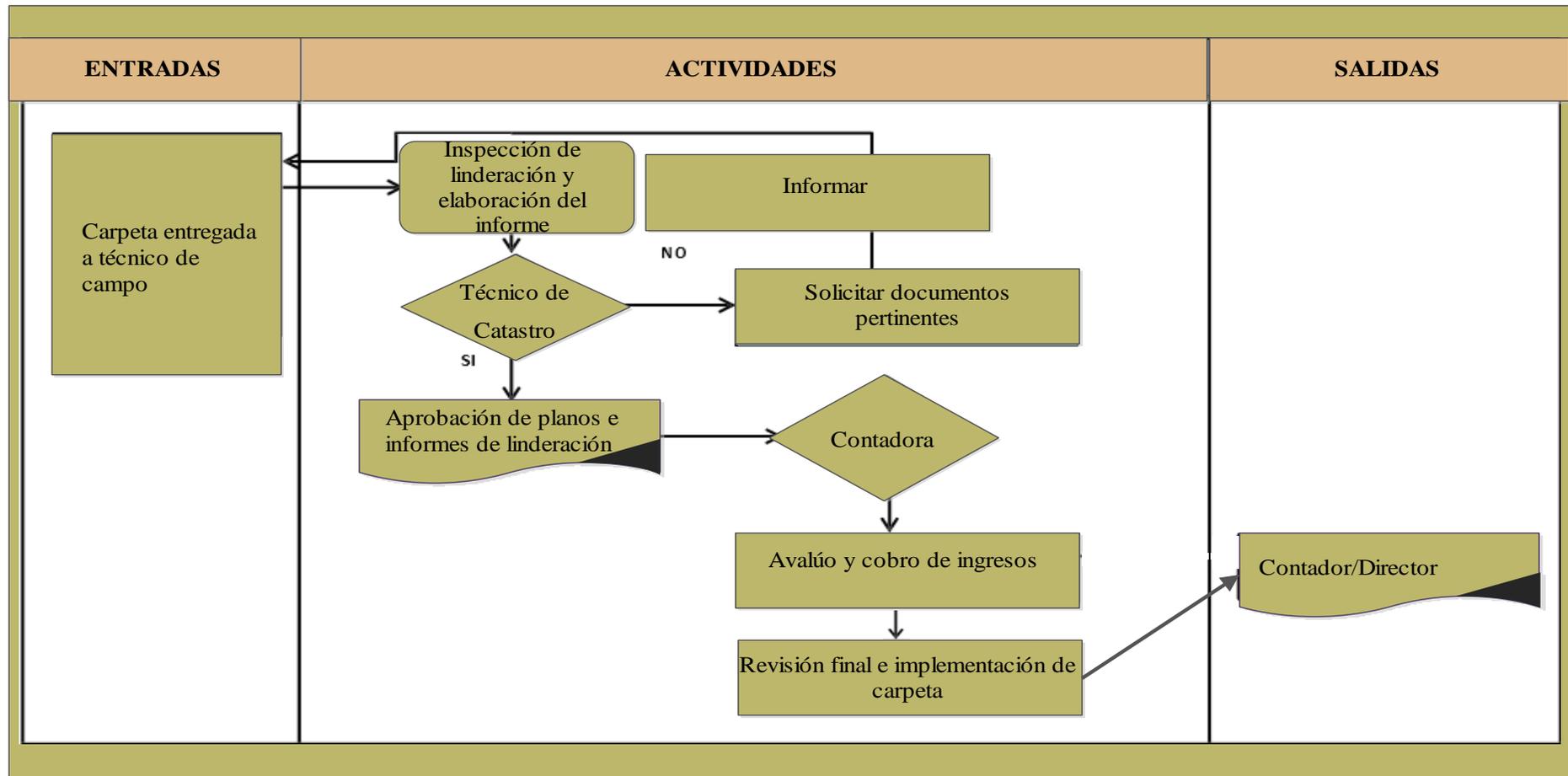
- Ser mayor de edad.
- Que la posesión del predio sea mínima de 5 años, pacífica, tranquila e ininterrumpida.
- Que la actividad principal sea la agraria
- No poseer en propiedad otras tierras agrarias; se exceptúan los minifundios.
- No haber sido adjudicatario del ex IERAC ni del ex INDA.
- Que el predio no se encuentre dentro del patrimonio forestal, manglar, áreas y bosques protegidos por el Estado, de patrimonio del Ministerio del Ambiente.
- En la región litoral, que el predio no se encuentre dentro de zona de playa o bahía.
- Que el predio no se encuentre dentro de zona urbana.

Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Para adjudicaciones solicitadas por extranjeros, estos deberán estar legalmente radicados en el país, debiendo presentar pasaporte y visa para actividades afines a la adjudicación, de acuerdo al Art. 10 de la Ley de Extranjería, siempre que el predio no se encuentre en zonas de seguridad de frontera y en las áreas reservadas de seguridad de frontera y en las áreas reservadas de seguridad de frontera y en las áreas reservadas de seguridad, salvo en los casos que establezcan la Ley de Seguridad Pública y del Estado. La implementación y presentación de los expedientes son entregadas en las distintas direcciones, delegaciones y unidades técnico administrativas que hay en nuestro país.

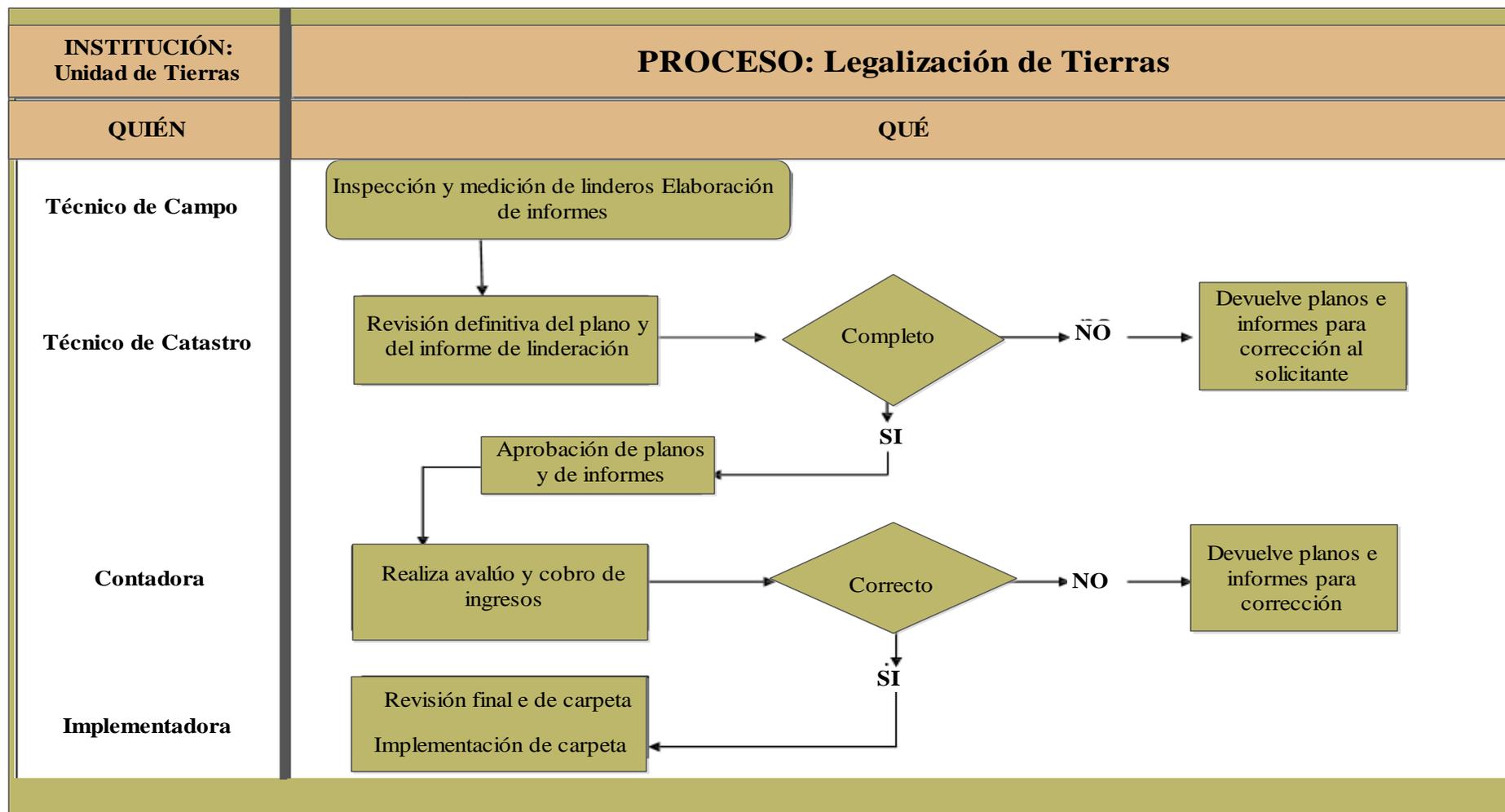
FLUJOGRAMA DE LEGALIZACIÓN



Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Diagrama del proceso de Legalización



Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Ficha de Procesos de Legalización

UNIDAD DE TIERRAS - MAGAP - PASTAZA	
PROCESO: LEGALIZACIÓN	PROPIETARIO: TECNICO DE CAMPO/ IMPLEMENTADORA
MISIÓN: Inspección y medición de terrenos, avalúos de terreno e implementación de carpetas.	DOCUMENTACIÓN: Planos e informes
ALCANCE: Empieza: Inspección de Linderación y elaboración de informe Incluye: Aprobación de planos e informe de linderación, avalúo y cobro de ingresos Termina: Revisión final e implementación de carpeta	
ENTRADAS: Necesidad de comprobar datos de linderación, y aprobar planos	
PROVEEDORES: Delegados o Técnicos	
SALIDAS: Inspección y elaboración de informes de linderación	
CLIENTE: Informes y aprobación de linderación	
INSPECCIONES: Aprobación de planos y de informes	REGISTROS:
VARIABLES DE CONTROL: Leyes y Reglamentos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.	INDICADORES: Nro.de inspecciones de linderación y elaboración de informes. Nro. de aprobación de plano e informe de linderación. Nro. de avalúo y cobro de ingresos

Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

El objetivo de la Legalización de la Tierra es legalizar en forma masiva la tenencia de la tierra en el territorio ecuatoriano, para fomentar el desarrollo agrícola sustentable, el acceso a las Políticas Públicas del Gobierno Nacional y cumplir con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

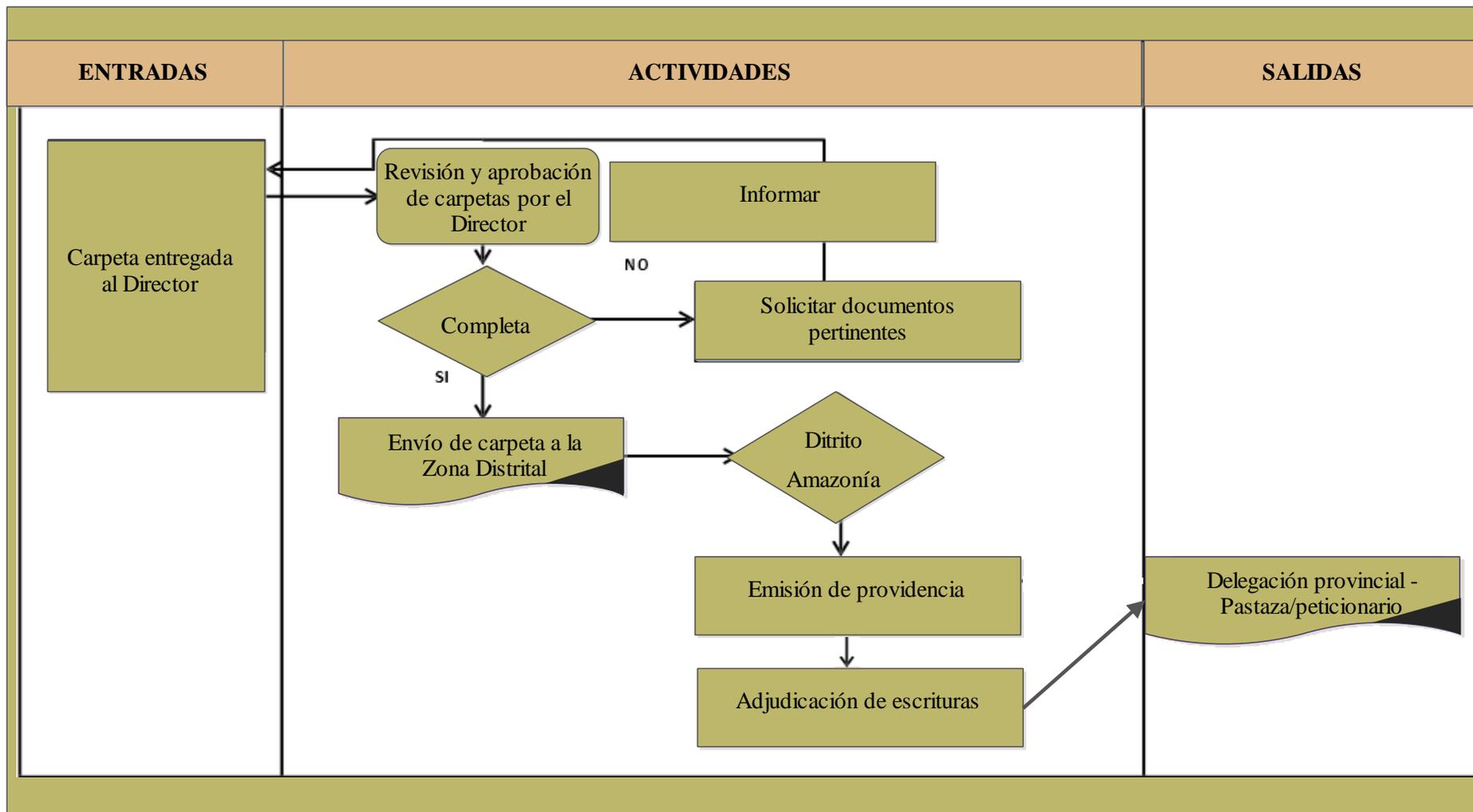
Según el Manual de Procedimientos para la Titulación de la Tierra (2013) para que esta legalización sea más viable se ha implementado:

- Brigadas de legalización de tierras en la provincia.
- Apoyo técnico para legalizar la tierra en cada cantón
- Promover y realizar convenios de cooperación interinstitucional con gobiernos locales y organizaciones de base para la legalización de la tierra.
- Incorporar el enfoque de género en el proceso de legalización de la tierra, entre otros.

Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

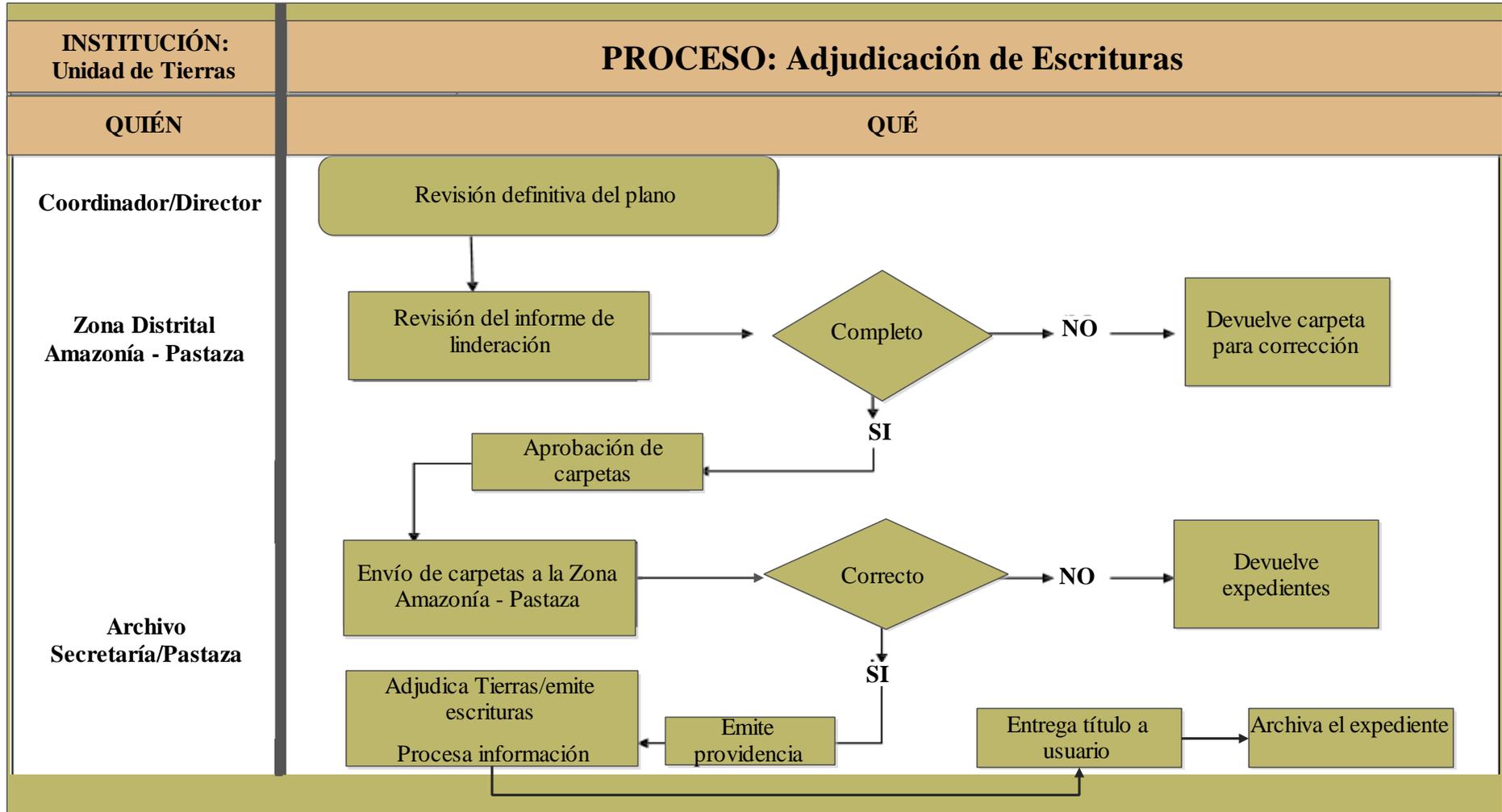
Flujograma de adjudicación de escrituras



Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Diagrama del proceso de Legalización



Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado

por:

Patricia

Yadira

Lozano

Jimbo

Ficha de Proceso de Adjudicación

UNIDAD DE TIERRAS - MAGAP - PASTAZA	
PROCESO: ADJUDICACIÓN	PROPIETARIO: DIRECTOR DE LA UNIDAD DE TIERRAS/ZONA DISTRITAL PASTAZA-AMAZONÍA
MISIÓN: Entregas las escrituras a los solicitantes	DOCUMENTACIÓN: Providencia/escrituras
ALCANCE: Empieza: Revisión y aprobación de carpetas por el Director Incluye: Envío de carpetas a la zona Distrital Termina: Aprobación y emisión de la Providencia- entrega de escrituras.	
ENTRADAS: Revisión y aprobación del Director	
PROVEEDORES: Director, cliente.	
SALIDAS: Envío a la Zona Distrital para su aprobación y entrega de providencia	
CLIENTE: Entrega de escrituras	
INSPECCIONES: Providencia/ escrituras	REGISTROS:
VARIABLES DE CONTROL: Leyes y Reglamentos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.	INDICADORES: Nro. carpetas revisadas y aprobadas por el Director o Coordinador Nro. de carpetas enviadas a la zona Distrital. Nro. de escrituras entregadas a solicitantes

Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Requisitos para la adjudicación

Solicitud de tierras con la copia legible de la cédula de ciudadanía actualizada y certificado de votación.

Declaración juramentada ante autoridad administrativa competente de la Unidad de Tierras, sobre el nodo de adquisición, tiempo de posesión, que no exista título del predio, que no exista conflicto de tierras.

Levantamiento planimétrico debidamente georeferenciado: plano e informe de linderación aprobado por la Unidad de Tierras. Disposición de la autoridad competente para realizar la inspección de campo y la posterior emisión del informe técnico de inspección, elaborado por el técnico de la Unidad de Tierras.

Plan de manejo elaborado por la Unidad de Tierras conjuntamente con los poseesionarios para predios de hasta 50 has en la Región Amazónica; para los predios mayores a estas superficies, el Plan de Manejo elaborará un profesional en la materia, de acuerdo al destino del predio y será aprobado por el Ministerio del Ambiente MAE y/o a la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria.

En casos en los cuales la Unidad de Tierras no disponga de información física y/o digital del Ministerio del Ambiente, requerirá de dicha entidad un certificado de no afectación al Patrimonio Forestal del Estado, Bosque y Vegetación Protectores y al Sistema Nacional de Áreas Protegidas de su patrimonio, según la ubicación geográfica del predio.

La Unidad de Tierras en el evento que se disponga de información física y/o digital del Gobierno Municipal Autónomo del Cantón, requerirá un certificado, mediante el cual se acredite que el predio no se encuentra dentro del área urbana.

Para el caso de predios que ingresaron al patrimonio del Estado, por aplicación de las Leyes Agrarias, la Entidad anexará al proceso copia certificada de la resolución pertinente, debidamente inscrita en el Registro de la Propiedad.

Los extranjeros deben presentar pasaporte o visa para actividades afines al destino del predio solicitado, si el predio se encuentra dentro de la zona de seguridad de frontera se estará a lo establecido en la Ley de Seguridad pública y del Estado. Avalúo de la Tierra y entrega de comprobantes de Pago de tierras en base al avalúo.

Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Según Verdugo, I. (2011). Los trámites para las personas naturales requieren las copias a colores de la cédula de identidad y de votación de los solicitantes, que estén certificadas y actualizadas; una declaración juramentada y ante notario sobre el modo de adquisición del terreno y del tiempo de posesión, que debe ser un mínimo de cinco años a la fecha. Los trámites son gratuitos, a excepción de los pagos que los interesados que deben hacer en las notarías y con el técnico responsable del levantamiento planimétrico. Para poder ejecutar estos procesos es necesario realizar las siguientes actividades:

a) Recepción, revisión, y codificación de carpetas.

El personal administrativo es el encargado de recibir las carpetas para la legalización de terrenos, los cuales son revisados, si cumplen con todos los requisitos establecidos, son codificados y pasan al Técnico de Campo. Dentro de la carpeta está el formulario, donde el usuario expresa la necesidad de que se le adjudique una superficie de tierra, luego de su revisión es numerada o codificada gratuitamente en la ventanilla de la institución.

b) Revisión previa de plano e informe de linderación

Entre los documentos que el adjudicatario debe presentar y que es revisado por el Técnico de Campo, está el informe o plano de linderación o de medición de la tierra que va a ser legalizada, con el propósito de establecer criterios técnicos en las medidas del terreno. Este informe es presentado en un formulario en donde señala todas las características de la superficie de la tierra y en donde el Técnico de Campo pondrá las recomendaciones o conclusiones.

c) Inspección de linderación y elaboración del informe.

Las visitas de campo las realizan grupos organizados y delegados por la Coordinación, quienes viajan a los diferentes cantones con el fin de inspeccionar y comprobar los datos de áreas y linderos que presentan en los planos.

d) Aprobación del plano predial e informe de linderación.

Una vez comprobado los datos de áreas y linderos presentados por el adjudicatario y constatando que están correctos en el plano, este es aprobado y el Técnico de Catastro realiza el informe de linderación. Este plano predial contiene todos los puntos de linderación y parte geográfica del predio, con las respectivas coordenadas que identifican el lugar de adjudicación.

Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

e) Avalúo y cobro de ingresos.

El avalúo y el cobro del valor de las tierras es realizada por el recaudador, el avalúo es el valor de la tierra que el usuario tienen que cancelar como un requisito para la adjudicación; el cobro es presentado en un formulario donde indica el valor que tienen que pagar por concepto de tasas y valor de la tierra, valor que tiene que ser depositado en el Banco Nacional de Fomento.

f) Revisión final e implementación de carpeta.

Una vez que la carpeta está completa y con todos los requisitos revisados previamente por los técnicos, es revisada finalmente por el implementador quien realiza el oficio de aprobación y la pasa al Director

g) Revisión y aprobación del director.

El Director revisa y firma el oficio de aprobación de la carpeta, y la envía a la Zona Distrital.

h) Envío a la zona Distrital

Finalmente la carpeta es enviada a la Zona Distrital en donde la providencia es revisada, y si está bien elaborada el Director Ejecutivo firma las providencias de adjudicación y remite a la Secretaría General en donde firman las providencias de adjudicación y el Técnico inscribe en el Registro General de Tierras, prepara oficio para Notario, el cual es firmado por el Secretario y lo distribuye a la Dirección de Catastro, al usuario y a la Subsecretaría de Tierras, luego el usuario se encargará de hacer protocolizar e inscribir la providencia de adjudicación ante un Notario y Registro de la Propiedad del respectivo cantón.

Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

4.2.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

Seguimiento y medición del proceso de Solicitud de Legitimación

Unidad de Tierras - Pastaza	Proceso: Solicitud de Legitimación	
INDICADOR	CÁLCULO/RESULTADO CUALITATIVO	Resultado esperado (Objetivos)
1). % carpetas recibidas, revisadas y codificadas	$C.R = \frac{\text{Nro. Carpetas revisadas y codificadas (mes)}}{\text{Nro. Carpetas recibidas (mes)}} \times 100$	%
1). % carpetas recibidas, revisadas y codificadas	$R.P. = \frac{\text{Nro. Revisión previa de planos e informes (mes)}}{\text{Nro. de planos e informes admitidos (mes)}} \times 100$	%

Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Unidad de Tierras - Pastaza	Proceso: Solicitud de Legitimación	
INDICADOR	CÁLCULO/RESULTADO CUALITATIVO	Resultado esperado (Objetivos)
1). % carpetas recibidas, revisadas y codificadas	$C.R = \frac{100 \times 100}{200}$	50%
1). % carpetas recibidas, revisadas y codificadas	$R.P. = \frac{17 \times 100}{100}$	17%

Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

En los cuadros anteriores se determina que del 100% de carpetas recibidas por mes, el 50% han sido revisadas y codificadas; y que del 100% de revisiones previas de planos e informes por mes, solo el 17% están listas para ser comprobadas por los técnicos de campo, lo que quiere decir que los solicitantes no cumplen con todos los requisitos solicitados por la institución y son devueltos y que solo 17% cumple con la presentación bien realizada de los planos e informes.

UNIDAD DE TIERRAS - MAGAP - PASTAZA	SOLICITUD DE LEGITIMIDAD						
FICHA DE INDICADOR 001	PROCESO: Solicitud de Legitimidad						
RESULTADO PLANIFICADO	Superar el 17% de planos e informes admitidos.						
INDICADOR:							
<p>Nro. Carpetas revisadas y codificadas en la Unidad de Tierras - Pastaza durante un mes</p> <p>Nro. Revisión previa de planos e informes en la Unidad de Tierras - Pastaza durante un mes</p>							
FORMA DE CÁLCULO:							
<p>C.R.C.= $\frac{\text{Nro. Carpetas revisadas y codificadas (mes)}}{\text{Nro. Carpetas recibidas (mes)}} \times 100$</p> <p>R.P.P.I.= $\frac{\text{Nro. Revisión previa de planos e informes (mes)}}{\text{Nro. de planos e informes admitidos (mes)}} \times 100$</p>							
FUENTES DE INFORMACIÓN: Archivos de empleados de la Unidad de Tierras - Pastaza							
<p>SEC</p> <p style="text-align: center;">Solicitud de Legitimación</p> <table border="1"> <caption>Data for Solicitud de Legitimación</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Carpetas recibidas, revisadas y codificadas</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Revisión previa de planos e informes</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table>		Categoría	Porcentaje	Carpetas recibidas, revisadas y codificadas	50%	Revisión previa de planos e informes	17%
Categoría	Porcentaje						
Carpetas recibidas, revisadas y codificadas	50%						
Revisión previa de planos e informes	17%						

Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Seguimiento y medición del proceso de Legalización

Unidad de Tierras - Pastaza	Proceso: Legalización	
INDICADOR	CÁLCULO/RESULTADO CUALITATIVO	Resultado esperado (Objetivos)
1). % inspección de linderación y elaboración de informe	$\text{I.L.E.I.} = \frac{\text{Nro. de Inspecciones de campo e Informes linderación realizados (mes)}}{\text{Nro. de Inspecciones de campo e Informes linderación completos (mes)}} \times 100$	%
2). % Aprobación de plano e informe de linderación	$\text{A.P.I.L.} = \frac{\text{Nro. Revisión de plano y de informes de linderación realizados (mes)}}{\text{Nro. de planos y de informes de linderación aprobados (mes)}} \times 100$	%
3). % Avalúo y cobro de ingresos	$\text{A.C.I.} = \frac{\text{Nro. Avalúos y cobros ingresados (mes)}}{\text{Nro. de avalúos y recaudaciones (mes)}} \times 100$	%
4). % Revisión Final e implementación de carpetas	$\text{R.F.I.C.} = \frac{\text{Nro. Revisión final de carpetas (mes)}}{\text{Nro. Carpetas implementadas (mes)}} \times 100$	%

Unidad de Tierras - Pastaza	Proceso: Legalización	
INDICADOR	CÁLCULO/RESULTADO CUALITATIVO	Resultado esperado (Objetivos)
1). % inspección de linderación y elaboración de informe	$\text{I.L.E.I.} = \frac{50 \times 100}{80}$	62,5%
2). % Aprobación de plano e informe de linderación	$\text{A.P.I.L.} = \frac{50 \times 100}{50}$	100%
3). % Avalúo y cobro de ingresos	$\text{A.C.I.} = \frac{100 \times 100}{100}$	100%
4). % Revisión Final e implementación de carpetas	$\text{R.F.I.C.} = \frac{70 \times 100}{100}$	70%

Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Ficha de Indicador 002

UNIDAD DE TIERRAS - MAGAP - PASTAZA	SOLICITUD DE LEGALIZACIÓN										
FICHA DE INDICADOR 002	PROCESO: Solicitud de Legalización										
RESULTADO PLANIFICADO	Superar el 17% de planos e informes admitidos.										
INDICADOR:											
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nro. de Inspección de linderación y elaboración de informe 2. Nro. de Aprobación de plano e informe de linderación 3. Nro. de Avalúo y cobro de ingresos 4. Nro. de Revisión Final e implementación de carpetas 											
FORMA DE CÁLCULO:											
$I.L.E.I. = \frac{\text{Nro. de Inspecciones de campo e Informes linderación realizados (mes)}}{\text{Nro. de Inspecciones de campo e Informes linderación completos (mes)}} \times 100$											
$A.P.I.L. = \frac{\text{Nro. Revisión de plano y de informes de linderación realizados (mes)}}{\text{Nro. de planos y de informes de linderación aprobados (mes)}} \times 100$											
$A.C.I. = \frac{\text{Nro. Avalúos y cobros ingresados (mes)}}{\text{Nro. de avalúos y recaudaciones (mes)}} \times 100$											
$R.F.I.C. = \frac{\text{Nro. Revisión final de carpetas (mes)}}{\text{Nro. Carpetas implementadas (mes)}} \times 100$											
FUENTES DE INFORMACIÓN: Archivos de empleados de la Unidad de Tierras - Pastaza											
<p style="text-align: center;">Proceso de Legislación</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Etapa</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inspección de linderación y elaboración de informe</td> <td>62,50%</td> </tr> <tr> <td>Aprobación de plano e informe de linderación</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Avalúo y cobro de ingresos</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Revisión Final e implementación de carpetas</td> <td>70%</td> </tr> </tbody> </table>		Etapa	Porcentaje	Inspección de linderación y elaboración de informe	62,50%	Aprobación de plano e informe de linderación	100%	Avalúo y cobro de ingresos	100%	Revisión Final e implementación de carpetas	70%
Etapa	Porcentaje										
Inspección de linderación y elaboración de informe	62,50%										
Aprobación de plano e informe de linderación	100%										
Avalúo y cobro de ingresos	100%										
Revisión Final e implementación de carpetas	70%										

Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

En base a los resultados se determina que del 100% de planos e informes enviados a verificación y de los informes presentados, el 62,5% están correctos; además se conoce que el 100% de planos e informes son aprobados, evaluados, cobrados y el 70% pasan a revisión final, destacando que el porcentaje sobrante aún no cancela el avalúo del terreno.

Seguimiento y medición del proceso de Adjudicación

Unidad de Tierras - Pastaza	Proceso: Adjudicación	
INDICADOR	CÁLCULO/RESULTADO CUALITATIVO	Resultado esperado (Objetivos)
1). % Revisión y aprobación de carpetas por el Director	$R.A.D. = \frac{\text{Nro. Revisiones Director - mes}}{\text{Nro. Aprobaciones Director- mes}} \times 100$	%
2). % Carpetas enviadas a la zona distrital	$C.E = \frac{\text{Nro. Providencias recibidas (mes)}}{\text{Nro. Carpetas enviadas -zona distrital (mes)}} \times 100$	%
3). % De escrituras entregas y archivadas	$E.E.A = \frac{\text{Nro. escrituras entregadas y archivadas (mes)}}{\text{Nro. Carpetas aprobadas -zona distrital (mes)}} \times 100$	%

Unidad de Tierras - Pastaza	Proceso: Adjudicación	
INDICADOR	CÁLCULO/RESULTADO CUALITATIVO	Resultado esperado (Objetivos)
1). % Revisión y aprobación de carpetas por el Director	$R.A.D. = \frac{150 \times 100}{150}$	100%
2). % Carpetas enviadas a la zona distrital	$C.E. = \frac{150 \times 100}{150}$	100%
3). % De escrituras entregas y archivadas	$E.E.A. = \frac{90 \times 100}{150}$	60%

Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Los resultados evidencian que el 100% de carpetas son aprobadas por el Director y enviadas a la Zona Distrital para la revisión y emisión de escrituras, se destaca al 60% que son aprobadas y a las cuales se les ha emitido la providencia, además se observa que el 60% de escrituras son entregadas a los solicitantes, teniendo en consideración que

en la recepción de carpetas, codificación, revisión y aprobación de planos, conjuntamente con los informes se refleja un porcentaje mínimo de avance, con un 60% de devoluciones a los solicitantes, en vista de que no están con la documentación completa o medidas de linderos correctas.

Ficha de Indicador 003

UNIDAD DE TIERRAS - MAGAP - PASTAZA	SOLICITUD DE ADJUDICACIÓN								
FICHA DE INDICADOR 003	PROCESO: Solicitud de Adjudicación								
RESULTADO PLANIFICADO	Superar el 60% de planos e informes admitidos.								
INDICADOR:									
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nro. de Revisión y aprobación de carpetas por el Director 2. Nro. Carpetas enviadas a la zona distrital 3. Nro. escrituras entregadas a solicitante 									
FORMA DE CÁLCULO:									
$R.C.D. = \frac{\text{Nro. Revisiones Director - mes}}{\text{Nro. Aprobaciones Director- mes}} \times 100$									
$C.E = \frac{\text{Nro. Providencias recibidas (mes)}}{\text{Nro. Carpetas enviadas -zona distrital (mes)}} \times 100$									
$E.E.A = \frac{\text{Nro. escrituras entregadas y archivadas (mes)}}{\text{Nro. Carpetas aprobadas -zona distrital (mes)}} \times 100$									
FUENTES DE INFORMACIÓN: Archivos de empleados de la Unidad de Tierras - Pastaza									
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Dato mensual									
<div style="text-align: center;"> <p>Adjudicación</p> <table border="1"> <caption>Adjudicación - Porcentaje de Avance</caption> <thead> <tr> <th>Etapa</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Revisión y aprobación de carpetas por el Director</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Carpetas enviadas a la zona distrital</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Escrituras entregas y archivadas</td> <td>60%</td> </tr> </tbody> </table> </div>		Etapa	Porcentaje	Revisión y aprobación de carpetas por el Director	100%	Carpetas enviadas a la zona distrital	100%	Escrituras entregas y archivadas	60%
Etapa	Porcentaje								
Revisión y aprobación de carpetas por el Director	100%								
Carpetas enviadas a la zona distrital	100%								
Escrituras entregas y archivadas	60%								

Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

4.2.2.4 Mejora de los procesos

En base a los resultados y evaluación de los procesos y procedimientos se propone actividades administrativas relevantes, para el logro de objetivos institucionales como:

Para la selección de ocupación de vehículos, que en ocasiones retrasa las inspecciones, es necesario contar con una planificación previa que registre tiempos y lugares que se establecen para los respectivos trabajos de campo.
Trabajar con cronogramas de actividades, previamente autorizadas y legalizadas con los respectivos salvoconductos y registros de actividades programadas.
En vista que la mayor de parte de inspecciones en Pastaza son en zonas rurales, es necesario contar con vehículos de acceso a todo tipo de terreno, para que no existan retrasos en plazos de espera por parte de los beneficiarios, por lo que hay que gestionar este tipo de vehículos para la Unidad de Tierras.
Trabajar en Planes regulares de trabajo con las respectivas asignaciones presupuestarias, para no tener retrasos en la asignación correspondiente
Realizar las adjudicaciones Directas en la Unidad de Tierras de Pastaza, para minorar tiempos de correcciones o imprevistos que pueden darse solución directamente en la provincia.
Fortalecer la infraestructura física de la Unidad de tierras, para que el servicio garantice calidad y calidez para todos sus usuarios

Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

Si se toma en cuenta los procesos planteados, así como las sugerencias de mejora, se puede garantizar la calidad, servicio, tiempo y costos que involucran este tipo de procesos, para lo cual se sugiere:

Implementar manuales de descripción de cada una de las funciones a través de procesos para los funcionarios responsables de cada cargo
Establecer políticas de gestión administrativa que oriente al personal sobre el uso y optimización de recursos públicos.
Implementar un sistema de gestión por procesos en base a mapas de procesos, flujogramas y fichas descritas en la propuesta y anexadas a la investigación.
Fomentar un plan de capacitación para el personal, que les permita conocer sobre el uso de herramientas básicas de servicio y atención a usuarios, así como manejo de archivo y utilización de hojas de ruta.

Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

En lo que compete a las mejoras y las distintas actividades propuestas se detallan a continuación:

MEJORA	ACTIVIDAD
Utilizar Mapa de Procesos	Se identificará una herramienta que permita conocer el mapa de procesos existentes en la institución. (Anexo 5)
Utilizar un flujograma de Procesos locales	Se utilizará una herramienta que permita el diseño del flujo y las actividades del mismo de forma gráfica, en donde se identificará tareas y participantes que intervienen en el proceso. (Anexo 6).
Utilizar diagrama de Procesos locales	
Documentación estandarizada del proceso	Elaboración de un sistema de archivo e implementación de un documento de control de trámite que pueda ser usado para la fácil obtención de datos de un trámite. (Anexo 7)
Control de Gestión	El monitoreo de la ejecución y rendimiento de los procesos en tiempo real. (Anexo 8)
Planificación, organización, dirección y control de ejecución de procesos	Planear, organizar, dirigir y controlar la consecución, desarrollo y mantenimiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos para la ejecución de procesos. (Anexo 9)

Fuente: Unidad de Tierras (2016)

Elaborado por: Patricia Yadira Lozano Jimbo

CONCLUSIONES

- Al fundamentar teóricamente los procesos y procedimientos de Control Interno para determinar se logró establecer la importancia en el accionar de la Unidad de Tierras de la Provincia de Pastaza, ya que es la base operacional de la entidad pública en estudio, es decir, que las actividades de producción de servicios, distribución de escrituras y tierras legalizadas, financiamiento para la ejecución del trabajo, administración tanto de la unidad como del MAGAP, entre otras son regidas por el control interno, ya que está ligado con la alta dirección de una organización y sirve para monitorear la eficacia y eficiencia administrativa de planificación, organización y dirección que en el caso de la investigación se basado en procesos.
- En base al diagnóstico realizado se logró determinar que existe la necesidad de que la evaluación de los procesos y procedimientos de Control Interno del MAGAP - Unidad de Tierras de la Provincia de Pastaza, termine en estrategias que permitan fortalecer el servicio público en la entidad, simplificando y modernizando las funciones para asegurar la satisfacción de clientes internos y externos y obtener buenos resultados.
- Aplicando la metodología de recolección de datos y fundamentación científica se identificó, seleccionó y formuló los indicadores que permiten evaluar el proceso para el mejoramiento del servicio, considerando tanto la eficacia como la eficiencia en los procesos; y, tomando en consideración una reflexión sobre la misión del proceso, determinando la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir, así como establecer los indicadores representativos de las magnitudes a medir, con base en resultados e indicadores de procesos definidos.
- La propuesta técnica está basada en un modelo de gestión apoyado en los resultados obtenidos de la evaluación interna que se enfocan en acciones que permitan mejorar la calidad de los procesos y procedimientos de Control Interno del MAGAP - Unidad de Tierras de la Provincia de Pastaza, destacando los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar actualizaciones de los indicadores registrados, basados en evaluaciones internas actualizadas con base científica, que permita a la Unidad de Tierras, ir mejorando sus servicios acorde a las necesidades evolutivas de la sociedad actual, con garantías de servicios de calidad, con eficiencia tanto en la atención como en el producto mismo.
- Garantizar en base a una alta dirección de organización y servicio el monitoreo y replica de eficacia y eficiencia de la actividad administrativa de planificación, organización y dirección de la Unidad de Tierras de la Provincia de Pastaza. Para lo cual se recomienda actualizar los datos de diagnóstico base, para generar estrategias administrativas en torno a las necesidades identificadas, con evaluaciones periódicas con un mínimo de dos años, para mitigar los problemas y fortalecer los trámites registrados y establecidos.
- Tener en cuenta los indicadores que no son una camisa de fuerza, pero sí un instrumento metodológico teórico, que puede ser re direccionado con aplicación de procesos claves para el cumplimiento de metas y objetivos, teniendo en cuenta la misión, visión, objetivos, políticas y organización de la entidad pública.
- Implementar la propuesta técnica está basada en un modelo de gestión que agrupan los resultados obtenidos de la evaluación interna desarrollada y que se enfoca en acciones que permiten mejorar la calidad de los procesos y procedimientos de Control Interno del MAGAP - Unidad de Tierras de la Provincia de Pastaza, destacando los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, L. (2003). *Establecimiento de sistemas de control interno*. México: Thomson.
- Acervo, A. (2017). *Metodos de la Investigación*. España: <https://es.scribd.com/doc/111485247/Metodo-descriptivo>.
- Aguilar, F. P. (2006). *Diseño de un modelo de control interno contable basado en el método coso III para la clínica Ingenost cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba*. (Tesis de pregrado, ESPOCH) Riobamba
- Anaya, P. (2007). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2a ed.* México: Pearson Educación.
- Beltrán, C. C. (2011). *Guía para una gestión basada en procesos*. Quito: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bernal, E. (2006). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones: guía práctica y orientaciones para evaluar el control interno*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO.
- Brimson, J. (1997). *Contabilidad por actividades*. México: Alfaomega grupo Editor, S.A.
- Burbano Pérez, A. J. (2006). *Costos y presupuestos*. Bogotá.: Ediciones Uniandes.
- Carle, A. (2006). *Contadores Públicos, Analista Contable y Especialista en Gestión de Calidad firma, miembro de Geneva Group*. Recuperado 15 de mayo del 2013, desde http://www.deres.org.uy/home/descargas/reportes/Carle_&_Andrioli_Memoria_RSE_2005-.
- Cepeda, C. (2007). *Auditoría y Control Interno* . México: McGraw-Hill.
- Cepeda, C. (1997). *Auditoría y Control Interno*. México: McGraw-Hill.
- Contraloría General del Estado. (2015). *Normas de control*. Recuperado de www.contraloriadelestado.gob.ec.
- Cuesta, R. (2009). *Auditoria de estados financieros. Un enfoque del proceso de Auditar* (2ª ed.). Guayaquil: Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador.
- Duque, M. G. (2005). *Los direccionadores: ¿solución o problema del ABC?*. Antioquia.: Contaduría Universidad de Antioquia.
- Estupiñan, A. (2006). *Control Interno y Fraudes* (2ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Flores, R. (2003). *Auditoría Financiera II Evaluación de Control Interno, Guía didáctica*. Loja: Ediloja Cía. Ltda.
- Guachi, A. (2015). *Evaluación al control interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Credi Latina Ltda. Cantón Pillaro, Provincia de Tungurahua, período 2013* (Tesis de pregrado, ESPOCH) Riobamba,
- Hernández, F. (2003). *Principios de Auditoría* (14^a ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Kaplan, R. S. (2000). *Alignment Cómo alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard* (2^a ed.). España: Harvard Business School Publishen
- Lybrand & Coopers (2007). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno. Informe*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Normas Internacionales Aplicadas. (24 de Septiembre del 2014 de 2012). *Evaluación de Riesgos y Control Interno*. Obtenido de <http://www.ccpsucre.org.ve/leyesI.php>.
- Mantilla, E. (2009). *Auditoría Financiera de PYMES y Auditoria del Control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, J. (2008). *Control Interno Informe Coso*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Ministerio de Agricultura (2016). *Registro Oficial N° 198*. Quito: MAGAP.
- Rey, A. (2013). *La gestión por Calidad Total en la empresa moderna*. Madrid: Editorial RA-MA.
- Rojas, T. (2010). *Continua la entrega de tierras en la provincia de Pastaza*. Puyo: Boletín de Prensa.
- Vallejo, P. (2011). *Aspectos Generales de la Unidad de Tierras de la Provincia de Pastaza*. Quito: Boletín de Prensa.
- Zapico Medina, R. (1968). *Contabilidad de Costos*. . Estados Unidos de América Minerva Books.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuesta aplicada a los funcionarios de la Unidad de Tierras del MAGAP - Pastaza



Objetivo: Desarrollar estrategias metodológicas que permitan realizar un diagnóstico de la Unidad de Tierras del MAGAP para impulsar estrategias de gestión adecuadas para la entidad pública.

Instrucciones: Marque con una “X” la respuesta que usted considere que es la necesaria. Por favor elija una sola opción de respuesta.

1. ¿La Unidad de Tierras cuenta con un organigrama estructural que defina las áreas y las líneas jerárquicas?

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta
1	Si	
2	No	

2. ¿Existe documentación que detalle los procesos para las distintas áreas involucradas en el funcionamiento de la organización?

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta
1	Si	
2	No	

3. ¿El MAGAP ejecuta capacitaciones periódicas a todo el personal involucrado en la Unidad de Tierras?

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta
1	Muy frecuentemente	
2	Frecuentemente	
3	Rara vez	
4	Muy Rara Vez	
5	Nunca	

4. ¿Se encuentran identificados los riesgos internos como externos, que podrían interferir a que los objetivos sean cumplidos?

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta
1	Si	
2	No	

5. ¿Se han determinado sistemas de información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que identifiquen cambios?

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta
1	Muy frecuentemente	
2	Frecuentemente	
3	Rara vez	
4	Muy Rara Vez	
5	Nunca	

6. ¿Con qué Frecuencia Absoluta el nivel directivo de la unidad evalúa el desempeño profesional de sus empleados?

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta
1	Anual	
2	Semestral	
3	Trimestral	
4	Mensual	
5	Semanal	

7. ¿Se comunican aspectos relevantes del control interno en la entidad?

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta
1	Muy frecuentemente	
2	Frecuentemente	
3	Rara vez	
4	Muy Rara Vez	
5	Nunca	

8. ¿Las irregularidades en un proceso son comunicadas al jefe inmediato?

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta
1	Muy frecuentemente	
2	Frecuentemente	
3	Rara vez	
4	Muy Rara Vez	
5	Nunca	

9. ¿Cree usted que es necesario evaluar los procesos de control interno, para el apropiado funcionamiento de la Unidad de Tierras?

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
4	No muy de acuerdo	
5	En desacuerdo	

10. ¿Cree usted que es necesario realizar una evaluación de gestión en el que se permita dar seguimiento a los procesos y actividades de la Institución, con el fin de poder medir la eficiencia y la eficacia?

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Ni de acuerdo no en desacuerdo	
4	No muy de acuerdo	
5	En desacuerdo	

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 2: Modelo de encuesta aplicada a los Usuarios de los servicios de la Unidad de Tierras del MAGAP - Pastaza



Objetivo: Desarrollar estrategias metodológicas que permitan realizar un diagnóstico de la Unidad de Tierras del MAGAP para impulsar estrategias de gestión adecuadas para la entidad pública.

Instrucciones: Marque con una “X” la respuesta que usted considere que es la necesaria. Por favor elija una sola opción de respuesta.

1. ¿Los sistemas de información utilizados para la generación de información en la Unidad de Tierras le permiten ahorrar tiempo y recursos?

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta
1	Muy frecuentemente	
2	Frecuentemente	
3	Rara vez	
4	Muy Rara Vez	
5	Nunca	

2. ¿Existen inconvenientes en la ejecución de las etapas de adjudicación de Tierras?

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta
1	Muy frecuentemente	
2	Frecuentemente	
3	Rara vez	
4	Muy Rara Vez	
5	Nunca	

3. ¿El MAGAP aplica medidas correctivas con el fin de solucionar los problemas referentes a los procesos de adjudicación de tierras en la Unidad?

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta
1	Siempre	
2	A veces	
3	Casi nada	
4	No estoy seguro/a	
5	Nunca	

4. ¿El MAGAP dispone de un fiscalizador que supervise la ejecución de las actividades de la Unidad de Tierras?

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta
1	Si, siempre	
2	Si, a veces	
3	No, Rara vez	
4	No estoy seguro/a	
5	No, Nunca	

5. ¿Usted considera necesario analizar los procesos de control interno de la Unidad de Tierras, para determinar sus debilidades?

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Ni de acuerdo no en desacuerdo	
4	No muy de acuerdo	
5	En desacuerdo	

6. ¿Considera necesario realizar una Evaluación de Control Interno a las funciones del personal de la Unidad de Tierras?

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Ni de acuerdo no en desacuerdo	
4	No muy de acuerdo	
5	En desacuerdo	

7. ¿Se han tomado acciones en la unidad de Tierras para la optimización de la eficiencia y eficacia de las funciones y gestión administrativa a la cual usted ha sido asignado?

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta
1	Si, siempre	
2	Si, a veces	
3	No, Rara vez	
4	No estoy seguro/a	
5	No, Nunca	

8. ¿El personal de la Unidad de tierras le ha brindado la apertura a diálogos que faciliten los procesos de adjudicación de tierras?

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta
1	Si, siempre	
2	Si, a veces	
3	No, Rara vez	
4	No estoy seguro/a	
5	No, Nunca	

9. ¿Las irregularidades detectadas en un proceso, usted ha comunicado al jefe inmediato de la Unidad de Tierras?

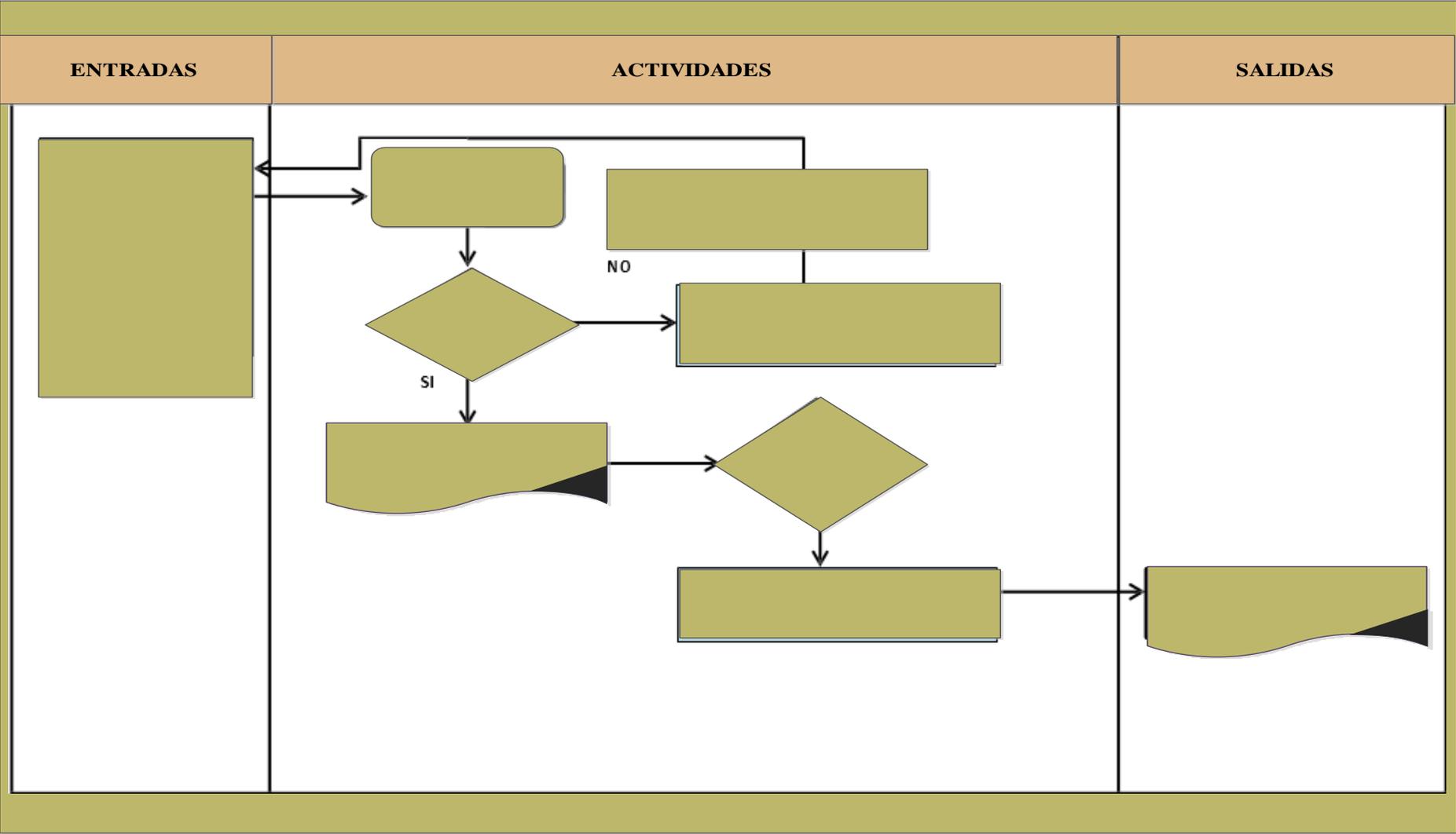
Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta
1	Muy frecuentemente	
2	Frecuentemente	
3	Rara vez	
4	Muy Rara Vez	
5	Nunca	

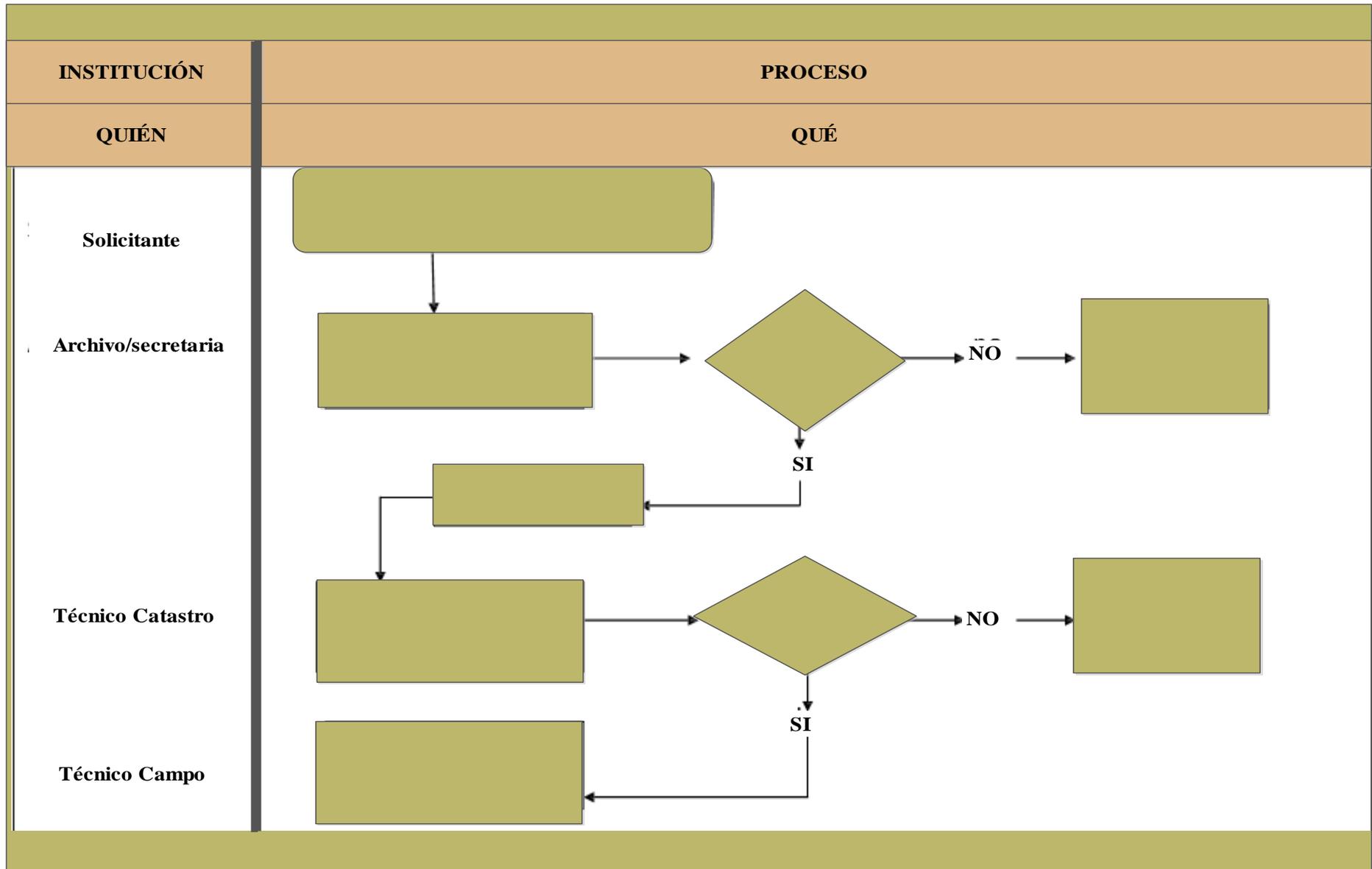
10. ¿Cree usted que es necesario realizar una evaluación de gestión en el que se permita fortalecer los procesos y actividades de la Institución, con el fin de mejorar el servicio brindado?

Calificación	Interpretación	Frecuencia Absoluta
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Ni de acuerdo no en desacuerdo	
4	No muy de acuerdo	
5	En desacuerdo	

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 3: Modelos de flujograma de procesos





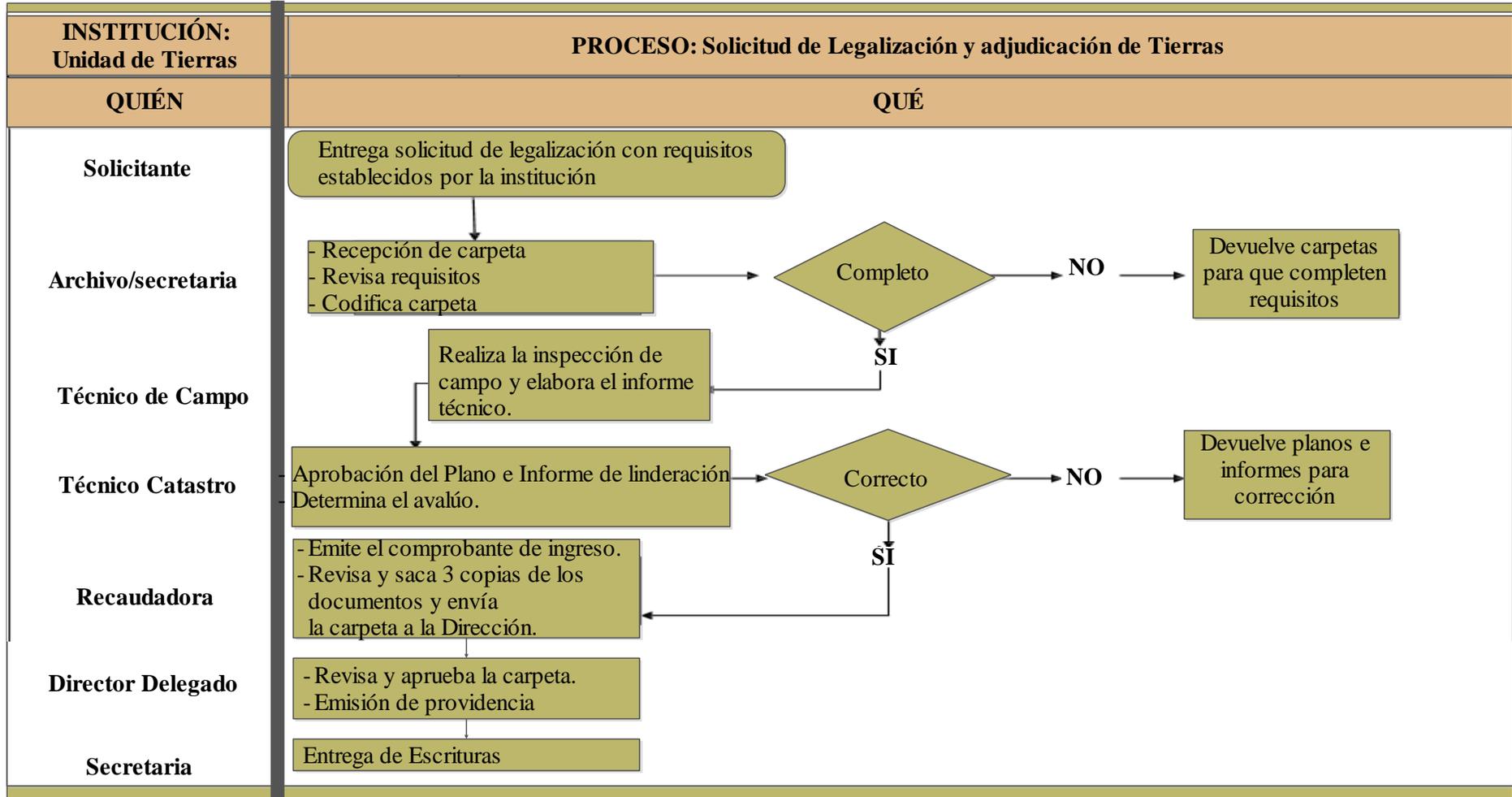
Anexo 4: Modelo de Ficha de Registro de procesos

PROCESO	PROPIETARIO: BENEFICIARIO
MISIÓN:	
ALCANCE:	
ENTRADAS:	
PROVEEDORES:	
SALIDAS:	
CLIENTE:	
INSPECCIONES:	REGISTROS:
VARIABLES DE CONTROL:	INDICADORES:

Anexo 5: Procesos, estratégicos, operativos y de apoyo



Anexo 6: Procesos de Solicitud de legalización y adjudicación de tierras



Anexo 7: Modelo de formulario para archivo de escrituras legalizadas

UNIDAD DE TIERRAS - MAGAP - PASTAZA				
FORMULARIO PARA ARCHIVO DE ESCRITURAS LEGALIZADAS				
DEPARTAMENTO QUE TRANSFIERE				
RESPONSABLE DE LA TRANSFERENCIA				
FECHA DE ENTREGA				
CEDULA	APELLIDOS Y NOMBRES	N°. ESCRITURA	FECHA DE REGISTRO	OBSERVACIONES

Anexo 8: Formulario para registro de empastados al archivo general

UNIDAD DE TIERRAS - MAGAP - PASTAZA				
FORMULARIO PARA REGISTRO DE EMPASTADOS AL ARCHIVO GENERAL				
DEPARTAMENTO QUE TRANSFIERE				
RESPONSABLE DE LA TRANSFERENCIA				
RESPONSABLE DE LA RECEPCIÓN EN EL DE ARCHIVO CENTRAL				
FECHA DE TRANSFERENCIA				
DEPENDENCIA	ASUNTO	AÑO	TOMO	OBSERVACIONES

Anexo 9: Formulario para transferencia de carpetas al de archivo

UNIDAD DE TIERRAS - MAGAP - PASTAZA								
FORMULARIO PARA TRANSFERENCIA DE CARPETAS AL DE ARCHIVO								
DEPARTAMENTO QUE TRANSFIERE								
RESPONSABLE DE LA TRANSFERENCIA								
RESPONSABLE DE LA RECEPCIÓN EN EL DE ARCHIVO CENTRAL								
FECHA DE TRANSFERENCIA								
Nº	CEDULA	APELLIDOS Y NOMBRES	RESIDENCIA	Nº DOCTS.	FECHA INICIO	FECHA FINAL	ESTADO EXPEDIENTE	OBSERVACIONES