



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

“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”

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Salas Calva, María Virginia, Lic.

DIRECTOR: Pucha Sivisaca, Víctor Hugo, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magíster

Víctor Hugo Pucha Sivisaca,

DOCENTE DE LA MAESTRÍA

De mi consideración:

El presente trabajo de maestría, denominado “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”, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2014.

f) -----

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, María Virginia Salas Calva, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Gestión Empresarial, de la Titulación de Asistencia Gerencial, siendo el Mgs. Víctor Hugo Pucha Sivisaca, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos y resultados u acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Salas Calva María Virginia

1103424592

DEDICATORIA

Dedico esta tesis al ser más extraordinario y maravilloso del mundo a mi Dios el arquitecto de mi vida, que está presente en el transcurso de mi formación sin él, sin duda no lo conseguiría; además agradezco a la Virgen Santísima el estar conmigo en cada segundo de mi existir, gracias a ellos y a la presencia de seres extraordinarios en mi vida el camino a seguir se ha tornado más fácil.

A mis queridos Hijos Ramiro Fernando, María Fernanda y Anabella Virginia, la razón de ser de mi vida, e incentivo primordial para alcanzar nuevas metas, a mi esposo Ramiro Fernando, a mis padres Eulalia y Manuel, que con su amor y sacrificio me supieron guiar para que hoy pueda concluir con este propósito y poder seguir adelante en todos mis proyectos trazados.

AGRADECIMIENTO

Gracias a la Universidad Técnica Particular de Loja, a sus autoridades y docentes, por haber hecho posible mi formación profesional.

De igual forma mi gratitud al Mgs. Víctor Pucha, Director de este trabajo investigativo, al Ing. Ángel Tene, Docente de la Maestría, por sus sabios consejos y mística profesional, con los cuales me ha guiado para llevar a término la realización del presente trabajo de tesis.

Extiendo mi gratitud a los Directivos y personal Administrativo de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria en Loja, por la colaboración y atención prestada; y a todas las personas que de una u otra manera me apoyaron para la realización de esta investigación.

INDICE

CARATULA.....	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
INDICE DE CONTENIDOS.....	VI
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
1. CAPITULO I	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	6
1.3 OBJETIVOS.....	7
1.4 HIPÓTESIS.....	8
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	8
CAPITULO II	
2. METODOLOGÍA.....	10
2.1 IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO.....	10
2.2 IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE.....	10
2.3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	10
2.4 IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PROCESOS.....	11
2.5 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES.....	12
2.5.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO.....	15
2.5.2 DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO.....	17
2.6 SEGUIMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS IDENTIFICADOS.....	18
2.7 PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS.....	20
CAPITULO III	
3. MARCO TEÓRICO	22
3.1 GESTIÓN POR PROCESOS	26
3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	27
3.3 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	29
3.4 HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	31

3.5	METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS.....	35
3.6	INTRODUCCIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO.....	41

CAPITULO IV

ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN Y DEL ÁREA DE ESTUDIO

4.1	LA INSTITUCIÓN Y EL SECTOR AL QUE PERTENECE.....	47
4.2	MARCO LEGAL.....	51
4.3	ORGANIZACIÓN.....	52
4.4	ALINEAMIENTO AL PNBV.....	55
4.5	SUS PRODUCTOS	57
4.6	SUS CLIENTES.....	58

CAPITULO V

LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO

5.1	IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PROCESOS.....	58
5.2	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	63
5.3.	SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS.....	81
5.4	MEJORA DE LOS PROCESOS.....	95
	CONCLUSIONES.....	98
	RECOMENDACIONES.....	99
	BIBLIOGRAFÍA.....	101
	ANEXOS.....	104

RESUMEN

Con el presente trabajo investigativo se diseñará un modelo de gestión por procesos en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria (SUBSTRA), para la legalización de las tierras en la Provincia de Loja, que permita una mejor apreciación del manejo de procesos, para con este diseño se faciliten la toma de decisiones que mejoren el rumbo de la Subsecretaría hacia el logro de sus objetivos, siendo el primordial la entrega de títulos de propiedad de las tierras a los beneficiarios y agricultores de la provincia de Loja,

En la actualidad en la SUBSTRA se realizan estos procesos mediante el trabajo de brigadas técnicas y móviles de la entidad, en el desempeño de estas actividades el personal encargado del ingreso, revisión, inspección, aprobación, cobranza y envío para la aprobación y legalización de tierras, debe adquirir conciencia de la realidad en la que se desenvuelve esta institución, con el fin de que los ciudadanos beneficiarios se sientan satisfechos de la oportuna atención.

Por ello, se ha creído conveniente proponer el diseño de un modelo de gestión por procesos que esté bien estructurado, ordenado y que contengan únicamente actividades necesarias para lograr su objetivo, con metas tangibles que permitan que los organismos de control del estado monitoreen los resultados, los cuales permitirán a los administradores de los procesos observar el comportamiento de cada variable que intervenga en ellos.

PALABRAS CLAVES: diseño, procesos, legalización.

ABSTRACT

In this research work will design a process management model in the Secretary of Land and Agrarian Reform (SUBSTRA) , for the legalization of land in the Province of Loja , which allows a better appreciation of process management for this facilitate design decisions that improve the direction of the Secretary to the achievement of its objectives , with the primary delivery of title deeds of land to beneficiaries and farmers of the province of Loja ,

At present in the SUBSTRA to perform these processes by working techniques and mobile brigades of the entity, in performing these activities the staff responsible for admission, review, inspection , approval , collection and delivery for approval and legalization of land must become aware of the reality that unfolds this institution , so that citizens are satisfied beneficiaries of timely attention.

Therefore, it was thought appropriate to propose a design of a process management model that is well structured and orderly and contain only activities necessary to achieve its goal , with tangible goals that allow state control agencies monitor the results , which allow process managers observe the behavior of each variable to intervene in them.

KEY WORDS: design, processes, legalization

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa ha cambiado durante los últimos años, y cada vez es más extensa la idea de que los problemas deben ser atacados mediante la aplicación de métodos científicos de recogida y análisis de datos.

A medida que el contexto interno y externo expresan sus cambios, las empresas consideran necesario introducir modificaciones que les aseguren el logro de sus objetivos y el medio más adecuado para ello es la ejecución de procesos como pilar fundamental para el éxito de las empresas u organizaciones; considerando estos aspectos se enfoca el presente trabajo investigativo a los procesos operativos, con el propósito de hacer una revisión precisa de los procesos de la entidad y disminuir aquellas debilidades internas, controlando las amenazas que puedan llegar a afectar el desempeño empresarial.

Para lograr los objetivos propuestos en el presente trabajo se efectuó una recopilación bibliográfica; a través de libros, documentos y páginas web que permitieron conocer diferentes aspectos del entorno legal en asignación de tierras en el país, provincia y cantones de Loja en donde se desarrolla la investigación.

Para realizar el diseño de un modelo de gestión por procesos en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria (SUBSTRA), para la legalización de tierras en la Provincia de Loja, se analizó los procesos que actualmente se llevan a cabo en la institución, seguidamente se efectuó el análisis situacional de "SUBSTRA" se realizó un diagnóstico, que permitió determinar las oportunidades y amenazas de la institución considerando sus antecedentes generales, se efectuó el estudio de variables importantes de la organización.

CAPITULO I

1.1 Planteamiento del problema

La gestión de procesos es una actividad moderna de vital importancia para las empresas, hoy en día en las administraciones se afrontan importantes retos de modernización en respuesta a las presiones de cambio tecnológico, académico, estructural funcional, cultural, social, económico, político, etc., que actualmente surgen en las organizaciones, todo ello demanda a que en la actualidad se requiera de una administración local, inteligente pensante, innovadora, flexible adaptativa capaz de corregir sus errores aprendiendo de sus experiencias y sensibilizándose a las fuerzas que actúan tanto en su entorno como en su interior.

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.

Con el presente trabajo de tesis se pretende diseñar un modelo de gestión por procesos en la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria (SUBSTRA), para la legalización de las tierras en la Provincia de Loja, recolectando la información que permita tener una mejor apreciación de la real situación de la SUBSTRA¹, para que mediante la propuesta del diseño de un modelo de gestión por procesos se faciliten la toma de decisiones que mejoren el rumbo de la Subsecretaria hacia el logro de sus objetivos, siendo el primordial la entrega de títulos de propiedad de las tierras a los beneficiarios y agricultores de la provincia de Loja, la entrega de escrituras se realiza dentro del "Plan de Titulación Masiva de la Tierra", que ejecuta la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria buscando mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, disminuyendo conflictos y brindando una seguridad jurídica que garantice la tenencia de sus predios.

Es necesario mencionar que en la SUBSTRA en la provincia de Loja es preciso implementar un modelo de gestión moderno, eficaz, innovador, flexible y adaptable para la legalización de las tierras, que permita que se realicen estos procesos de la manera más idónea, exigiendo una diferente concepción de la organización y administración de las funciones que se deben desarrollar en la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria, haciendo hincapié en la estructura, cultura, la administración estratégica, los procesos de gestión, decisión, la

gestión del capital humano que labora en la institución el conocimiento las tecnologías y los sistemas priorizando más aun los de prestación de servicios a la ciudadanía en la provincia de Loja.

Actualmente en la SUBSTRA se realizan estos procesos mediante el trabajo de las brigadas técnicas y móviles de la entidad, estas brigadas, son integradas por técnicos agrónomos, topógrafos, digitadoras, abogados y un chofer promotor, quienes tienen la labor de recopilar información del beneficiario, pero desde el campo, es decir “que el agricultor ya no tendrá que acudir a la entidad”, pues estos brigadistas se encargan de hablar con los poseedores del predio a legalizar, donde realizan un levantamiento de información planimétrica, y recogen los documentos personales del beneficiario; luego, organizan un expediente, lo lleva a los distritos de la Subsecretaría para validar y comprobar la información, hacer un control de calidad del proceso para después pasar a la emisión de la providencia de adjudicación.

En el desempeño de estas actividades, por su situación como tal, el personal encargado del ingreso, revisión, inspección, aprobación, cobranza y envío para la aprobación y legalización de tierras, debe adquirir conciencia de la realidad en la que se desenvuelve esta institución, con el fin de que los ciudadanos beneficiarios se sientan satisfechos de la oportuna atención.

Por ello, he creído conveniente proponer un diseño de un modelo de gestión por procesos que esté bien estructurados y ordenados y que contengan únicamente actividades necesarias para lograr su objetivo, con metas tangibles que permitan que los organismos de control del estado monitoreen los resultados, los cuales permitirán a los administradores de los procesos observar el comportamiento de cada variable que intervenga en ellos.

1.2 Justificación e importancia de la propuesta

La presente propuesta se realizó con el fin de mejorar los procesos que se realizan en la Subsecretaría de Tierras y reforma Agraria “SUBSTRA” de la provincia de Loja, actividades operativas que se enfocan al otorgamiento de títulos de propiedad a las personas naturales o jurídicas que estando en posesión de tierras rústicas y teniendo derecho a ellas carecen de títulos de propiedad.

Es importante mencionar que la legalización masiva de Tierras es un proyecto emblemático del gobierno que prioriza el hecho de normar e instrumentar el acceso, distribución,

redistribución, reagrupamiento, legalización, y uso de la tierra integrado a planes productivos, para un uso de la tierra sostenible y con fines de perfeccionamiento a la reforma agraria, todos estos procesos deben ser revisados, monitoreando e identificando la correcta y eficiente gestión del personal, para proponer una mejora de procesos con el fin de brindar un servicio eficiente y oportuno al usuario.

La implementación de un modelo de gestión por procesos en la SUBSTRA de la provincia de Loja permitirá agilizar, modernizar, estructurar de mejor manera el proceso de legalización de tierras, ya que es un derecho a la libre determinación de los pueblos, al desarrollo humano, al progreso económico con justicia social a la productividad de la economía nacional, considerando que las mismas son tierras aptas para la producción y por ende una fuente para obtener capital que mejorara la situación de los habitantes y por ende de la sociedad en la que se desenvuelven siempre y cuando este proceso se realice preservando la titularidad de los pueblos sobre sus recursos y riquezas naturales.

En el presente estudio se espera reducir los costos de operación mediante el mejoramiento de los procesos y la implementación de indicadores de control de procesos, se realizará una revisión profunda de cada uno de los procesos para la legalización de tierras, lo cual permitirá diagnosticar la situación de los mismos, detectar las oportunidades de mejora y plantear una nueva forma de realizar los procesos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los bienes o servicios que ofrece la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria en la provincia de Loja.

1.3.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria – Loja.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la “SUBSTRA” con el propósito de establecer las causas que estarían minimizando la calidad de los bienes o servicios que se ofrece.
- Elaborar una propuesta de mejora en la calidad de los bienes o servicios que presta la organización, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con las metas del PNBV.

- Optimizar los mecanismos de control para la legalización de tierras y establecer patrones de entrega, para mejorar la calidad y seguridad de servicio al cliente.

3. Hipótesis

La falta de optimización de procesos ocasiona la duplicidad de las actividades existentes en la SUBSTRA, lo que no permite que la gestión administrativa sea más ágil y efectiva, consiguiendo así la insatisfacción del cliente.

De igual manera al no existir el personal técnico calificado para cumplir con una de las actividades de la institución (levantamientos planimétricos), obliga a que el usuario contrate servicios de técnicos particulares que no están capacitados para este fin, obteniendo así mala calidad del trabajo el cual posteriormente tiene que ser devuelto para su corrección.

4. Alcances y Limitaciones

El presente trabajo analizará los procesos que se desarrollan en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria de la ciudad de Loja, y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación “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”, propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

El objetivo de esta investigación es analizar los procesos establecidos para la legalización de tierras, cuantificar el costo de las actividades que se realizan durante los procesos con los que se obtiene el producto; el análisis de resultados con la planificación realizada y el cumplimiento de los objetivos planteados, con la finalidad de mejorarlos e ingresar a un proceso de mejoramiento continuo a través del rediseño y automatización de los mismos, brindando un buen servicio a los usuarios, y, tratando de que se realicen en el menor tiempo posible, economizando tiempo, dinero y recursos, esto se logrará con la ayuda del personal administrativo.

CAPÍTULO II

2. Metodología

El presente capítulo está orientado a establecer los procesos metodológicos utilizados para la realización de este trabajo de investigación, de los cuales se implantará el modelo de gestión por procesos para la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria en la ciudad de Loja, para ello se ha estructurado una secuencia basada en gestión por procesos del Instituto Andaluz de Tecnología.

2.1 Identificación del servicio

El Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP), a través de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, creada en el 2010, en reemplazo del ex Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA) cumple con la Constitución de la República y los postulados planteados en el Plan Nacional del Buen Vivir de erradicar la pobreza, promoviendo el desarrollo sustentable, la redistribución equitativa de tierras, asumiendo las competencias, establecidas en la Ley de Desarrollo Agrario.

2.2 Identificación del cliente

La Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria ejecuta política de redistribución de tierras agrícolas entre los campesinos y campesinas carentes de ella, para solventar así una verdadera Soberanía Alimentaria, democratizando el acceso a las tierras y generando crecimiento y empleo para los pequeños y medianos agricultores.

2.3 Investigación de campo

Para realizar este trabajo investigativo se identificará y se mapeará los procesos operativos para la adjudicación de tierras en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria en la ciudad de Loja, en donde tuve una entrevista con la Delegada de la Unidad de Tierras y con el personal que labora en la misma, quienes me brindaron toda la información al respecto, de esta manera reconocí las interrelaciones entre ellos a través de la observación y encuestas al personal involucrado,

En este sentido la Gestión por procesos se basará en el análisis de la Identificación, gestión, revisión y mejora continua de todas las actividades de la Subsecretaria de Tierras en Loja, a través de sus procesos de funcionamiento, de prestación de servicio para asegurar el mejor

ejercicio de sus competencias, funciones y un mejor servicio a los ciudadanos, orientados al cumplimiento de los objetivos, y realizando cada actividad planificada con eficacia.

Fuentes de información.

Fuentes primarias:

La documentación oficial de la Subsecretaría de Tierras estuvo disponible para recopilar toda la información para el desarrollo de este tema investigativo.

De igual manera la buena relación con los funcionarios de la institución, (Coordinador, Técnicos de campo, Técnicos de catastro, digitadoras) y con los adjudicatarios encuestados, permitieron que obtuviese de una mejor manera toda la información.

Fuentes secundarias:

La existencia de Manuales del Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA), y la existencia de listados de los adjudicatarios de las tierras que reposan en los archivos de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria en Loja, sirvieron para identificar a los sujetos de estudio.

En el Marco Teórico, un apoyo importante para las consultas de los conceptos y referencias, fue la información bibliográfica que consta en diferentes páginas electrónicas del internet.

Así mismo se dispuso de información bibliográfica actualizada y del servicio de internet, de donde se sacaron los artículos y reglamentos de la Ley de Reforma Agraria.

2.4 Identificación y secuencia de los procesos

Luego de la revisión y estudio la metodología para la identificación de los procesos en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, para la Legalización de tierras en la Provincia de Loja, la metodología fue la siguiente:

- Análisis de la situación actual sobre los procesos que se manejan en la institución.
- Análisis de los procesos operativos
- Estudio y Análisis de mejoramiento continuo de procesos.
- Análisis de indicadores de medición de procesos
- Análisis de cumplimiento de procesos
- Análisis de la productividad de los procesos en la institución.
- Satisfacción del cliente
- Cumplimiento con los requisitos legales

Para la identificación de los procesos se analizó con la Coordinación y personal administrativo involucrado, cuáles serían los procesos significativos que deberían formar parte de la estructura, de esta manera se realizó un mapa de procesos con el fin de facilitar la interpretación del mismo, el cual lo encontramos en el capítulo V, numeral 5.1.

2.5 Descripción de los procesos actuales

Es importante mencionar que existe un flujograma que describe los pasos a seguir para la titulación de tierras del INDA a nivel nacional, en el Manual de Procedimientos para la Titulación de Tierras del INDA, año 2000, los cuales se muestran a continuación:

Gráfico Nro. 1

DISTRITOS O DELEGACIONES

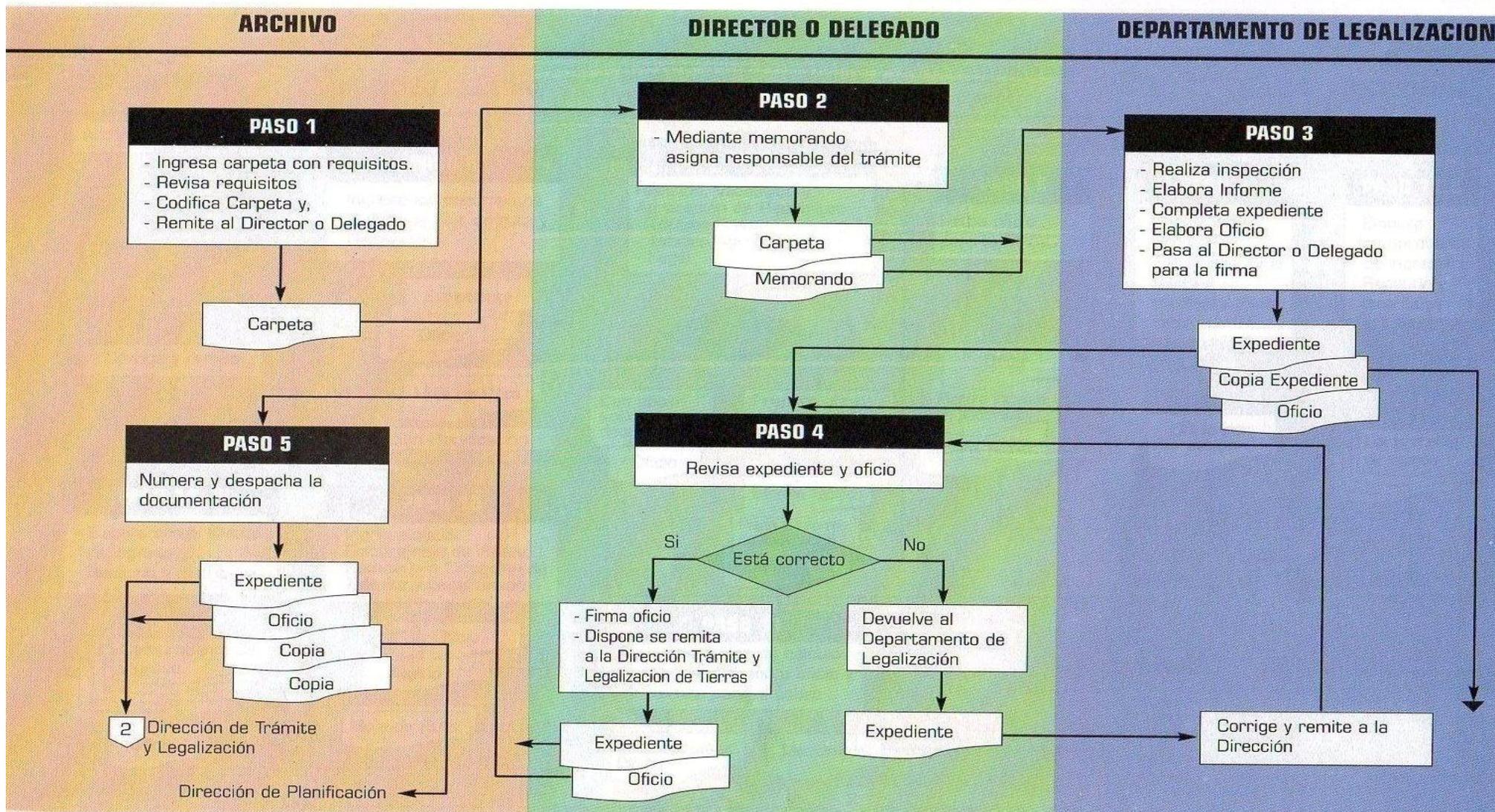
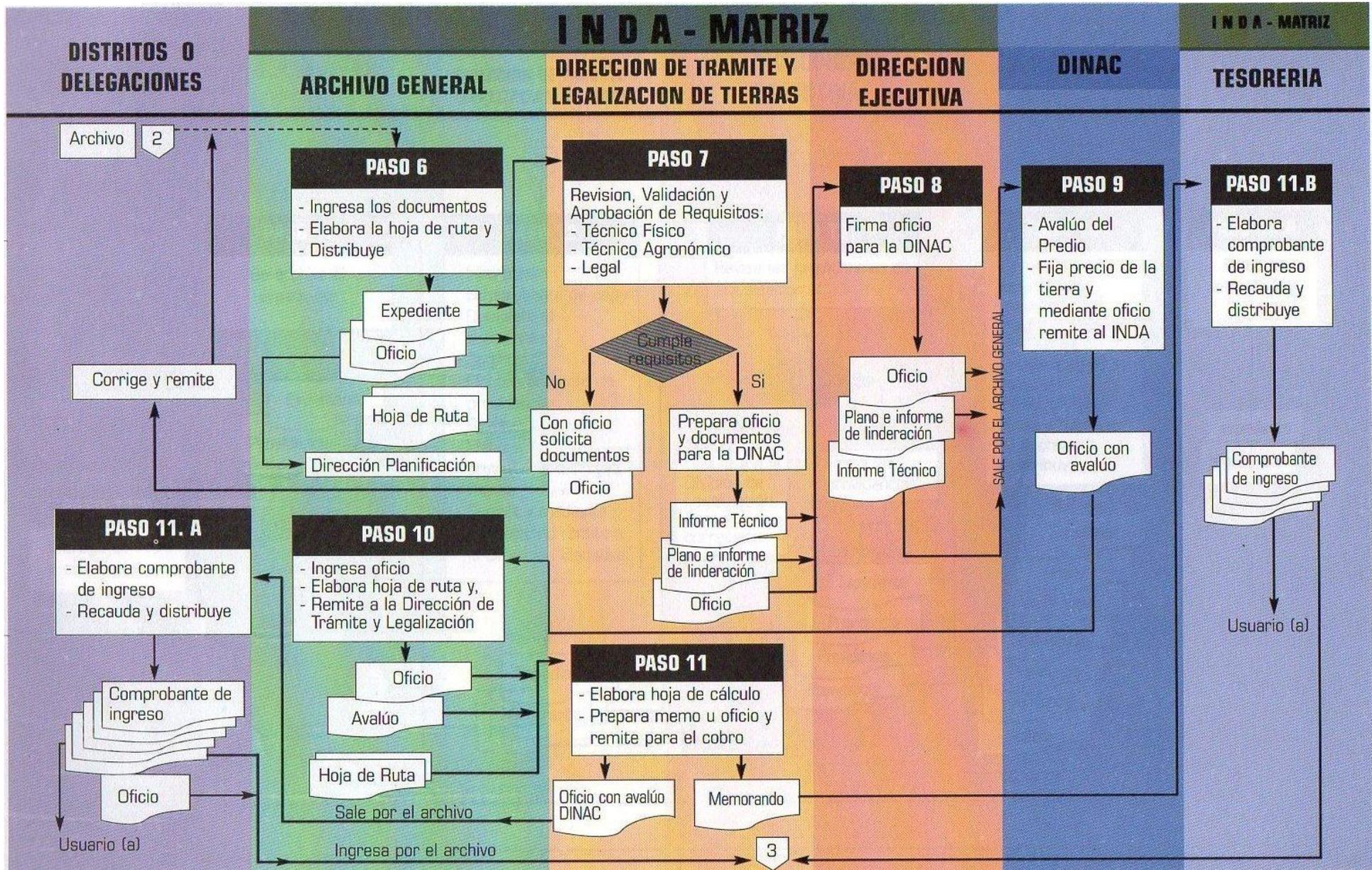
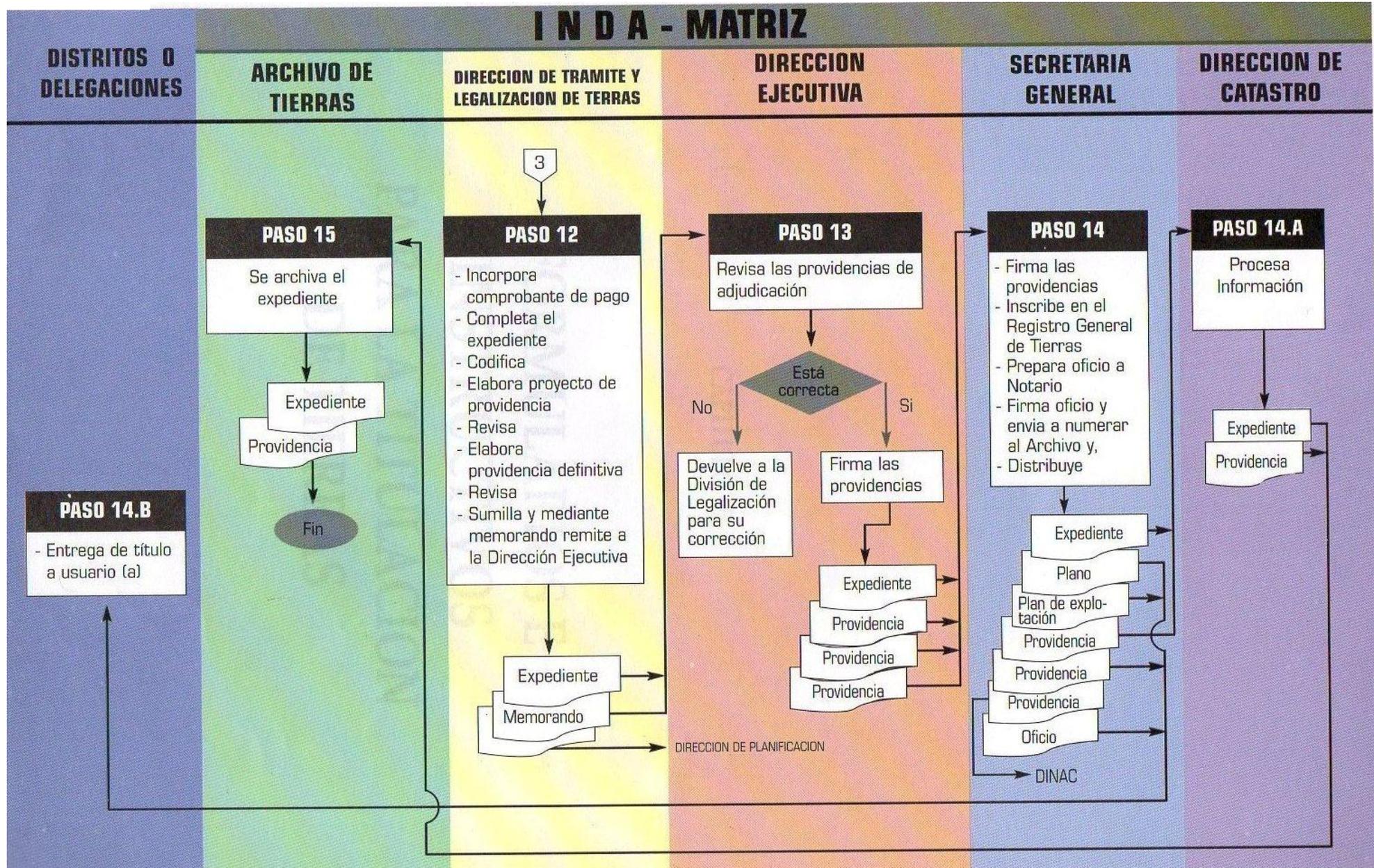


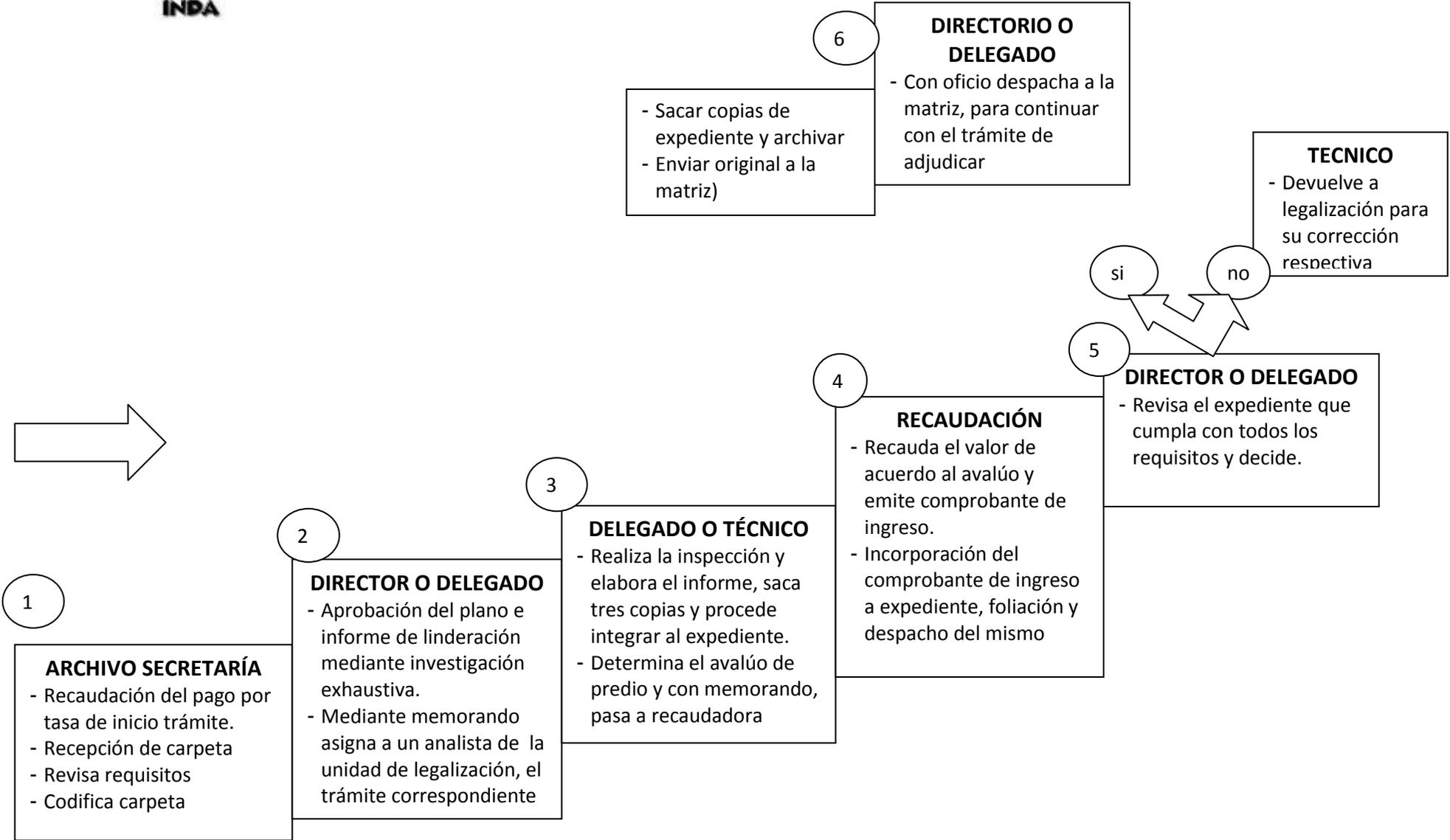
Gráfico Nro. 2







TRÁMITE EN LAS DELEGACIONES



Partiendo de que la Administración por procesos 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 SUBSTRA - Loja, 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 podemos describir.

Los principales procesos que se desarrollan en la SUBSTRA identificamos los Procesos estratégicos, procesos claves y operativos y los procesos de apoyo.

Dentro de los procesos de apoyo tenemos los de **DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN**, procesos que son vinculados con la responsabilidad de la Dirección de la institución. Como procesos claves u operativos tenemos la **SOLICITUD, LEGALIZACION Y ADJUDICACION**, 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.

Gráfico Nro. 5

**PROCESOS OPERATIVOS “SUBSECRETARÍA DE TIERRAS
Y REFORMA AGRARIA - LOJA”**



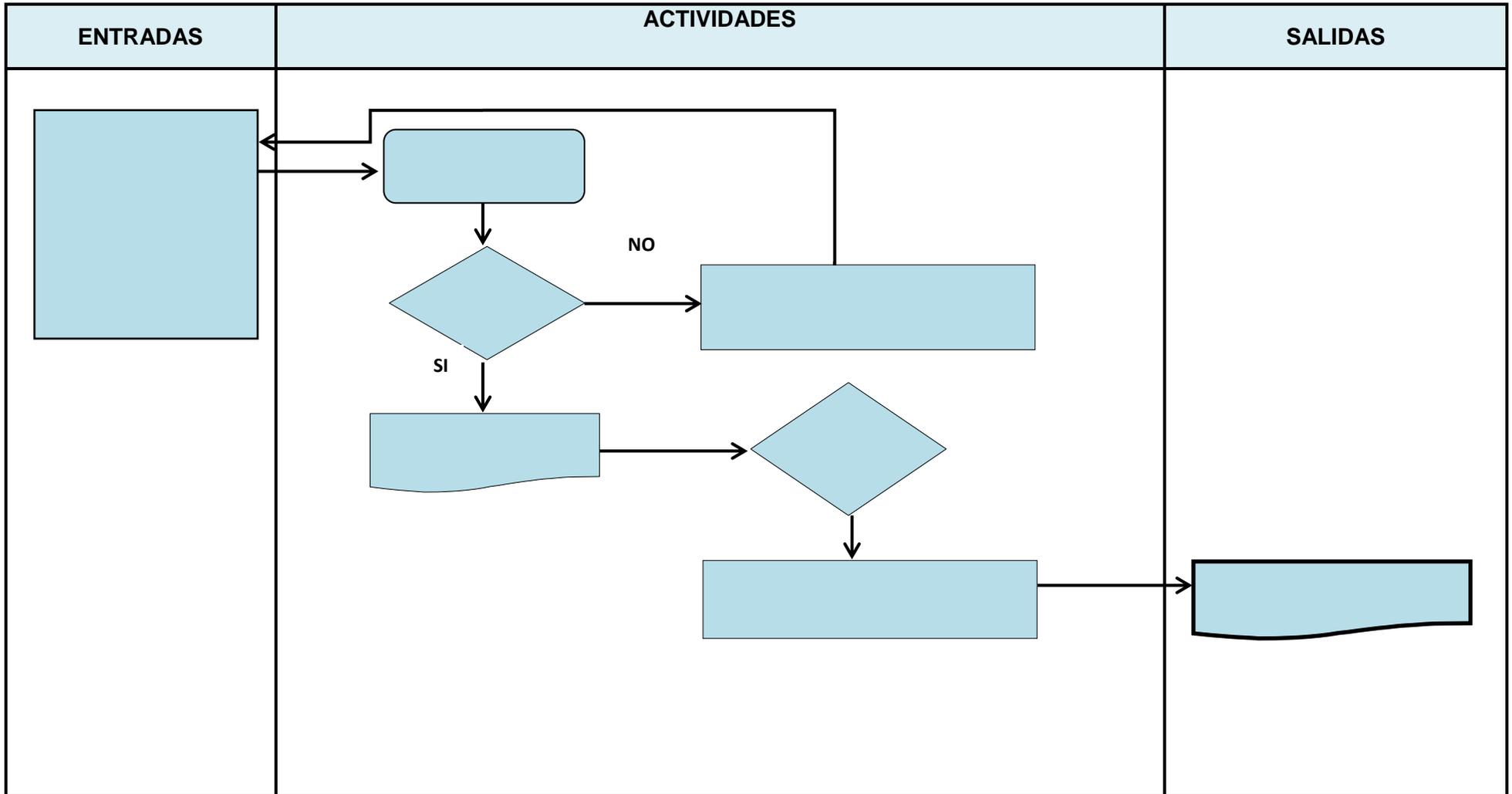
Fuente: SUBSTRA - LOJA

Elaborado por: María Virginia Salas Calva

En los procesos de apoyo tenemos la **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**, estos procesos dan soporte a los procesos operativos, se refieren a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Para describir los procesos se utilizó: El diagrama de flujo y la ficha de proceso (descrito en el capítulo 5, numerales: 5.2.2.1, 5.2.2.2, 5.2.2.3,) utilizando el siguiente formato.

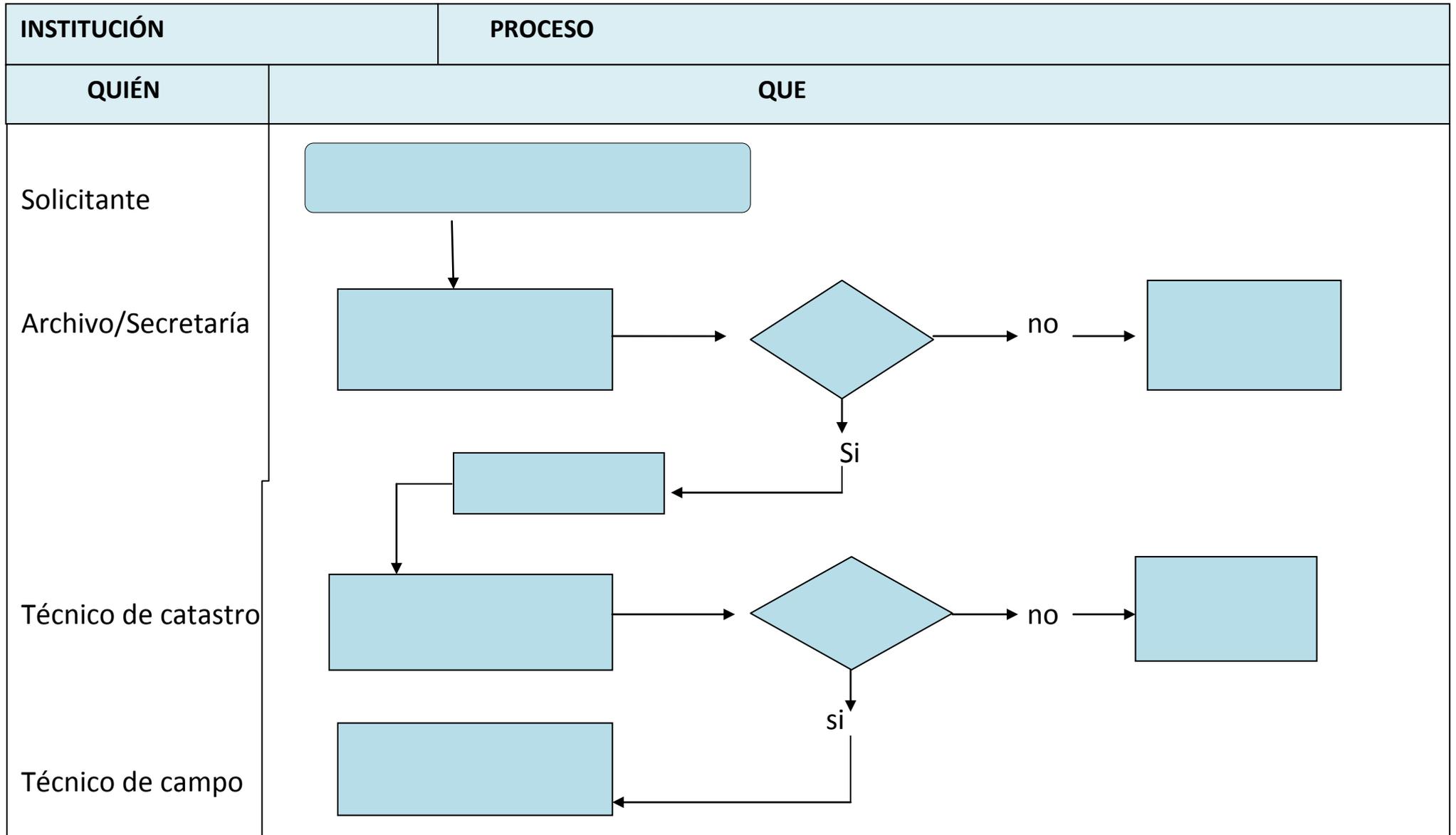
FLUJOGRAMA



2.5.1 Descripción de las actividades del proceso

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.

DIAGRAMA DEL PROCESO



2.5.2 Descripción de las características del proceso

Para describir cada uno de los procesos de la SUBSTRA 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.

FICHA DE PROCESO

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

2.6 Seguimiento y mejora de los procesos identificados

Esta investigación se orientó a la evaluación y cumplimiento de los objetivos en la institución, para mejorar constantemente los procesos y obtener avances significativos en la manera de dirigir los mismos, está centrada a 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 permitan 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.

Posteriormente se dio el respectivo seguimiento y medición de los procesos, con el fin de evaluar la capacidad y la eficacia de los mismos, utilizando la siguiente ficha de indicadores y cuadro de seguimiento y medición – resultado del proceso (cap. 5, numeral 5.3).

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN – RESULTADO DEL PROCESO

INSTITUCION	PROCESO: SEGUIMIENTO -MEDICION	RESULTADO
INDICADOR	CÁLCULO /RESULTADO CUALITATIVO	RESULTADO ESPERADO (objetivos)

INSTITUCION	PROCESO	
RESULTADO PLANIFICADO		
INDICADOR:		
FORMA DE CÁLCULO:		
FUENTES DE INFORMACIÓN:		
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN:		

De igual manera para comprobar la hipótesis planteada se realizó una encuesta dirigida al personal administrativo inmerso en estos procesos, se tabuló la información y se determinó el análisis de los resultados obtenidos, utilizando el siguiente cuadro:

Verificación de hipótesis, variables e indicadores

HIPOTESIS	VARIABLE	INDICADORES	VALORACIÓN
Análisis.			

2.7 Propuesta de mejora de los procesos

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos 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 institución donde serán aplicados.

CAPÍTULO III

3. Marco teórico

La grandeza del hombre permanece en el corazón
Y en sus ganas de superación.

Hoy en día la eficiencia con la que se debe operar en las organizaciones tanto públicas como privadas se ha convertido en el elemento estratégico para los profesionales de las diferentes ramas económicas, administrativas, financieras, etc., es por ello que las administraciones en las diferentes instituciones debe ser la adecuada para el normal y correcto funcionamiento de las mismas, actualmente el estado trabaja aiosamente en que las actividades que se realizan en las instituciones, los procesos que se gestionan en las mismas se orienten siempre a satisfacer las necesidades de la sociedad de los individuos.

La población en Ecuador ha crecido significativamente, por lo que las fuerzas políticas trabajan continuamente para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y satisfacer en un alto porcentaje los servicios que se les puede ofrecer tanto en el ámbito social, económico, cultural, académico, administrativo, financiero, de la salud, etc., enfocándose a todos estos aspectos en el artículo 28 de la Ley de Modernización del Estado, se prohíbe y se sanciona la suspensión de la tramitación y expedición de una decisión sobre las peticiones de los administradores acorde a los principios de racionalización, eficiencia y simplificación previsto en la Ley de Modernización del estado, siendo necesario impulsar la agilidad y eficacia en la administración de la institución a efectos de asegurar a los usuarios la oportunidad en el servicio y el despacho puntual de los asuntos que son de competencia institucional, siendo por tanto necesario instrumentar un mecanismo inclinado a atender las soluciones de trámites que son el ámbito de acción y competencia institucional.

INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO AGRARIO (INDA), EN EL ECUADOR, Viteri G. (2010), en un artículo publicado en la biblioteca virtual de derecho, economía y ciencias sociales hace referencia a la reforma agraria en el Ecuador en donde se menciona que corresponde al Presidente de la República a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería, la dirección política del proceso de promoción, desarrollo y protección del sector agrario, para que estos procesos se ejecuten adecuadamente se crea una organización de suma importancia en nuestro medio el Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA), como una entidad de derecho público, con ámbito nacional, personalidad jurídica y patrimonio propio, que estará adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería y tendrá su sede en Quito. El INDA deberá delegar sus facultades a fin de propender a la descentralización y desconcentración de sus funciones conforme lo establece la Ley.

Es de suma importancia mencionar que el INDA se creó con la finalidad de proporcionar seguridad en la tenencia de las tierras a los poseedores que tienen derecho a través de la adjudicación; mediante un proceso técnico transparente, eficiente y efectivo, en beneficio del usuario.

Atribuciones del INDA

De acuerdo al Registro Oficial No. S-315 (2004), El Instituto Nacional de Desarrollo Agrario tendrá las siguientes atribuciones:

- 1) Otorgar títulos de propiedad a las personas naturales o jurídicas que, estando en posesión de tierras rústicas y teniendo derecho a ellas, carecen de título de propiedad;
- 2) Adjudicar las tierras que son de su propiedad;
- 3) Declarar la expropiación de tierras que estén incursas en las causales establecidas en el artículo 32 de la presente Ley;
- 4) Realizar y mantener, en coordinación con la Dirección Nacional de Avalúos y Catastros, un catastro de las tierras agrarias;
- 5) Perfeccionar el proceso de reforma agraria integral; y,
- 6) Las demás que consten en la presente Ley y su Reglamento.

Patrimonio del INDA

Forman parte del patrimonio del INDA:

- 1) Todas las tierras rústicas que formando parte del territorio nacional carecen de otros dueños;
- 2) Las que mediante resolución que cause estado al amparo de las Leyes de Reforma Agraria y de Tierras Baldías y Colonización, entraron al patrimonio del Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización y aún no han sido adjudicadas; y,
- 3) Las que sean expropiadas en aplicación de la presente Ley.
- 4) Se exceptúan expresamente del patrimonio del INDA las tierras que, de conformidad con la Ley de creación del INEFAN, le pertenece.

Desarrollo económico local.

El desarrollo económico depende esencialmente de la capacidad para introducir innovaciones al interior de la base productiva y tejido empresarial de un territorio.

También existe una visión “macro” o agregada del desarrollo, que utiliza los habituales indicadores promedio, los cuales, por lo general, suelen esconder más aspectos de la realidad que lo que muestran. Igualmente, aunque en ocasiones se desciende a un análisis sectorial, es preciso insistir en que las actividades reales combinan la utilización de insumos procedentes de los diferentes sectores con lo que la recolección de información estadística sectorial no suele representar de forma adecuada lo que ocurre en las diferentes situaciones productivas.

Finalmente, cuando se plantea el tema territorial o regional, se hace por lo general, desde una lógica compensatoria o asistencial, tratando de acortar la distancia entre los indicadores promedio de una región respecto a otras.

Cobos D (2010), en su enfoque de la sostenibilidad define al desarrollo local como un proceso de cambios y transformaciones permanentes de carácter interno y descentralizado que permite aportar al nacimiento de territorios propositivos, autogestionarios y dinámicos en función del buen vivir.

Concepción del desarrollo local.

Lo local asume un mayor protagonismo en el despliegue de sus potencialidades, donde el territorio no es un mero espacio físico, sino el espacio vertebrador de opciones económicas y sociales nacidas desde el territorio, es decir, capaz de promover un desarrollo autónomo, equilibrado y sostenible.

La asunción por las colectividades locales de un mayor protagonismo en el despliegue de sus potencialidades de desarrollo, refuerza la sociedad civil y la convierte en sujeto activo de un desarrollo económico y social más equilibrado y autónomo.

Antes de hablar de la Gestión por Procesos veremos algunos conceptos sobre ADMINISTRACION para poder comprender mejor nuestro enfoque.

Según Thompson I. en un artículo publicado en el 2012, se sustentan algunos planteamientos de administración de algunos autores los mismos que definen a la administración desde diferentes enfoques que se mencionan a continuación:

- Según Idalberto Chiavenato (2004), la **administración** es "*el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales*"
- Para Robbins y Coulter (2005), la **administración** es la "*coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas*"

Tomando en consideración todos estos planteamientos se puede llegar a definir a la **administración** como un proceso debidamente formalizado con fases orientadas a planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de cualquier organización en cualquier ámbito y contexto de manera eficiente y eficaz.

Cada una de las fases mencionadas anteriormente se enfoca a dar respuestas específicas en el campo o contexto en el que se trabaja así:

Planificación: Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

Organización: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones

Dirección: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración

Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

3.1 Gestión por procesos

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. La Gestión por procesos se basa en el análisis de la identificación, gestión, revisión y mejora de todas las actividades administrativas de una institución, a través de sus procesos de funcionamiento y de prestación de servicios, para asegurar el mejor servicio a la sociedad.

Para Rodríguez J (2010), 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.

Con este planteamiento se puede deducir que la gestión de procesos encamina a la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos - actividad que se realiza en la institución con la finalidad de conseguir resultados con valor añadido a cada una de las actividades y procesos desarrollados de manera que satisfagan los requerimientos del cliente.

Es evidente que el propósito de la Administración de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del usuario.

Hoy en día nos podemos dar cuenta que en una organización, el buen cumplimiento de los procesos planteados pueden mantenerla como líder en el mercado, esto se refiere a que solo los mejores subsisten en el mercado de alta competencia, dando así un enfoque total al cliente externo, quien con su aporte indirectamente despliega en la organización sus necesidades y expectativas, siendo estas quienes generan valor agregado al producto o servicio.

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.

Por lo tanto, debe estar claro que si en una organización se puede identificar las numerosas actividades relacionadas entre sí, que utilicen recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, esto es considerado

como un proceso, en donde el resultado constituya el elemento de entrada del siguiente, con el fin de funcionar de manera eficaz.

3.2 Clasificación de los procesos

Según Beltrán, S., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., Tejedor, F.(2011) en la actualidad las organizaciones se encuentran inmersas en mercados competitivos y globalizados en donde su objetivo principal es alcanzar buenos y mejores resultados para lo cual necesitan gestionar sus actividades y recursos, derivándose la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan que una organización pueda configurar un sistema de gestión que ayude a establecer las metodología, responsabilidades, recursos actividades, permitiendo así una gestión orientada hacia la obtención de los objetivos establecidos. Con esta finalidad muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus organizaciones.

La manera más representativa de reflejar estos procesos e identificados son exactamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión, que permite establecer analogías entre ellos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

Gráfico Nro. 6

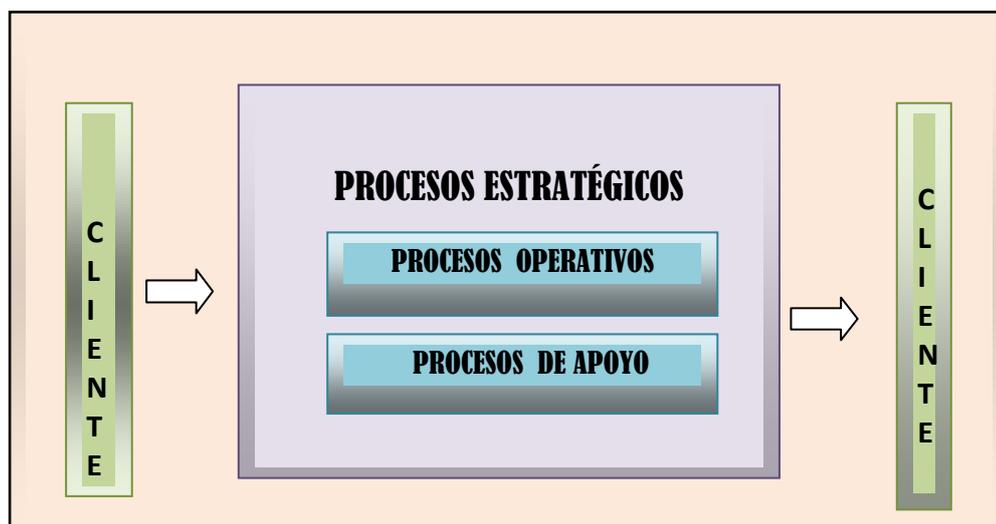


Gráfico Nro. 6. Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos

Beltrán, S., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., Tejedor, F. (2011), en los planteamientos presentados en la guía para una gestión basada en procesos menciona 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.

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.

De acuerdo a la magnitud de los procesos podemos mostrar los siguientes:

Para Dávila, S (2001), “**Procesos macros.**- los procesos macros dan paso a procesos grandes, macros en donde se da respuesta a interrogantes ¿Qué queremos?, ¿Por qué existe la organización?, cual es el fin de la misma es decir interrogantes desde el ámbito externo.

Procesos micros.- Los objetivos específicos estratégicos de la organización generan los procesos micros ¿Qué hacer?, que se relacionan siempre con los procesos macros “Ser organizacional”, con la finalidad de cumplir con el objetivo general estratégico Macro de la Organización.

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.

Procesos de apoyo.- 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 operacionales.- 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 asesoría se relacionan por lo general con el proceso macro institucional; es decir, con el objetivo general estratégico, pero si es necesario su relación se extenderá a los demás procesos existentes organizacionales, con la finalidad de aconsejar sobre el ¿Qué hacer? y ¿Cómo hacer? para lograr éxito en la organización”.

Nos podemos dar cuenta que estos procesos se relacionan unos con otros y están diseñados en función del cliente con la finalidad de satisfacer sus expectativas, igual a “*La norma de calidad ISO 9001: 2000*, que tiene en cuenta estos criterios al estar basada en el modelo de procesos plantea que: La Empresa deberá definir y gestionar múltiples procesos interrelacionados conducentes a la prestación de servicios”.

Actualmente las organizaciones realizan grandes esfuerzos para que los servicios brindados al cliente satisfagan sus necesidades, ya que cada organización depende del cliente y debe entender sus necesidades presentes y futuras; no olvidemos que esto va de la mano con el ambiente interno, en el cual el personal se involucra para lograr los resultados tratando de identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para lograr el objetivo.

3.3 Principios de la gestión por procesos

El principio de gestión por procesos y hechos redunda en las ideas y conceptos introducidos anteriormente con ocasión del análisis realizado para el principio de enfoque basado en procesos en la ISO 9000.

La propia norma ISO 9001:2000 “Sistema de Gestión de la Calidad, Requisitos”, establece, dentro de su apartado de introducción, la promoción de la adopción de un enfoque basado en procesos en un Sistema de Gestión de la Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Según esta norma, cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

- a) Comprender y cumplir con los requisitos
- b) Considerar los procesos en términos que aporten valor
- c) Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.

d) Mejorar continuamente los procesos con base a mediciones objetivas.

Para Beltrán, S.(2010), 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.

Hoy en día el poder ha pasado de la oferta a la demanda convirtiendo al cliente cada vez más exigente, esto le da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la organización sus necesidades y expectativas.

La gestión por procesos está orientada al efecto, el beneficio, olvidando su principal causa inmediata: Contar con clientes satisfechos y fieles. Cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo. Aún en los procesos fabriles no es extraño que un productor no sepa, al menos claramente, cómo contribuye su trabajo al producto final. En los trabajos administrativos y de gestión esto es aún más frecuente.

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.

El buen manejo de los procesos implica mejorar la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades enfocado siempre en las necesidades del cliente, si se planifican, depuran y controlan los procesos aumenta la capacidad de la organización y su rendimiento, los resultados están condicionados por la forma en que la organización realiza todas las actividades que repercuten en el servicio a los clientes, es por ello que los procesos van creciendo y adquiriendo prestigio los cuales permiten un mejor conocimiento y ágil adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.

Debemos tener en cuenta que para dar credibilidad al propósito de satisfacción de las expectativas y requisitos del cliente, la organización tiene que estar seguro que cuenta con la decisión de la Dirección, Recursos Humanos y materiales suficientes.

3.4 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Para Carle & Andrioli. (2006), Las empresas para mejorar su gestión deberán evaluar cual 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.

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.

“Para poder aplicar los pasos o etapas en la mejor continua, una institución puede disponer de diversas herramientas conocidas como herramientas de calidad, que permiten poner en funcionamiento este ciclo de mejora continua

3.4.1 Herramientas tecnológicas

En una institución la labor administrativa es de gran importancia la agilidad y herramientas que utiliza deben ser las más idóneas para poder cumplir con el objetivo propuesto, es así que el uso de un computador se ha convertido en un elemento esencial para cumplir con su trabajo, ya que este posee software de todo tipo, facilitando el servicio administrativo interno y externo de acuerdo a las políticas de cada institución.

Para Mejía, J. (2013) las herramientas tecnológicas están diseñadas para facilitar el trabajo y permitir que los recursos sean aplicados eficientemente intercambiando información y conocimiento dentro y fuera de las organizaciones.

3.4.2 Herramientas jurídicas

Para Cordero, J. (2011), las instituciones públicas se crean para satisfacer necesidades generales de la sociedad, la cual tiene el poder supremo en una sociedad democrática, es así que en toda institución para el cumplimiento de sus objetivos y para que esté en la capacidad de informar sobre su gestión se rige por los principios institucionales y legales vigentes, y sobre todo los resultados esperados dirigidos a la sociedad,

3.4.3 Herramientas de un sistema integrado de gestión.

Para Domínguez, R (2008), un sistema integrado de gestión es una plataforma común para unificar los sistemas de gestión de la organización en distintos ámbitos en uno sólo, recogiendo en una base documental única manuales de gestión, procedimientos, instrucciones de trabajo, documentos técnicos y registros, realizando una sola auditoría y bajo un único mando que centraliza el proceso de revisión por la dirección.

Los planteamientos en los que se sustentan los sistemas integrados de gestión se enmarcan en los siguientes enfoques:

Enfoque al usuario. Las organizaciones dependen de sus clientes/ usuarios y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos.

Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización.

Participación de todo el personal. El personal es la esencia de toda organización.

Enfoque basado en procesos. Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque de sistema para la gestión. La identificación, entendimiento y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

Mejora continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de la misma.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. La organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Procedimiento Para La Implantación Del Sistema Integrado De Gestión (SIG.)

La integración es un tema que está en auge cada vez más en las organizaciones que aspiran a alcanzar la competitividad permitiéndoles continuar hacia una calidad total sostenible y segura.

Hernández Hatre, Alfonso (2003), consideran que un procedimiento presentado pretende constituir la base para la implantación de un SIG². Este sistema integrado proporciona a la entidad el cumplimiento de las exigencias de calidad, las de seguridad y salud en el trabajo y los medio ambientales que sean aplicables, de una manera eficaz y sin que supongan una excesiva carga de trabajo.

El actual procedimiento se concibió y desarrolló en seis fases y diez pasos que se presentaran a continuaciones los cuales tienen como objetivo principal identificar y desplegar los requisitos de tres sistemas a través de su integración y de la integración documental de la política manual, fichas de procesos, procedimientos y registros logrando así la integración de la calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.

En la página web tuberías.com, en cuanto a las herramientas básicas de la calidad nos indican que una de las cualidades de la calidad es que se puede medir en cualquier acontecimiento y en cualquier momento, y que una institución puede disponer de diversas herramientas de calidad que permiten poner en funcionamiento un ciclo de mejora continua, aplicando los pasos y etapas para esta mejora, como lo demuestra en el cuadro siguiente:

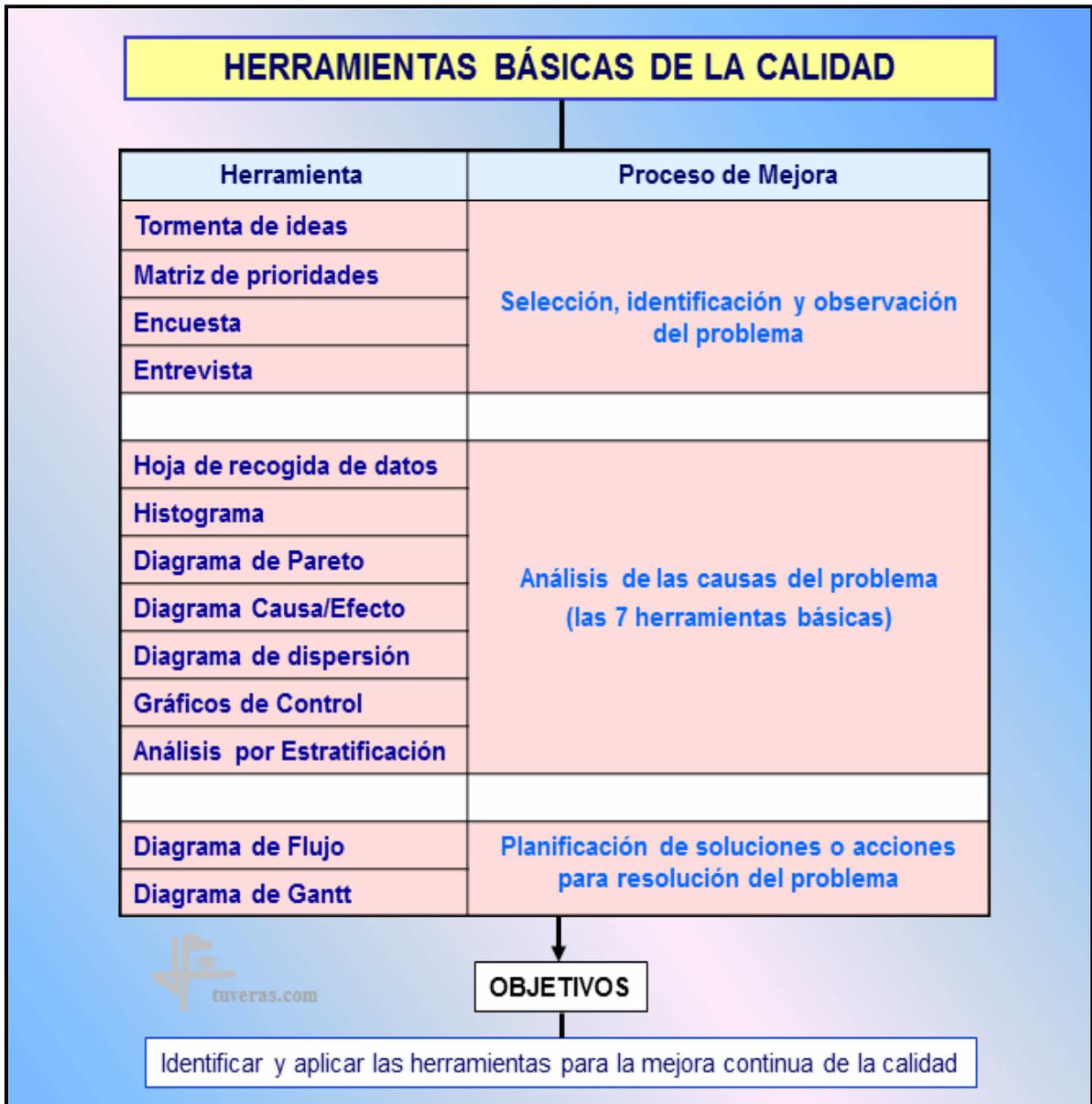


Gráfico. Nro. 7 (Herramientas básicas de la calidad (www.tuveras.com/calidad/herramientas/herramientas.html))



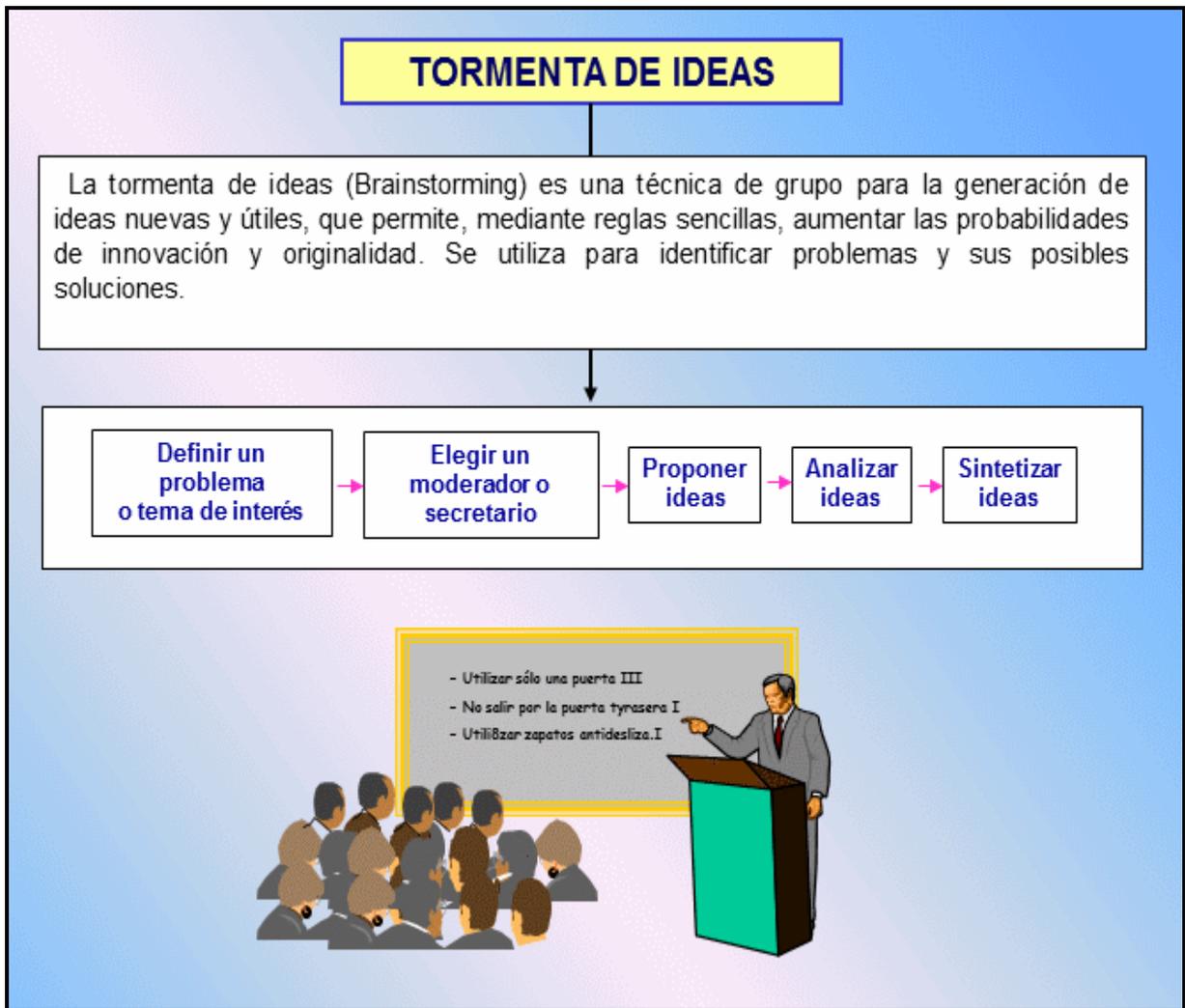


Gráfico Nro. 8: *Herramientas básicas de la calidad*(www.tuveras.com/calidad/herramientas/herramientas.html)

3.5 Metodología para la mejora de procesos

Según Beltrán, J.; Carmona, M.; Carrasco, R.; Rivas, M.; Tejedor, F. (2002), para mejorar un proceso por lo general se pueden distinguir dos estrategias:

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. Para su puesta en marcha son utilizados el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) y las siete herramientas básicas de la calidad.

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.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la institución establecerá las correcciones necesarias y tomará las acciones necesarias para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica que actúen sobre las variables de control para que así un proceso alcance los resultados planificados.

De igual manera puede ocurrir cuando un proceso este alcanzando los resultados esperados, la institución identificará una oportunidad de mejora por su importancia, o impacto en la mejora global de la organización.

La necesidad de mejorar un proceso nace de la necesidad de cumplir los requisitos establecidos en una organización, es decir aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo, para ello es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada, disponiendo de herramientas como la calidad que permiten poner en funcionamiento este ciclo de mejora continua.

P. - Planificar.- La etapa de planificación implica establecer que se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones).

D. – Hacer.- En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

C. – Verificar.- En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejorar planificadas (objetivos).

A. – Actuar.- En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización).

El ciclo **PDCA (Plan, Do, Check, Act)** es un proceso que, junto con el método clásico de resolución de problemas, permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización. Supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos

Para el mejoramiento de procesos, el sistema utilizado en una organización puede lograr un cambio a nivel de productividad, costos, rapidez, servicio y calidad, aplicando eficientemente las herramientas y técnicas enfocadas al análisis institucional y a las actividades del proceso seleccionado.

Si una buena propuesta es puesta en práctica, se pueden detectar las insuficiencias relacionadas con las actividades para así planificar una mejora continua, formulando planes de mejora en cada Área de trabajo, con la finalidad de comprobar si la producción deseada ha sido mejorada, la Dirección puede utilizar herramientas estadísticas, como por ejemplo, diagramas de Pareto, histogramas, etc.

En la siguiente tabla se muestran una relación de algunas de las herramientas de la calidad más frecuentes utilizadas, asociando dichas herramientas con la fase del ciclo PDCA donde más encaja su uso.

Gráfico Nro. 9

	Estratificación	Hola de control (o de incidencia)	Gráficos de control estadístico (CEP)	Histograma	Diagrama de Pareto	Diagrama causa - efecto	Diagrama de correlación	Diagrama de árbol	Diagrama de relaciones	Diagrama de afinidades	Diagrama de Gantt	Diagrama PERT	Diagrama de decisiones de acción	Brainstorming	AMFEC	QFD	Diseño de experimentos (DDE)	Simplificación de diagrama de flujo	Análisis de valor	Benchmarking
P. Planificar																				
D. Hacer																				
C. Verificar																				
A. Actuar																				
	Las siete herramientas clásicas																			

Gráfico 9: La 7 Herramientas clásicas, Jaime Beltrán Sanz, Guía para una gestión basada en procesos.

Como se puede observar en la tabla anterior, muchas de las herramientas de la calidad se emplean preferentemente en la fase de planificación (P). Esto se debe a que en dicha fase es necesario tener mucha información para poder identificar el problema que se quiere resolver o mejorar, analizar las causas, proponer las acciones y planificar las mismas”.

Los empleados pueden aplicar el plan en cada área de trabajo, el cual puede ser comprobado por los Directores, así se dan cuenta si se ha producido y si es necesario pueden solicitar se realice las correcciones con el fin de normalizar el método propuesto.

Una vez aplicado el nuevo proceso y la acción correctora del mismo, el siguiente paso es volver a planificar, pensando en una reingeniería de procesos, la cual se presenta como una técnica para mejorar todos estos procesos basada en el rediseño radical de los mismos, mediante innovaciones radicales que permitan buenos resultados.

A continuación se presenta los elementos generales que permiten evaluar las diferentes alternativas, así como las direcciones de Internet donde se puede encontrar más información sobre los modelos y metodologías para mejorar los procesos.

Para Kaplan Robert y Norton David (2013), el sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores”

Es método se lo utiliza para medir las actividades de una organización, en términos de su visión y estrategia, nos muestra cuando una organización alcanza los resultados definidos por el plan estratégico, es una herramienta que ayuda a expresar los objetivos e iniciativas para cumplir con la estrategia.

Según Beth, M. (2013), el Modelo desarrollado por el SEI que sirve como guía para la implementación de prácticas para mejorar los procesos de las organizaciones. A partir de la versión 1.2, publicada en Agosto del 2006, se crean las constelaciones: colección de componentes utilizados para construir modelos, materiales de capacitación y evaluación en un área de interés.

“ISO 9000: Las normas ISO 9000 son normas de "calidad" y "gestión continua de calidad", establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática orientada a la producción de bienes o servicios. Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas, como los métodos de auditoría.

“Según la familia ISO 9000 del 2000, el objetivo de la mejora continua en los sistemas de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas (según la orientación del sistema).

Para la mejora de los procesos, el sistema de gestión de la calidad debe permitir el establecimiento de objetivos y la identificación de oportunidades de mejora a través del uso de los hallazgos y las conclusiones de la auditoría, el análisis de datos, la revisión del sistema por la dirección u otros medios, lo que generalmente conduce al establecimiento de acciones correctivas o preventivas”.

Es importante llevar un seguimiento a los procesos existentes, ya sea para cambiarlos o para mejorarlos, teniendo en claro que la mejora de procesos es una necesidad que tienen cada organización para reajustar un proceso ya existente o para la creación de un nuevo proceso, enfocándose en la manera de cómo se llevan actualmente los procesos, por lo tanto es necesario que se realice un seguimiento de la manera como se está llevando los mismos, para que puedan ser evaluados y comprobar si han cumplido con los objetivos propuestos.

3.5.1 Indicadores de gestión

Para determinar el éxito en el cumplimiento de los objetivos de una institución debemos tener presente los indicadores de gestión, los cuales son establecidos por los líderes de la institución y son utilizados continuamente para evaluar el desempeño y los resultados que son el verdadero artífice para administrar los recursos necesarios con el fin de cumplir con las exigencias del cliente y así optimizar los cuellos de botella que limitan cumplir con los objetivos.

Los indicadores de gestión deben hacerse con base a las características de la empresa que permita a los administradores de las distintas áreas, conocer la situación real de la gestión, en donde puedan tomar decisiones oportunas para mejorar su desempeño y así contribuir al logro de las metas.

Para ello es frecuente que en las organizaciones se establezcan indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar el resultado de los mismos para tomar acciones futuras, y estas acciones se las puede tomar en base a los resultados que proyecten los indicadores de gestión, los cuales tienen que ser relevantes con los objetivos estratégicos de la

organización, asegurando su correcta recopilación y justa comparación de valores dentro y fuera de la institución.

Es importante identificar los indicadores con los cuales se tendría toda la información de la empresa para tomar decisiones, este sistema permite identificar donde están las desviaciones, concentrando así la atención de todos los responsables en la toma de decisiones.

Debemos tener claro que un sistema de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores información permanente e integral sobre su desempeño, que permita autoevaluar su gestión y tomar correctivos del caso.

Hay que tener en cuenta que un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten analizar la situación y tendencias de cambio, respecto a unos objetivos y metas previstas.

3.5.2 objetivos de los indicadores de gestión:

- Identifican y toman acciones sobre los problemas operativos.
- Medir el grado de competitividad de la institución frente a sus competidores.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Comparar sus resultados con las diferentes delegaciones del país.

Si uno de los objetivos de una empresa es su crecimiento, y llegar a situarse en la cima, si no implementa indicadores de gestión, no podrá saber si sus procesos se están llevando a cabalidad, y si su producto o servicio es aceptado en el mercado.

3.5.3 Tipos de indicadores de gestión:

Para la Oficina general de Planificación de la Universidad Mayor de San Marcos, los indicadores de gestión constituyen una herramienta primordial en la formulación de resultados, y en el seguimiento, control y organización de procesos, son la expresión cuantitativa del comportamiento de las variables que intervienen en un proceso y de

los resultados, que permiten analizar el resultado de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización.

La medición debe tener una referencia de cuya comparación se puede establecer una desviación o acierto, sobre las cuales se determinarán acciones correctivas, preventivas o de mantenimiento.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

3.6 Introducción al mejoramiento continuo

3.6.1 Conceptos:

Harrington, J. (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Kabboul, F. (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Deming, E. (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Con la aplicación del mejoramiento continuo se contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización logrando ser más productivos y competitivos en el mercado, para ello en las organizaciones se debe analizar los procesos que se están utilizando con la finalidad de mejorarlos. De esta manera se logra ser más productivos y competitivos en el mercado, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de tal manera que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Para Harrington, J. (1993), en el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

Una organización busca la excelencia cuando comprende que un proceso consiste en aceptar un nuevo reto cada día, y que debe ser progresivo, el proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que permiten el ahorro de dinero tanto para la empresa como para los clientes.

Asimismo este proceso implica cambios en todo sentido, en material, equipos, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Los directivos de las empresas son los responsables de un avanzado éxito en la organización o del fracaso de la misma, es por ello que toda responsabilidad y confianza esta en quien dirige, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como

administrador, para resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados.

Cabe señalar que para el éxito del proceso de mejoramiento, directamente depende del respaldo del equipo que conforma la dirección de la empresa, recordando siempre que las opiniones de los miembros del equipo y de los jefes departamentales son muy importantes para el mejoramiento continuo y estos deben comprender que el objetivo del presidente o directivo es la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa.

Es importante tener en cuenta que antes de implantar un proceso de mejoramiento es necesario pensar en los costos y la calidad, ya que este implica un crecimiento en la productividad, ya que una producción de mejor calidad tiene más aceptación en el mercado.

Actualmente nos encontramos en un mundo global y competitivo y cada uno se esfuerza por mejorar su calidad y productividad por lo tanto debemos empezar a implementar las técnicas de mejoramiento continuo ya que no solo nos aseguran la capacidad a nivel mundial sino que nos ayudan a ser más competitivos por alcanzar una mejor calidad, y el único medio para ser exitoso es mejorar continuamente tratando de superar sus metas y logros, con el fin de alcanzar la máxima excelencia.

Según Moreira J. el libro de las ideas (1991), para los grupos gerenciales de las empresas japonesas, ***“el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados”***; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final.

CAPÍTULO IV

4. Aspectos generales de la institución y del área de estudio

Foto Nro. 1



Foto Nro. 1 ([servicios.agricultura.gob.ec/servicios/index.../legalización de tierras](http://servicios.agricultura.gob.ec/servicios/index.../legalización%20de%20tierras))

La Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, fue creada como parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, MAGAP, el 28 de mayo de 2010, mediante decreto ejecutivo Nro. 373, suscrito por el Ec. Rafael Correa Delgado, con el objetivo de agilizar y transparentar los procesos de legalización masiva de la tierra y profundizar la Revolución Agraria a favor de los campesinos del Ecuador.

Según Vallejo, I. (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.

En la página web del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, dentro del Viceministerio de Desarrollo Rural encontramos la misión y visión de la Subsecretaría de Tierras y Reforma agraria:

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.

4.1 La institución y el sector al que pertenece

Foto Nro. 2



Foto Nro.2 (servicios.agricultura.gob.ec/servicios/index.../legalización de tierras)

El Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP), a través de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria (SUBSTRA) está encargada 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 Rojas, I. A. (2010). “Boletín Nro. 005, Continúa la entrega de tierras en la provincia de LOJA, el propósito de la SUBSTRA es entregar títulos de propiedad de la tierra, a beneficiarios y agricultores de la provincia de Loja.

Esta entrega de escrituras se realiza dentro del “Plan de Titulación Masiva de la Tierra”, que ejecuta la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria buscando mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, disminuyendo conflictos y brindando una seguridad jurídica que garantice la tenencia de sus predios.

De acuerdo al cumplimiento del mandato constitucional, Art. 282 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 Loja, en las oficinas de la Unidad de Tierras se encuentra ubicada en el barrio Turunuma, 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,

4.1.1 Dirección Distrital

Foto Nro. 3



Foto Nro. 3 ([servicios.agricultura.gob.ec/servicios/index.../legalización de tierras](http://servicios.agricultura.gob.ec/servicios/index.../legalización%20de%20tierras))

El Distrito Austral de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, desarrolla sus competencias de acuerdo a la nueva estructura territorial, en las provincias pertenecientes a las zonas 6 y 7: Azuay, Cañar, Loja Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, MAGAP, informa a todos los ciudadanos que la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, Distrito Austral, se trasladó a los predios del Gobierno Zonal 6, (SENPLADES), ubicados en las avenidas México de De las Américas (Ex CREA).

A continuación describiré las atribuciones y responsabilidades de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP., en el artículo 9 .

4.1.2 Atribuciones y Responsabilidades:

- Asesorar al Ministro/a, Viceministro/a y demás autoridades a nivel nacional, de manera que sus acciones se encuentren enmarcadas en las políticas de Estado que promueven e impulsan el desarrollo del sector agrario;
- Supervisar la elaboración del plan operativo anual y la proforma presupuestaria de funcionamiento de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria;
- Prestar apoyo técnico a las Instituciones Públicas y Gobiernos Autónomos Descentralizados, para el adecuado cumplimiento de las funciones transferidas en el marco de la descentralización, dentro de sus atribuciones;
- Proponer y recomendar al Viceministro/a de Desarrollo Rural, las políticas y estrategias de acceso, distribución, redistribución, reagrupamiento, legalización y uso de la tierra, para una vez aprobadas, sean presentadas al Ministro/a para su expedición;
- Implementar en coordinación con el Viceministro/a de Desarrollo Rural, las políticas y estrategias de acceso, distribución, redistribución, reagrupamiento, legalización y uso de la tierra y su evaluación;
- Proponer directrices, lineamientos, normas e instrumentación técnica y jurídica en el ámbito de su competencia, para la aprobación del Viceministro/a de Desarrollo Rural, que impulsen y controlen el acceso, distribución, redistribución, reagrupamiento, legalización y uso de la tierra;
- Representar al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, de acuerdo con las disposiciones legales o instrucciones impartidas por el Viceministro/a de Desarrollo Rural, ante organismos nacionales e internacionales en el ámbito de su competencia;
- Elaborar para la aprobación del Viceministro/a los planes, programas y proyectos de acuerdo a sus competencias;
- Analizar las actuales políticas sectoriales y recomendar al Viceministro/a de Desarrollo Rural las nuevas políticas o medidas para mantener o modificar estas, conforme los efectos de las mismas;
- Coordinar, en las áreas de su competencia, el funcionamiento y operación de las coordinaciones zonales y direcciones provinciales y velar por el cumplimiento de los objetivos, políticas y normatividad establecidos;
- Proponer al Ministro/a de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, por intermedio del Viceministro/a de Desarrollo Rural los reglamentos internos necesarios para la ejecución de productos y servicios, atribuciones,

responsabilidades y competencias de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria;

- Coordinar con entidades públicas y privadas el desarrollo de las actividades relacionadas al tema de tierras y reforma agraria e informar de sus acciones al Viceministro/a;
- Proponer al Viceministro/a metodologías que faciliten la ejecución de los planes, programas, proyectos y convenios del Ministerio en las áreas de acción a su cargo;
- Promover los procesos de desconcentración y descentralización institucional y sectorial;
- Promover, dentro de su ámbito de responsabilidad una adecuada coordinación entre las coordinaciones generales del Ministerio, las coordinaciones zonales y de éstas con las direcciones provinciales, direcciones técnicas y ventanillas únicas;
- Presentar al Viceministro/a de Desarrollo Rural los informes que le sean requeridos a cerca de las actividades que desarrolle la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria;
- Promover el perfeccionamiento del proceso de reforma agraria integral;
- Conocer y resolver en sede administrativa los trámites de expropiación que se eleven a la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria en apelación o consulta;
- Adjudicar las tierras de conformidad con la normativa legal vigente;
- Otorgar títulos de propiedad de las tierras que estén en posesión de personas naturales o jurídicas que tengan derecho a ello conforme la normativa legal vigente;
- Declarar la expropiación de tierras de acuerdo a la normativa legal vigente;
- Conocer y resolver los trámites de resolución de adjudicación, oposición a la adjudicación y presentación de títulos;
- Legalizar los actos y documentos técnicos que se requieran para el cumplimiento de los objetivos institucionales en el marco de su jurisdicción y competencia;
- Promover los procesos de desconcentración y descentralización institucional y sectorial;
- Consolidar y supervisar el plan operativo anual a su cargo;
- Administrar y controlar las actividades y el personal a su cargo; y,
- Ejercer las demás atribuciones que les asigne el Viceministro/a de Desarrollo Rural.

4.2 Marco Legal

De acuerdo a la Resolución Administrativa Nro. 017, de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, el Subsecretario de Tierras y Reforma Agraria, 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.

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

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.

4.2.1 Ámbito de Acción

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.

4.2.2 Leyes y Resoluciones

Las Leyes y Resoluciones que emplea la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria es la que se manejaba en el ex INDA. El Art. 37 de la Ley de Desarrollo Agrario, codificada en el 2004, señala las atribuciones que tiene el INDA;

- Otorgar títulos de propiedad a las personas naturales o jurídicas que estando en posesión de tierras rústicas y teniendo derecho a ellas carecen de título de propiedad.
- Adjudicar las tierras que son propias del INDA:

Además de la Ley de Desarrollo Agrario y su Reglamento como base para la ejecución del proceso de titulación de tierras del INDA, se observarán las disposiciones establecidas en las siguientes Leyes y Resoluciones:

- Ley de Tierras Baldías y Colonización y su Reglamento.
- Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario y su Reglamento
- Código Civil (lo concerniente a derechos patrimoniales)
- Ley que regula las Uniones de Hecho.
- Resolución 002, emitida el 13 de junio del 2002 sobre la titulación de territorio ancestral.
- Resolución 002, emitida el 30 de abril de 1997.
- Resolución 005, emitida el 1 de julio de 1997.

4.3 Organización

La Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria se gestionará a través de las siguientes direcciones técnicas nacionales.

- Dirección de Normativa y Política de Tierras
- Dirección de Estudios Técnicos e Información de Tierras
- Dirección de Redistribución de Tierras
- Dirección de Titulación de Tierras
- Dirección de Saneamiento de Tierras y Patrocinio.

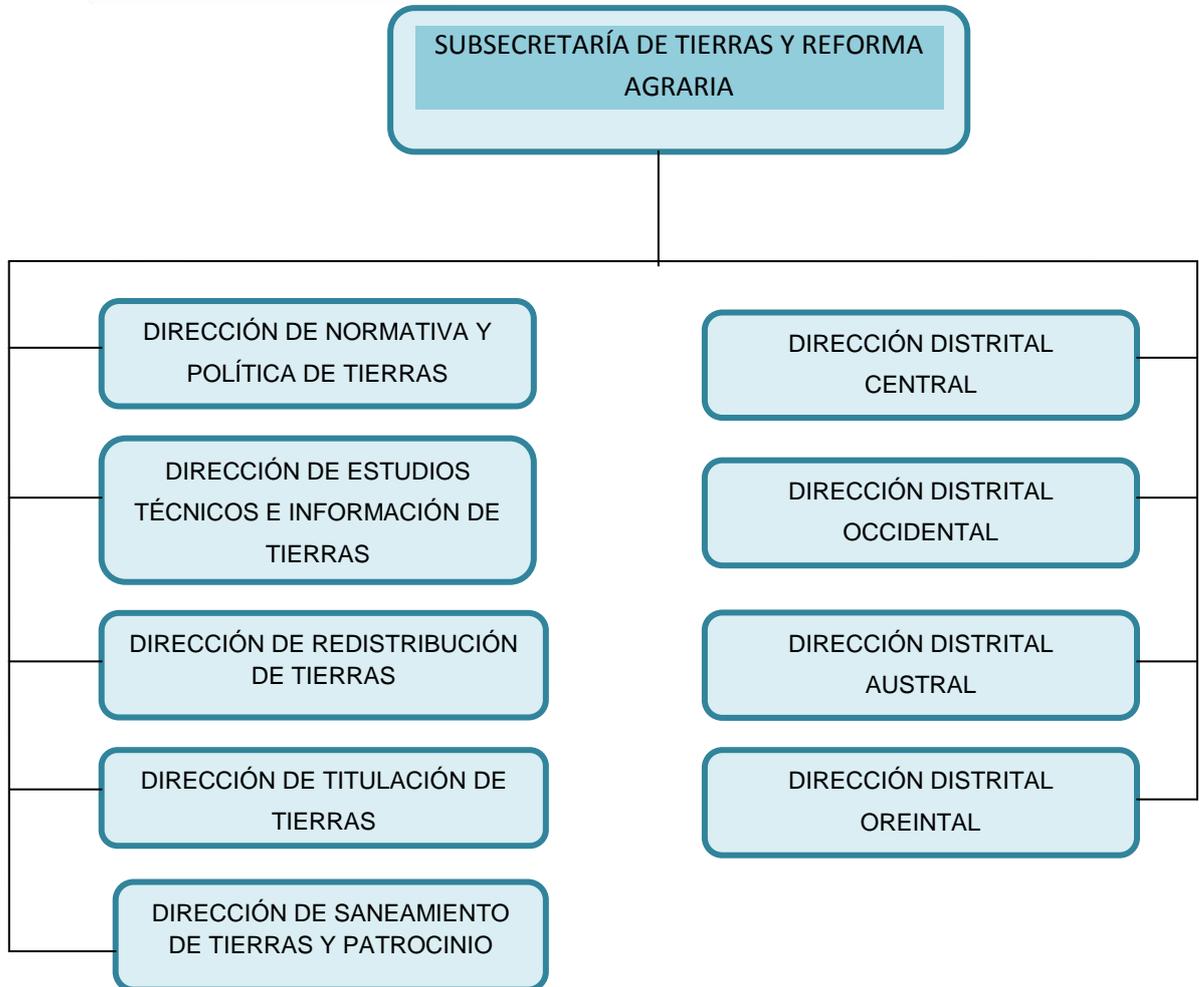


Gráfico. Nro. 10 (Acuerdo Ministerial No: 281 el Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Presentaciones gráficas)

En la Subsecretaría de Tierras en Loja la responsabilidad de cada funcionario está establecida por una estructura orgánica la cual identifica cada función administrativa para la aplicación de los procesos que se desarrollan en esta institución.

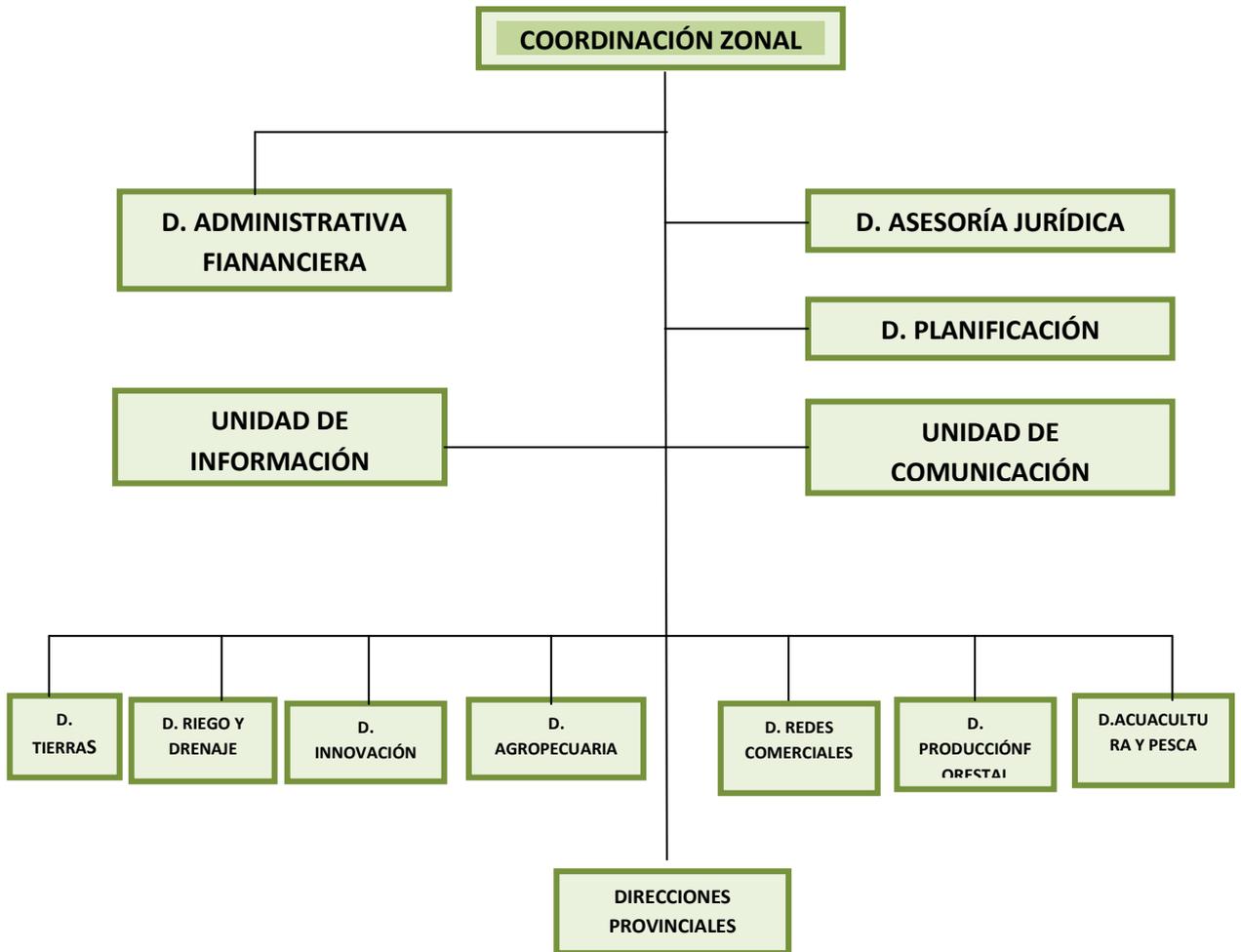


Gráfico. Nro. 11 (Acuerdo Ministerial No: 281 el Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Presentaciones gráficas)



Gráfico. Nro. 12 (Acuerdo Ministerial No: 281 el Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Presentaciones gráficas)

4.4 Lineamiento al PNBV

Según el informe enviado desde la Presidencia de la República, firmado por el Dr. Xavier Oliva Lalama, Subsecretario de Tierras y Reforma Agraria – MAGAP, y la Ec. Silvana Vallejo Páez, Ministra (e) – MAGAP, de fecha 4 de septiembre de 2012, dice: “La Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, a través del Proyecto de Legalización

Masiva de Tierra, tiene como objeto legalizar en forma masiva la tenencia de la tierra en el territorio nacional, para fomentar el desarrollo agrícola sustentable, el acceso a las Políticas del Gobierno Nacional y cumplir con los objetivos del PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR”.

En una entrevista para la Agencia de Noticias Andes, Andrés Serrano Pazmiño, Coordinador Regional del Plan Tierras del Ministerio de Agricultura manifestó:

“El Plan Tierras fue una iniciativa del Gobierno. Creado en el 2010 por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), con el fin de redistribuir la tierra, de crear una ayuda para las organizaciones campesinas que migraron del campo. El Ministerio de Agricultura, a través del Viceministerio de Desarrollo Rural y la Subsecretaría de Tierras maneja este trabajo”.

“Objetivo principal de este proyecto es la equidad social, buscar que el campesino regrese al campo y respetar la soberanía alimentaria, así como hacer prevalecer el buen vivir en organizaciones consolidadas con personería jurídica y tengan acceso a la tierra como dispone la Constitución”, explicó.

Este proyecto no sólo se encarga de entregar las tierras, sino también de acompañar a todas las organizaciones beneficiarias en la parte productiva y crediticia, ya que tienen convenios con el Banco Nacional de Fomento (BNF) y Corporación Financiera Nacional (CFN), donde hay crédito de 15 años al 5% de interés, indicó el funcionario

El Plan Tierras, que al momento está ejecutado un 95%, tiene vida útil hasta el 2013; sin embargo, hemos tenido una propuesta de Presidencia para que este proyecto, por su rentabilidad, se extienda otros años, expresó.

La meta es seguir adjudicando la mayor cantidad de tierras posibles, legalizadas, ser equitativos y tratar que la mayor cantidad de organizaciones campesinas se beneficien con este plan, remarcó.

“A través de este proyecto hemos ayudado a los campesinos a trabajar en el campo, a bajar los índices de pobreza. Falta mucho por hacer, pero hemos dado el paso de un verdadero cambio de la revolución agraria”,

Hoy en día en las entidades públicas, la planificación nacional y territorial se articula mediante las dinámicas y particularidades de cada zona con el fin de formular políticas públicas, en este marco, el Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) incorpora las

agendas zonales formulan lineamientos y propuestas articuladas a una propuesta nacional.

El Plan propone la Estrategia Territorial Nacional (ETN), que impulsa una mejor y más equitativa redistribución de la riqueza, incluye lineamientos de política pública para la gestión y planificación del territorio, y plantea elementos para la coordinación entre los diferentes niveles de gobierno, con el propósito de propiciar la complementariedad y sinergia en las intervenciones públicas. Bajo este marco se construirá, o reconstruirá, un país territorialmente equitativo, seguro, sustentable, el cual va ligado a los objetivos del PNBV, en el Art. 1 y 11, que se refiere a la integración social y territorial en la diversidad, y establecer un sistema económico, social y solidario y sostenible.

4.5 Sus productos

4.5.1 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 del INDA en el folio y tomo correspondiente.

4.5.1.1 Formas de Titulación

4.5.1.1.1 Titulación por administración directa

La SUBSTRA (EX – INDA), es responsable de realizar la adjudicación con la participación de las diferentes unidades administrativas según su competencia.

Para su legalización, el INDA es propietario de todas las tierras rústicas que por Ley le corresponden al Estado Ecuatoriano, las mismas que servirán para el desarrollo de las poblaciones Indígenas, Montubias y Afroecuatorianas previa legalización en su favor, gratuitamente a las comunidades y etnias que han estado en posesión ancestral, siempre y cuando se respeten tradiciones, cultura y organización social propias.

Para su adjudicación, se adjudicarán cuando se compruebe la tenencia ininterrumpido mínima de 5 años, previo al procedimiento de Adjudicación de la Tierra. Previo al procedimiento citado: *“Es importante conocer el proceso de*

adjudicación de tierras de patrimonio del INDA a favor de las personas naturales o jurídicas que se encuentran en posesión de la tierra, la adjudicación se hará mediante providencia expedida por el Director Ejecutivo el Instituto Nacional de Desarrollo Agrario, cuya copia autentica se inscribirá en el Registro General Catastral de Tierras”.

Las demás tierras que se lleguen a formar parte del patrimonio del INDA, serán adjudicadas a personas naturales, comunidades indígenas, cooperativas, asociaciones u organizaciones, empresas con el propósito de producir eficientemente y eficazmente.

4.5.1.1.2 Titulaciones por convenios y/o contratos.

Con el fin de desconcentrar las funciones y según mandato de la Ley, delega sus facultades en lo que tiene que ver con la implementación de expedientes de adjudicación, a personas naturales o jurídicas a través de la suscripción de convenios.

Las personas naturales o jurídicas que hayan suscrito convenios con e INDA, para realizar la tenencia de la tierra o que en el futuro lo hagan, además de cumplir con lo establecido en el convenio, observarán las disposiciones contempladas en el presente instrumento bajo la supervisión de los funcionarios competentes de INDA, los convenio9s que suscriba el INDA se sustentarán en la resolución Nro. 03 de 20 de mayo de 1999.

4.6 Sus clientes

4.6.1 Los Adjudicatarios o clientes externos

Un cliente externo no es sólo aquel que utiliza o disfruta de nuestros servicios, sino también son aquellas personas que se convierten en visitantes asiduos de nuestro establecimiento y que reciben de nuestra institución un beneficio común. Son los clientes interesados en legalizar la tenencia de la tierra, quienes podrán presentar una solicitud individual o conjuntamente con quienes consideren tener derecho a la adjudicación, deben presentar un certificado de Registro de la Propiedad para determinar si tienen otras propiedades en el cantón, cuando el predio susceptible de adjudicación tenga una superficie mayor de 100 Has.

Así mismo deberán cubrir los gastos que demanden el levantamiento del predio y otros trámites que no pueda cubrir la institución, el mismo que será elaborado por un profesional competente en esta área. En el caso de que el o los solicitantes sean extranjeros no se adjudicará tierras en la zona de la faja de frontera; y, en el caso de comunidades ancestrales, la comunidad o étnica que solicite la adjudicación deberá presentar, además de los requisitos establecidos en la resolución Nro. 05 de primero de julio de 1997, el Censo de Población.

Para garantizar los derechos patrimoniales se debe tomar en cuenta el estado civil de la persona (s), que solicitan la adjudicación, para que se tomen decisiones justas y equitativas en cuanto a derechos de mujeres y hombres.

4.6.1 Funcionarios o clientes internos.

Como en toda institución el cliente interno es aquel que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización integrada por una red interna de proveedores y clientes. En la Subsecretaría de Tierras, los empleados intervienen en un proceso generador de resultados que son entregados a un cliente.

Los clientes internos son los funcionarios que participan en el proceso de la titulación en quienes su profesión debe estar relacionada con la actividad a realizar, por ejemplo para realizar una inspección a un predio, por la naturaleza de la información el profesional deberá tener conocimientos técnicos, agronómicos y legales, etc.

Los funcionarios que participan en la elaboración de estos procesos están en la obligación de informar a los solicitantes, el contenido de la solicitud y condiciones a las que se obligan, con el fin de que la persona que solicita tenga un conocimiento pleno de todo el proceso para conseguir la legalización de sus tierras.

En caso de que existan denuncias de irregularidades de los funcionarios que participan en el proceso de titulación, se seguirá un sumario administrativo, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales a que hubiera lugar.

CAPITULO V

5. La Gestión de los procesos en la institución objeto de estudio

En este capítulo se encontrará una lista de todos los procesos y actividades que se desarrolla en la institución teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la institución, debe estar incluidas en algunos de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- Aunque el número de procesos depende del tipo de empresa como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de sugestión posterior.
- La forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual nos movemos y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada una.

5.1 Identificación y secuencia de los procesos

Para identificar los procesos que se sigue en la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria, mencionaremos los procesos del Ministerio de *Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca*, (*Capítulo III: de la Estructura Organizacional por procesos, Art. 8 Acuerdo Ministerial Nro. 281, el Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca*), en los cuales se enmarcan para ser ejecutados.

Procesos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.-

Los procesos que generan los productos y servicios del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

*Los **procesos gobernantes** orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.*

*Los **procesos agregadores de valor** generan, administran, controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión*

institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituyen la razón de ser de la institución.

*Los **procesos habilitantes** están proporcionados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.*

*Los **procesos desconcentrados**, proporcionados a generar productos y servicios directamente a los clientes externos, en áreas geográficas establecidas contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional”.*

Para identificar los procesos y la secuencia de estos es importante conocer el proceso de adjudicación de tierras a favor de las personas naturales o jurídicas que se encuentran en posesión de la tierra, esta adjudicación se la realizará mediante providencia expedida por el Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Desarrollo Agrario, cuya copia se inscribirá en el Registro General Catastral de Tierras en tomo y folio respectivo; protocolizada en una notaría y luego será inscrita en el registro Cantonal de la Propiedad que corresponda.

En base al diagnóstico de los procesos que se llevan en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria en la ciudad de Loja, identificamos los **Procesos estratégicos**, procesos claves y operativos y los procesos de apoyo; dentro de estos tenemos los de **Diagnóstico y Planificación**, procesos que son vinculados con la responsabilidad de la Dirección de la institución.

Como **procesos claves u operativos** tenemos la Titulación Administrativa Directa y la Titulación por convenios y/o contratos, que para ser otorgados se realiza la **solicitud de legitimidad, la legalización y la adjudicación** que son procesos ligados con la realización del producto y la prestación del servicio, y en los que voy a reforzar esta investigación.

En los procesos **de apoyo** tenemos la **Gestión de Recursos Humanos y la Gestión Administrativa**, estos procesos dan soporte a los procesos operativos, se refieren a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Aplicando esta metodología se espera el compromiso de los empleados de la institución para la mejor aplicación de nuevos e innovados procesos, y el convencimiento para que con su apoyo se mejoraran y logran los objetivos planteados que son vitales y decisivos para el éxito de la institución.

De acuerdo a la investigación realizada en la SUBSTRA no tienen identificados los procesos claves u operativos, a pesar de que realizan sus actividades, más bien existe una confusión 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.

Para dar secuencia a estos procesos y llegar a cumplir con los objetivos finales, 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.

Tabla Nro. 1

PROCESO	SUBPROCESO
Procesos estratégicos: son los procesos vinculados con las responsabilidades de la Dirección.	
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Especificar los lugares donde existen más terrenos sin escrituras.
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de cumplimiento proyectándose una meta a cumplir.

aElaborado por: María Virginia Salas Calva

Tabla Nro. 2

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

E

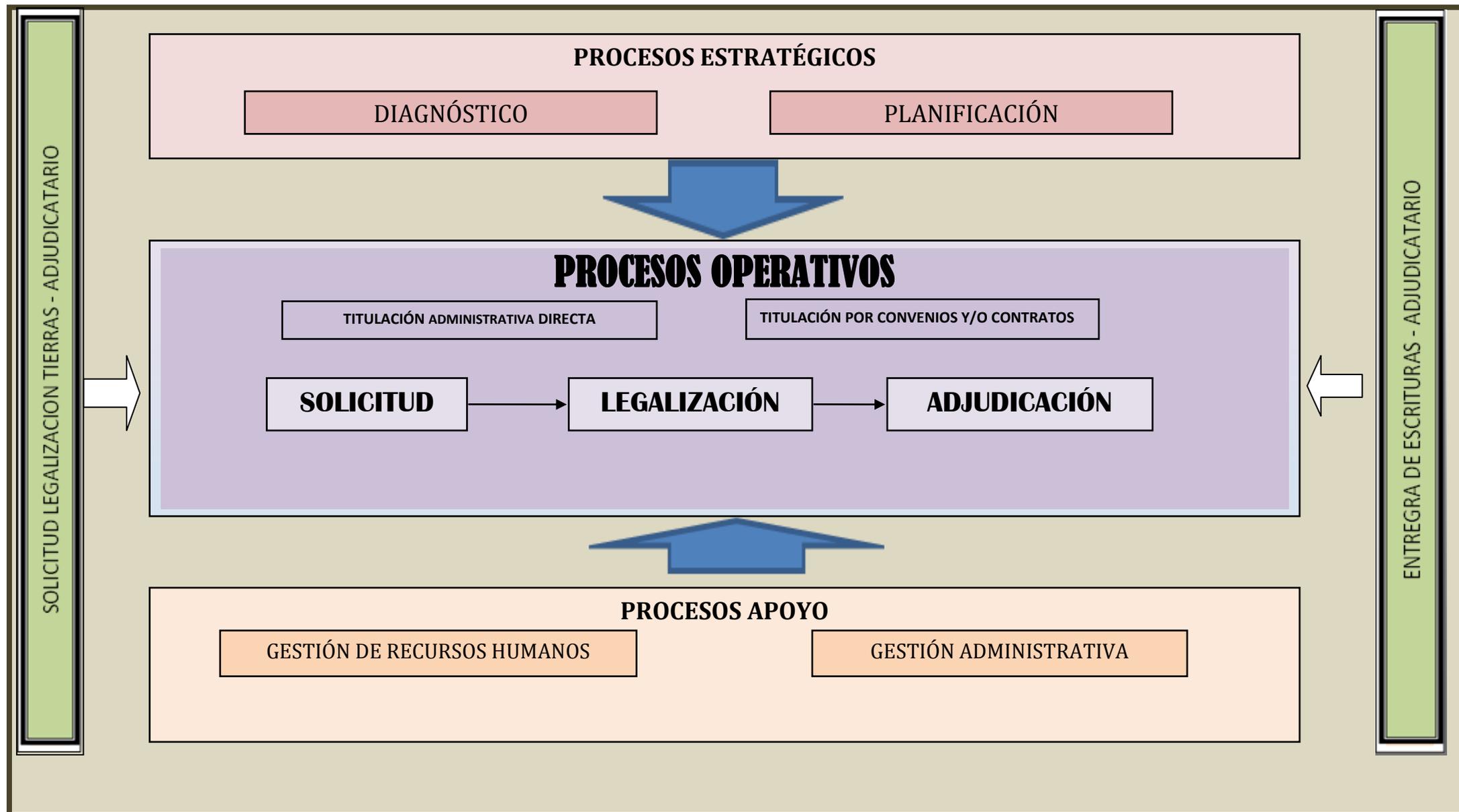
laborado por: María Virginia Salas Calva

Tabla Nro. 3

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

Elaborado por: María Virginia Salas Calva

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**.



5.2 Descripción de los procesos

5.2.1 Procesos Estratégicos

5.2.1.1 Diagnóstico

La Dirección y Coordinación de la Subsecretaría de Tierras es responsable de realizar un análisis en el sector urbano y rural del cantón Loja, de los lugares donde existen terrenos sin escrituras, y de acuerdo con sus necesidades sociales, productivas e individuales otorgarles las mismas.

5.2.1.2 Planificación

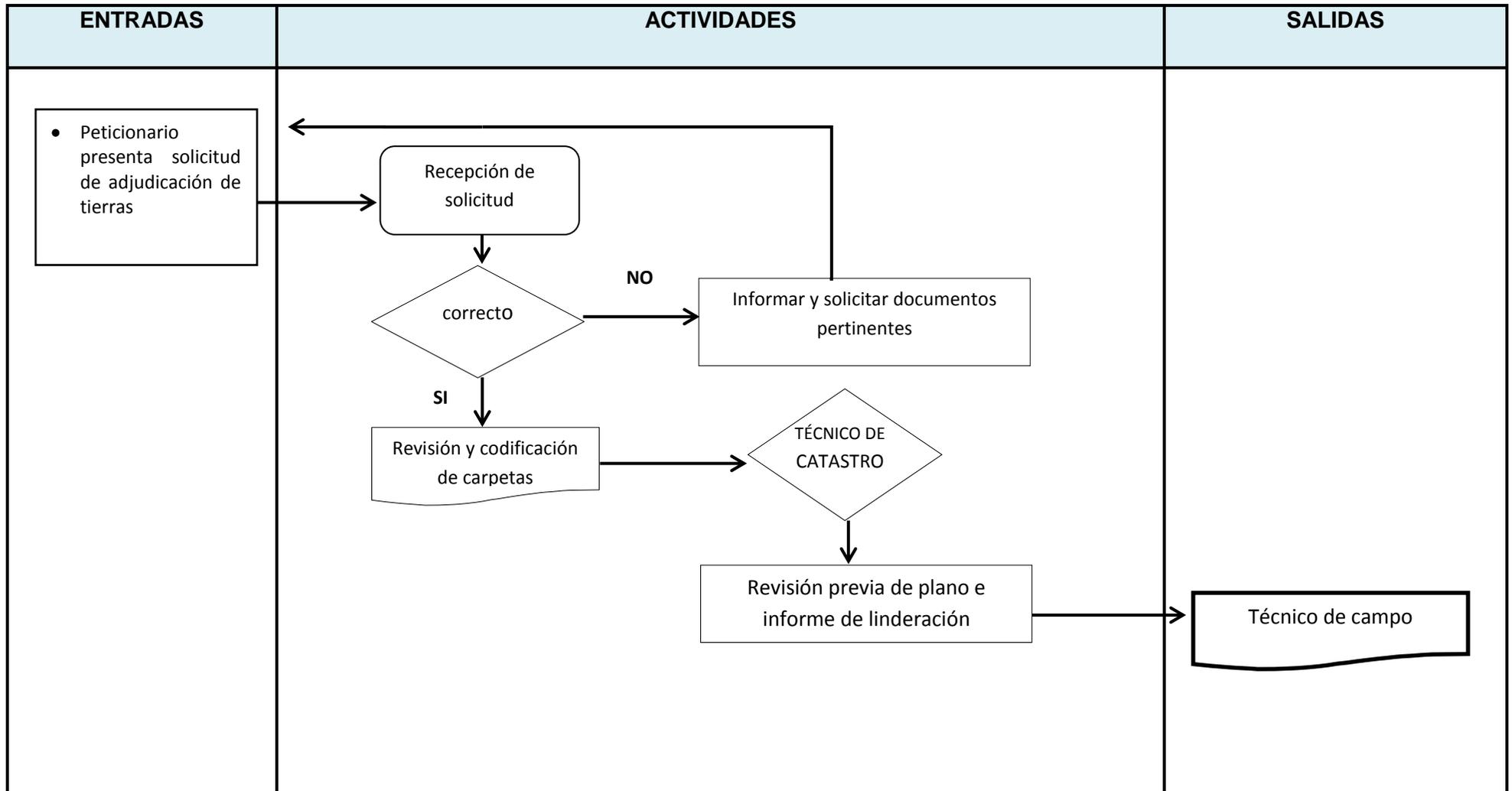
Con la finalidad de cumplir la meta propuesta por año o mensual, la Dirección de la SUBSTRA, planifica un cronograma orientado a conseguir los resultados esperados, mostrando diferentes alternativas metodológicas y resaltando los aspectos más importantes.

5.2.1.3 procesos clave u operativos

La Subsecretaría 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,

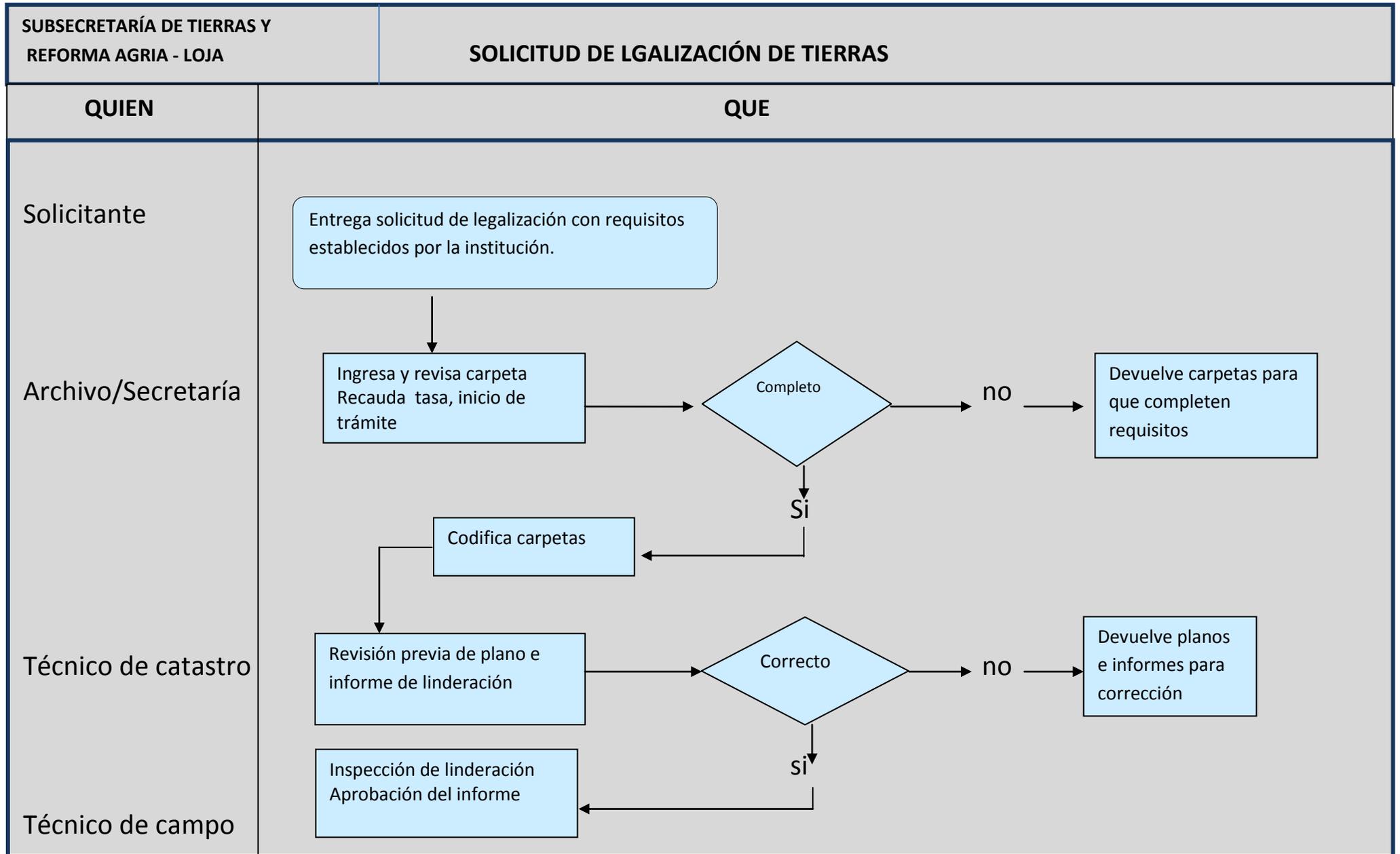
A continuación describiremos en un flujograma, los procesos claves u operativos de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria – Loja.

Flujograma de Solicitud de legitimación



Elaborado por: María Virginia Salas Calva

Diagrama del proceso de Solicitud de Legitimación



FICHA DE PROCESO DE SOLICITUD DE LEGITIMIDAD

SUBSECRETARÍA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA - LOJA	
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 SUBSTRA
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: SUBSTRA – LOJA

Elaborado por: María Virginia Salas Calva

La solicitud de legitimación es uno de los procesos claves para obtener la legalización de las tierras.

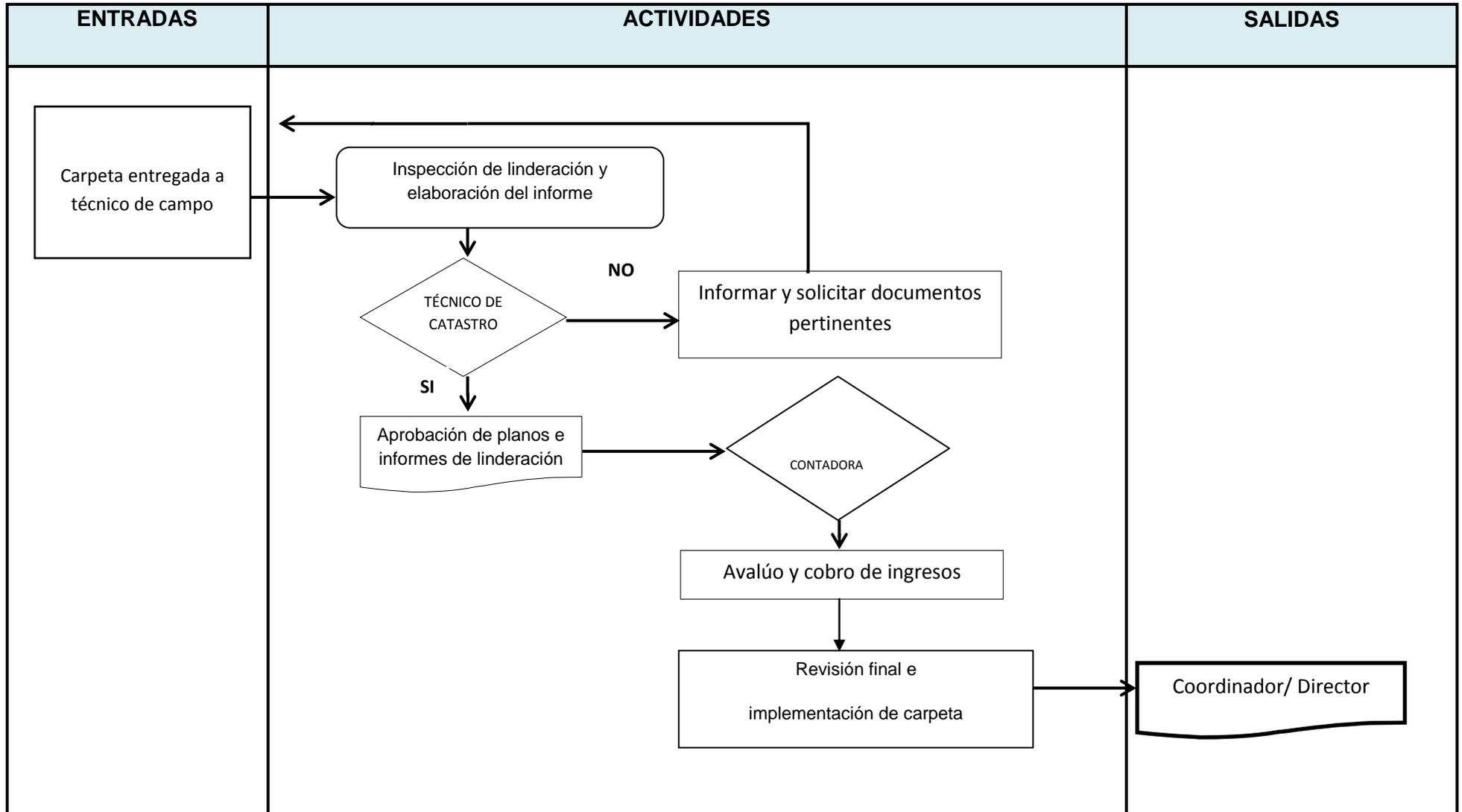
Esta solicitud es presentada si es persona física por el propio adjudicatario cuando es Titulación Administrativa Directa y persona jurídica si es una institución cuando es Titulación por convenios y/o contratos.

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.
- 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.

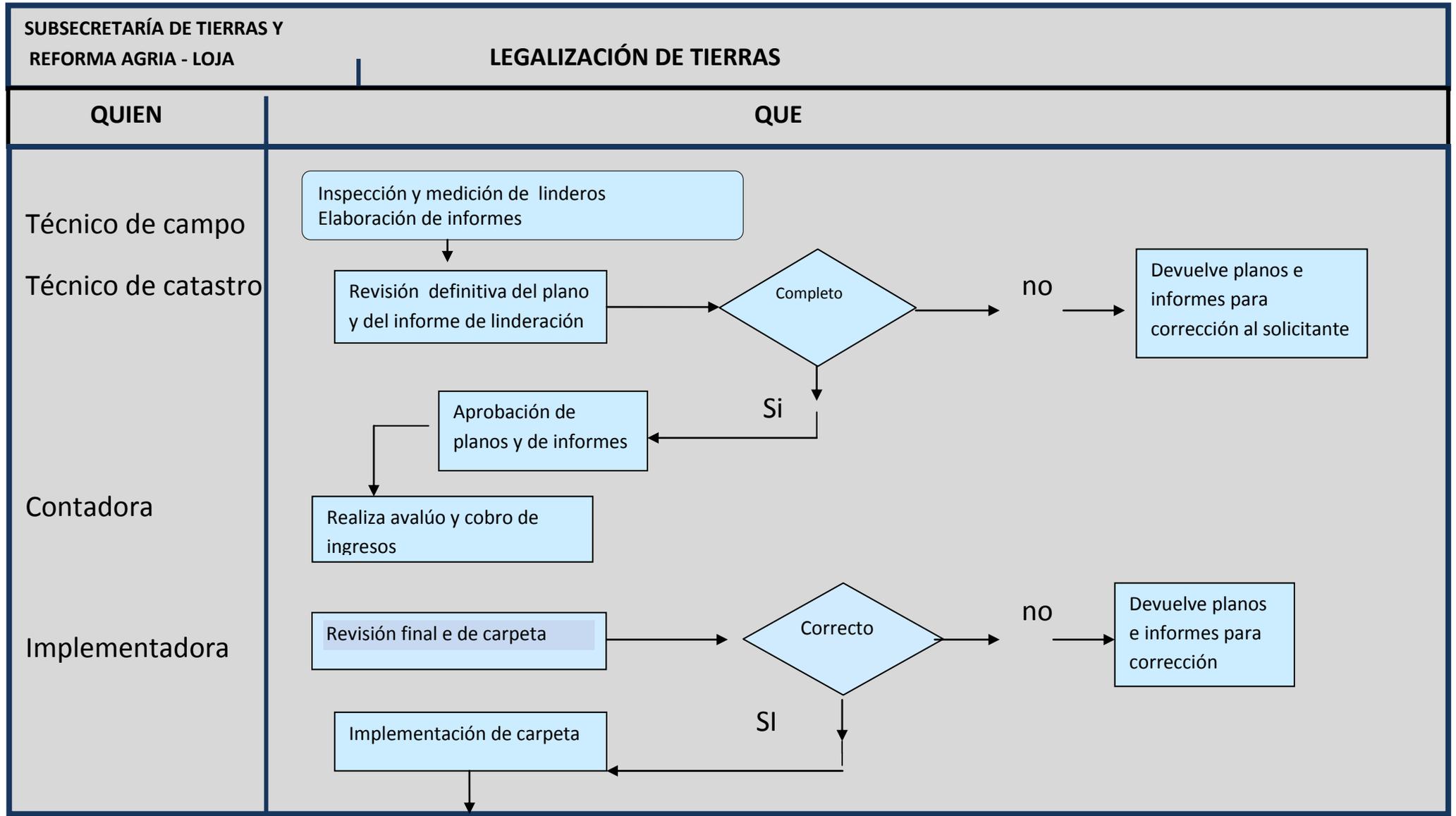
La implementación y presentación de los expedientes son entregadas en las distintas direcciones, delegaciones y unidades técnico administrativas que hay en nuestro país.

Flujograma de legalización



Elaborado por: María Virginia Salas Calva

Diagrama del proceso de Legalización



FICHA DE PROCESO DE LEGALIZACIÓN

SUBSECRETARÍA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA - LOJA	
PROCESO: LEGALIZACIÓN	PROPIETARIO: TENICO DE CMPO, 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 linderacion, 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 Nro. revisión final de carpetas

Fuente: SUBSTRA- LOJA

Elaboración: María Virginia Salas

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 (2009) para que esta legalización sea más viable se ha implementado:

- Brigadas de legalización de tierras en cada 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.

Tabla Nro. 3

DIRECCIONES DISTRITALES	SEDE
Distrito Central	Quito
Distrito Occidental	Guayaquil
Distrito Austral	Cuenca
Distrito Centro Oriente	Riobamba

Fuente: folleto INDA 2009

Tabla Nro. 4.

DELEGACIONES PROVINCIALES	SEDE
Cotopaxi	Latacunga
Imbabura	Ibarra
El Oro	Machala
Esmeraldas	Esmeraldas
Loja	Loja
Los Ríos	Babahoyo
Manabí	Portoviejo
Morona Santiago	Sucúa
Pastaza	Puyo
Sucumbíos	Lago Agrio
Zamora Chinchipe	Zamora
Napo	Tena
Bolívar	Guaranda
Tungurahua	Ambato

Fuente: folleto INDA 2009

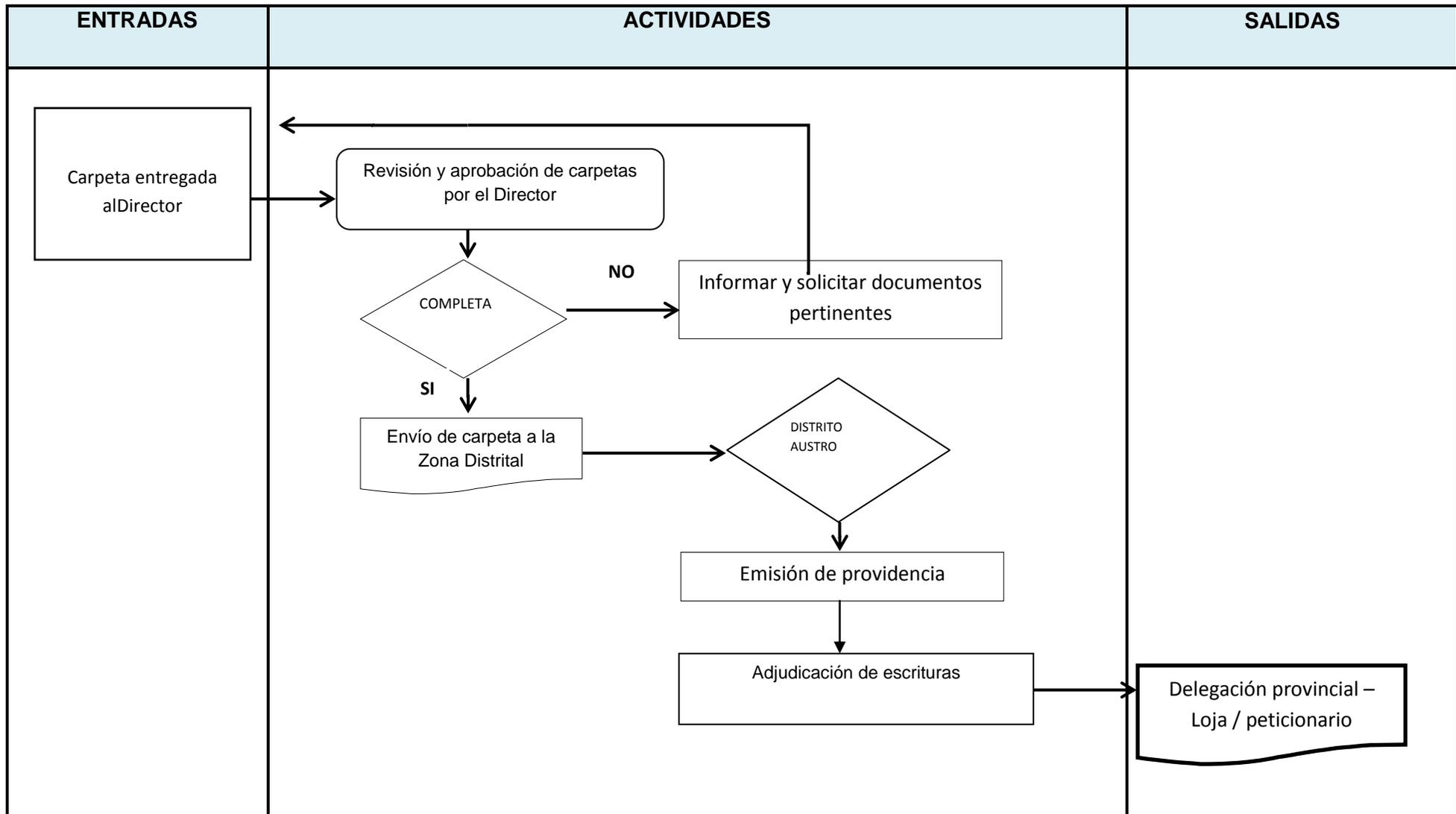
Tabla Nro. 5

UNIDADES TÉCNICO ADMINISTRATIVAS	SEDE
Orellana	Coca
San Lorenzo	San Lorenzo
Quinindé	Quinindé

Fuente: folleto INDA 2009

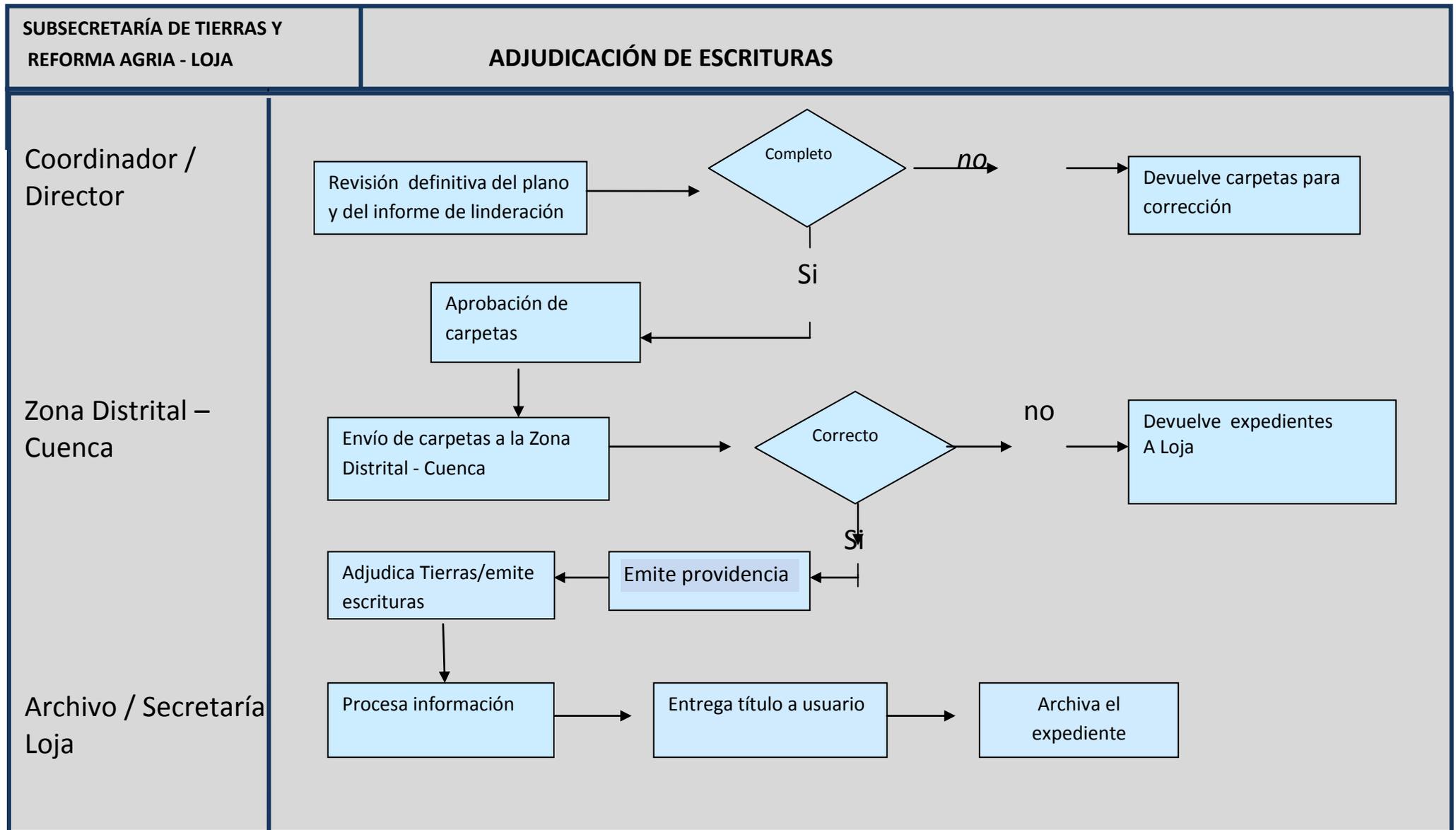
En Loja, los adjudicatarios presentan su documentación en las oficinas de la SUBSTRA ubicada en el barrio Turunuma, una vez revisada esta documentación y si cumple con los requisitos establecidos es enviada a Cuenca que es el distrito al que pertenece para que se entregue la providencia (escritura).

Flujograma de adjudicación de escrituras



Elaborado por: María Virginia Salas Calva

Diagrama del proceso de Legalización



FICHA DE PROCESO DE ADJUDICACIÓN

SUBSECRETARÍA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA - LOJA	
PROCESO: ADJUDICACIÓN	PROPIETARIO: DIRECTOR ZONA DISTRITAL
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: SUBSTRA - LOJA

Elaborado por: María Virginia Salas

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.-Lley de Tierras y Desarrollo Agrario 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”.

En el Art. 64 de la Ley de tierras y Desarrollo Agrario 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*

En el Cap. V, de la Ley de Tierras y Desarrollo Agrario encontramos que “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”,

Requisitos para la adjudicación

- Solicitud de tierras
- Copia legible de la cédula de ciudadanía actualizada y certificado de votación.
- Declaración juramentada ante autoridad administrativa competente de la Subsecretaría y Reforma Agraria (SSTRA), 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 SUBSTRA.
- Disposición de la autoridad competente para realizar la inspección de campo.
- Informe técnico de inspección, elaborado por el técnico responsable de la SSTRA.
- Plan de manejo elaborado por la SSTRA conjuntamente con los poseionarios para predios de hasta 10has en la Región Sierra; 30has en la Región Litoral; 50has 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. (SUBSTRA).

- En casos en los cuales la SUBSTRA 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 SUBSTRA 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
- Comprobantes de Pago de tierras en base al avalúo.
- La Secretaría de Tierras y Reforma Agraria, ex INDA, realiza los procesos de adjudicación de tierras dirigidos a las personas y familias que a pesar de ser propietarios de sus terrenos no cuentan con los documentos legales que den fe de su propiedad.

Según Verdugo, I. (2011) relacionador público de la institución“os 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 en la Subsecretaría Regional de Tierras y Reforma Agraria 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:

5.2.1.3.1 Recepción, revisión, y codificación de carpetas.

El personal administrativo es el encargado de receptar las carpetas para la legalización de terrenos, los cuales son revisados y 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.

5.2.3.1.2 Revisión previa de plano e informe de linderación

Actualmente en la SUBSTRA, 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.

5.2.3.1.3 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.

1.2.3.1.4 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 coordinadas que identifican el lugar de adjudicación.

1.2.3.1.5 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.

1.2.3.1.6 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

1.2.3.1.7 Revisión y aprobación del director.

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

1.2.3.1.8 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.

5.2.3 Procesos de Apoyo

5.2.3.1 Gestión de recursos humanos

Tiene como misión asistir en la preparación, desarrollo, dirección, ejecución, supervisión y el cumplimiento del Plan Estratégico de la SUSBTRA, para optimizar la ejecución de los recursos; entender en el análisis, diagnóstico, desarrollo e implementación de todos los instrumentos necesarios para lograr el objetivo propuesto, tiene como función evaluar la viabilidad temporal, técnica y financiera para la ejecución de los procesos, aplicando una metodología de planificación multidisciplinaria ya que motiva a su personal para que labore con mayor responsabilidad, de igual manera aplica acciones administrativas en caso de ser necesario y evalúa el desempeño de sus actividades.

De acuerdo al Art. 3.- Relación del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca con las Unidades de Administración del Talento Humano de las Instituciones del Sector Público.- La relación del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca con las Unidades de Administración del Talento Humano de las Instituciones del Sector Público se realizará en el ámbito técnico, a fin de que se constituyan en ejecutores de sus políticas, normas e instrumentos técnicos, con el propósito de lograr coherencia en la aplicación de las directrices y metodologías de desarrollo y fortalecimiento institucional, administración de recursos humanos, remuneraciones, evaluación y control.

Las Unidades de Administración del Talento Humano como dependencias técnicas del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, tienen la competencia y responsabilidad de cumplir la Ley Orgánica del Servicio Público, Reglamento; y, las políticas, normas e instrumentos técnicos emitidos por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca”.

5.2.3.2 Gestión administrativa

La Subsecretaría de Tierras es responsable de organizar los bienes y prestar servicios de apoyo de manera eficiente, efectiva y eficaz para el cumplimiento de la misión institucional, utilizando varios mecanismos que permitan mejorar la participación de sus empleados, para ello ha organizado la creación de equipos a fin de que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos.

5.3 Seguimiento y la medición de los procesos.

Para realizar el seguimiento y la medición de los procesos de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria en Loja, reconoceremos los objetivos de los indicadores de gestión, tomando en cuenta que los principales indicadores siempre son los de eficacia y eficiencia:

Objetivos de los indicadores de gestión:

- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Compararse con las diferentes delegaciones del país.

El seguimiento y medición constituyen la base para saber que se está obteniendo, en que extensión se cumplen los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras. En este sentido los indicadores permiten conocer la capacidad y la eficiencia del proceso alineado a su objetivo.

Estos datos han sido obtenidos, aplicando la herramienta de trabajo grupal “lluvia de ideas” identificando la función que cada miembro de la institución desempeña, y empleando las siguientes técnicas:

- **Observación:** Sirvió para mejorar la interpretación de la información obtenida de forma objetiva.
- **Entrevista:** La entrevista con un grupo de empleados ayudó a aclarar los aspectos relacionados con los procesos que se llevan en la institución.
- **Encuesta:** La encuesta se aplicó al personal administrativo y a los solicitantes de la legalización de tierras.

A continuación se demuestra un cuadro del seguimiento y medición de los procesos operativos de la SUBSTRA, durante el mes de junio del año 2012.

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN – RESULTADO DEL PROCESO

Tabla Nro. 6

SUBSTRA - LOJA	PROCESO: SOLICITUD DE LEGITIMACIÓN	
INDICADOR	CÁLCULO /RESULTADO CUALITATIVO	RESULTADO ESPERADO (objetivos)
1. % carpetas recibidas, revisadas y codificadas	$C.R = \frac{\text{Nro. Carpetas revisadas y codificadas (mes)}}{\text{Nro. Carpetas recibidas (mes)}} \times 100$	%
2. % revisión previa de planos y de informes	$R.P. = \frac{\text{Nro. Revisión previa de planos e informes (mes)}}{\text{Nro. de planos e informes admitidos (mes)}} \times 100$	%

Elaborado por: María Virginia Salas Calva

Tabla Nro. 7

SUBSTRA - LOJA	PROCESO: SOLICITUD DE LEGITIMACIÓN	
INDICADOR	CÁLCULO /RESULTADO CUALITATIVO	RESULTADO ESPERADO (objetivos)
1. % carpetas recibidas, revisadas y codificadas	$C.R = \frac{100}{200} \times 100$	50%
2. % revisión previa de planos y de informes	$R.P. = \frac{17}{100} \times 100$	17%

Elaborado por: María Virginia Salas Calva

Este análisis permite visualizar el porcentaje de carpetas que han sido revisadas y codificadas, y el número de revisiones previas de los planos e informes presentados por los solicitantes, en este caso se observa que del 100% de carpetas recibidas por mes, el 50% de 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.

Ficha de Indicador 001

SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA - LOJA	SOLICITUD DE LEGITIMIDAD
--	---------------------------------

FICHA DE INDICADOR 001

PROCESO: Solicitud de legitimidad

RESULTADO PLANIFICADO	Superar el 17% de planos e informes admitidos.
------------------------------	--

INDICADOR:
 1.Nro. Carpetas revisadas y codificadas en la SUBSTRA durante un mes
 2. Nro. Revisión previa de planos e informes en la SUBSTRA durante un mes

FORMA DE CÁLCULO:

$$C.R = \frac{\text{Nro. Carpetas revisadas y codificadas (mes)} \times 100}{\text{Nro. Carpetas recibidas (mes)}}$$

$$R.P. = \frac{\text{Nro. Revisión previa de planos e informes (mes)} \times 100}{\text{Nro. de planos e informes admitidos (mes)}}$$

FUENTES DE INFORMACIÓN: Archivos de empleados de la SUBSTRA

SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: tabla Nro. 7 , mensual



SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN – RESULTADO DEL PROCESO

Tabla Nro. 8

SUBSTRA – LOJA	PROCESO: LEGALIZACIÓN	
INDICADOR	CÁLCULO /RESULTADO CUALITATIVO	RESULTADO ESPERADO (objetivos)
1. % inspección de linderación y elaboración de informe	$I.L. = \frac{\text{Nro. de Inspecciones de campo e Informes linderación realizados (mes)}}{\text{Nro. de Inspecciones de campo e Informes linderación completos (mes)}} \times 100$	%
2. % Aprobación de plano e informe de linderación	$A.P. = \frac{\text{Nro. Revisión de plano y de informes de linderación realizados (mes)}}{\text{Nro. de planos y de informes de linderación aprobados (mes)}} \times 100$	%
3. % Avalúo y cobro de ingresos	$C.R = \frac{\text{Nro. Avalúos y cobros ingresados- mes}}{\text{Nro. de avalúos y recaudaciones- mes}} \times 100$	%
4. % Revisión Final e implementación de carpetas	$C.R = \frac{\text{Nro. Revisión final de carpetas - mes}}{\text{Nro. Carpetas implementadas - mes}} \times 100$	%

Elaborado por: María Virginia Salas

Tabla Nro. 9

SUBSTRA – LOJA	PROCESO: LEGALIZACIÓN	
INDICADOR	CÁLCULO /RESULTADO CUALITATIVO	RESULTADO ESPERADO (objetivos)
1. % inspección de linderación y elaboración de informe	$I.L. = \frac{50}{80} \times 100$	62.5%
2. % Aprobación de plano e informe de linderación	$A.I.L. = \frac{50}{50} \times 100$	100%
3. % Avalúo y cobro de ingresos	$A.C.I. = \frac{100}{100} \times 100$	100%
4. % Revisión Final	$R.F. = \frac{150}{150} \times 100$	70%

Elaborado por: María Virginia Salas

Con este análisis nos damos cuenta que del 100% de planos e informes enviados a verificar su planimetría y los informes presentados solo el 62% están correctos; por lo tanto el 100% de planos e informes son aprobados, evaluados, cobrados y que solo el 70% pasan a la revisión final, ya que el porcentaje sobrante aún no cancela el avalúo del terreno.

Ficha de Indicador 002

SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA - LOJA

LEGALIZACIÓN

FICHA DE INDICADOR 002

PROCESO: Legalización

RESULTADO PLANIFICADO

Superar el 17% de planos e informes admitidos.

INDICADOR:

- 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:

$$I.L. = \frac{\text{Nro. de Inspecciones de campo e Informes linderación realizados (mes)}}{\text{Nro. de Inspecciones de campo e Informes linderación completos (mes)}} \times 100$$

$$A.P. = \frac{\text{Nro. Revisión de plano y de informes de linderación realizados (mes)}}{\text{Nro. de planos y de informes de linderación aprobados (mes)}} \times 100$$

$$C.R = \frac{\text{Nro. Avalúos y cobros ingresados - mes}}{\text{Nro. de avalúos y recaudaciones - mes}} \times 100$$

$$C.R = \frac{\text{Nro. Revisión final de carpetas - mes}}{\text{Nro. Carpetas implementadas - mes}} \times 100$$

FUENTES DE INFORMACIÓN: Archivos de empleados de la SUBSTRA

SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Tabla Nro. 9. . mensual



Elaborado por: María Virginia Salas Calva

SEGUIIMIENTO Y MEDICIÓN – RESULTADO DEL PROCESO

Tabla Nro. 10

SUBSTRA - LOJA	PROCESO: ADJUDICACIÓN	
INDICADOR	CÁLCULO /RESULTADO CUALITATIVO	RESULTADO ESPERADO (objetivos)
% Revisión y aprobación de carpetas por el Director	$R.C.D. = \frac{\text{Nro. Revisiones Director} - \text{mes}}{\text{Nro. Aprobaciones Director} - \text{mes}} \times 100$	%
%Carpetas enviadas a las zona distrital	$C.E = \frac{\text{Nro. Providencias recibidas (mes)}}{\text{Nro. Carpetas enviadas} - \text{zona distrital (mes)}} \times 100$	%
% de escrituras entregadas y archivadas	$E.E.A = \frac{\text{Nro. escrituras entregadas y archivadas (mes)}}{\text{Nro. Carpetas aprobadas} - \text{zona distrital (mes)}} \times 100$	%

Elaborado por: María Virginia Salas

Tabla Nro. 11

SUBSTRA - LOJA	PROCESO: ADJUDICACIÓN	
INDICADOR	CÁLCULO /RESULTADO CUALITATIVO	RESULTADO ESPERADO (objetivos)
% Revisión y aprobación del Director	150 $R.A.D. = \frac{150}{150} \times 100$	100%
%Carpetas enviadas a las zona distrital	$C.E. = \frac{150}{150} \times 100$	100%
% escrituras entregadas a solicitante	$E.E.A. = \frac{90}{150} \times 100$	60%

Elaborado por: María Virginia Salas Calva

Nos podemos dar cuenta que el 100% de carpetas son aprobadas por el Director y enviadas a la Zona Distrital para su revisión y emisión de escrituras, de los cuales el 60% son aprobadas y a las cuales se les ha emitido la providencia, por lo tanto solo el 60% de escrituras son entregadas a los solicitantes.

Con este análisis nos podemos dar cuenta que en la recepción de carpetas, codificación de las mismas y en la revisión y aprobación de planos y de los informes existe el porcentaje mínimo de avance, ya que más del 60% son devueltos a los solicitantes, en vista de que no están con la documentación completa o bien tomadas las medidas de los linderos.

SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA - LOJA	ADJUDICACIÓN								
FICHA DE INDICADOR 003	PROCESO: Nro. Adjudicación								
RESULTADO PLANIFICADO	Superar el 60% de planos e informes admitidos.								
INDICADOR: 1.Nro. de Revisión y aprobación de carpetas por el Director 2. Nro. Carpetas enviadas a las zona distrital 3. Nro. escrituras entregadas a solicitante									
FORMA DE CÁLCULO: $R.C.D. = \frac{\text{Nro. Revisiones Director} - \text{mes}}{\text{Nro. Aprobaciones Director} - \text{mes}} \times 100$ $C.E = \frac{\text{Nro. Providencias recibidas (mes)}}{\text{Nro. Carpetas enviadas} - \text{zona distrital (mes)}} \times 100$ $E.E.A = \frac{\text{Nro. escrituras entregadas y archivadas (mes)}}{\text{Nro. Carpetas aprobadas} - \text{zona distrital (mes)}} \times 100$									
FUENTES DE INFORMACIÓN: Archivos de empleados de la SUBSTRA									
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Tabla Nro. 11 . mensual									
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; background-color: #e6f2ff;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">ADJUDICACIÓN</p> <table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nro. Aprobaciones Director - mes</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Nro. Carpetas enviadas - zona distrital (mes)</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Nro. escrituras entregadas a los solicitantes y archivadas</td> <td>60%</td> </tr> </tbody> </table> </div>		Indicador	Porcentaje	Nro. Aprobaciones Director - mes	100%	Nro. Carpetas enviadas - zona distrital (mes)	100%	Nro. escrituras entregadas a los solicitantes y archivadas	60%
Indicador	Porcentaje								
Nro. Aprobaciones Director - mes	100%								
Nro. Carpetas enviadas - zona distrital (mes)	100%								
Nro. escrituras entregadas a los solicitantes y archivadas	60%								

5.3.1 Análisis y resultados para la comprobación de hipótesis.

Con el fin de comprobar la hipótesis planteada se realizó una encuesta dirigida al personal administrativo encargado de realizar las actividades para llevar a cabo estos procesos, posteriormente se tabuló la información y se determinó el análisis de los resultados obtenidos.

Para realizar el análisis y obtener los resultados sobre la duplicidad en las actividades que realizan los administrativos para tramitar un proceso, la coherencia y complementariedad en cada proceso, la falta de continuidad que existe en ellos, y sobre todo la satisfacción del cliente, reconoceremos las variables, los indicadores, y el porcentaje de cada uno.

VARIABLES:

- Duplicidad de actividades
- Asegurar la coherencia y complementariedad en actividades
- Satisfacción del cliente
- Falta de continuidad en los trámites

INDICADORES:

- Control de trámites
- Instrumentos necesarios para desempeñar las actividades
- Tiempo para realizar cada proceso
- Actividades que cumple, de acuerdo a su función.

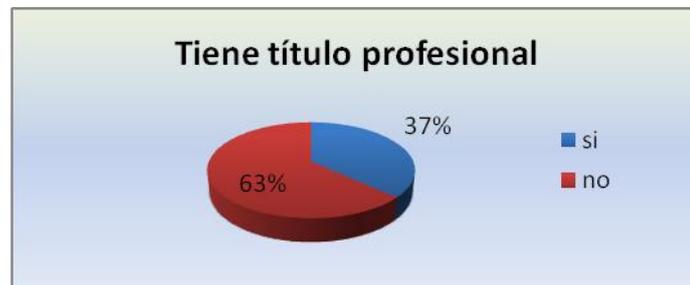
El análisis y resultados de la encuesta realizada al personal administrativo que realiza las actividades para tramitar la entrega de escrituras de las tierras adjudicadas o legalizadas constituyen la base para obtener la valoración en que porcentaje se cumplen las actividades asignadas a cada funcionario y por nos guiará a orientar las mejoras necesarias en la institución. Es así que los indicadores permiten conocer la realidad con la que se están realizando los procesos en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria – Loja.

A continuación demostraremos el análisis y resultados de la encuesta realizada al personal administrativo que realiza las actividades para tramitar la entrega de escrituras de las tierras adjudicadas o legalizadas.

5.3.1.1 **Variables:** Duplicidad de actividades, coherencia y complementariedad entre actividades, Falta de continuidad en los trámites, Satisfacción del cliente

5.3.1.1.1 Pregunta Nro. 1 Tiene título profesional? Si – no, cuál es?.

Gráfico Nro. 26



Elaborado por: La Autora

Se puede observar que solo el 37% de los empleados tienen un título profesional y el 63% no lo tienen.

Gráfico Nro. 27

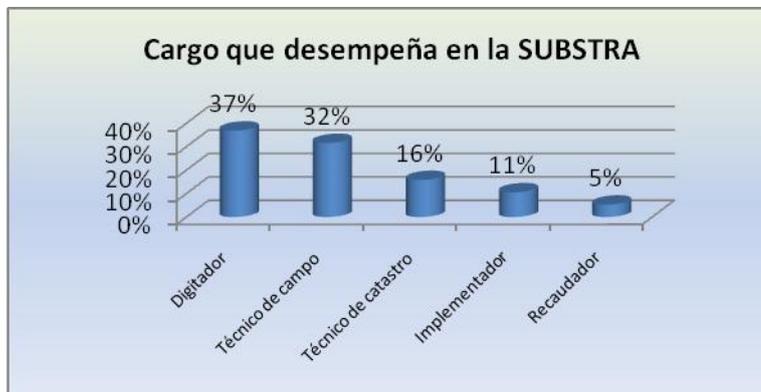


Elaborado por: La Autora

Con este gráfico se conoce que el 21% de encuestados son Ing. Agrónomos, el 5% Ing. Agrícola e Ing. Agropecuario, el 16% son Ing. En Contabilidad y Auditoría el 11% son Ing. Civiles, el 5% Arquitectos y el 37% no tienen título profesional.

5.3.1.1.2 Pregunta Nro. 2. Señale con una x, el cargo que usted desempeña en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria.

Gráfico Nro. 28



Elaborado por: La Autora

Se puede observar que el 37% de los encuestados son digitadores (digitan informes), el 32% son técnicos de campo (medición de linderos), Técnicos de catastro (revisión de planos), Implementador (revisión de carpetas) y el 5% son recaudadores (realiza cobro de avalúos).

5.3.1.1.3 Pregunta Nro. 3. Qué tiempo labora usted en la "SUBSTRA"?

Gráfico Nro. 29



Elaborado por: La Autora

En el gráfico Nro. 29 se observa que el 56% labora solo 6 meses en la institución, el 11% labora de 12 a 18 meses y el 37% del 18 a 21 meses, lo que quiere decir que la mayor parte del personal es nuevo en las actividades que desempeñan.

5.3.1.1.4 Pregunta Nro. 4. La actividad que realiza en su lugar de trabajo está acorde con su formación académica?.

Gráfico Nro. 30



Elaborado por: La Autora

Se puede dar cuenta que el 68% dice que las actividades que desarrollan no están acorde a su formación académica, lo que significa que desconocen lo que implica las actividades que desarrollan.

5.3.1.1.5 Pregunta Nro. 4. Cuál es el tiempo mínimo para la realización de un trámite solicitado por el cliente?

Gráfico Nro. 31

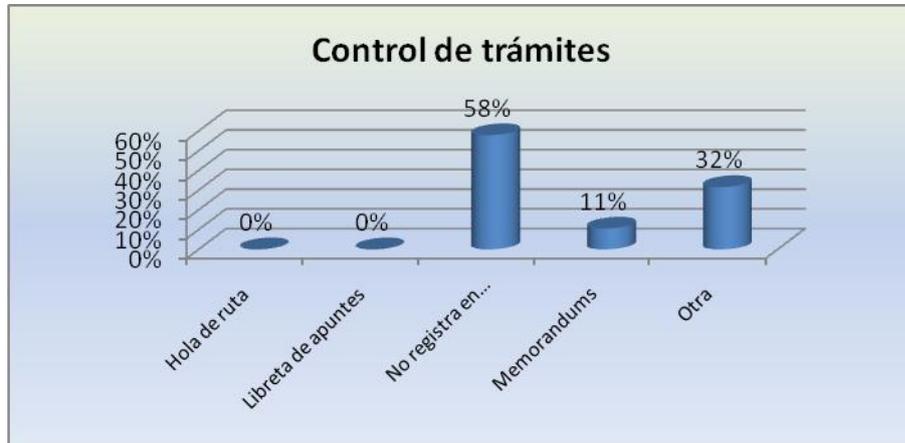


Elaborado por: La Autora

Se puede observar que el 26% de encuestados creen que el tiempo mínimo para la ejecución de un proceso es de 3 a 6 meses, y el 47% dicen que es realizado en 9 meses, lo que quiere decir que es mucho tiempo el que se emplea para otorgar la providencia a los solicitantes.

5.3.1.1.5 Pregunta Nro. 5. Como se efectúa el control de trámites en la institución?

Gráfico Nro. 32



Elaborado por: La Autora

En este gráfico se observa que el 58% del personal que se encarga de estos procesos no lleva un control de trámites, el 11% archiva los memorándums y el 32% lleva su propio control.

5.3.1.1.6 Pregunta Nro. 6. Cuenta con todos los instrumentos necesarios para desempeñar las actividades a usted asignadas?.

Gráfico Nro. 33



Elaborado por: La Autora

En este gráfico se muestra que el 79% del personal no cuenta con los instrumentos necesarios para realizar su actividad, ya sea por falta de mantenimiento informático, falta de GPS, equipos de medición y la falta de movilidad para las visitas de campo

5.3.1.1.7 Pregunta Nro. 7. Cree que cliente se siente satisfecho con el servicio que usted le presta?

Gráfico Nro. 34



Elaborado por: La Autora

Con este análisis se pueda observar que el 74% del personal cree que el cliente no está satisfecho con el servicio que ellos brindan, esto por el tiempo y la duplicidad de actividades que existe en el transcurso del proceso.

5.3.1.1.8 Pregunta Nro. 8. Cree que el desarrollo de los procesos se pueden mejorar?

Gráfico Nro. 35



Elaborado por: La Autora

Se puede observar que el 100% de encuestados creen que la ejecución de procesos se deberían mejorar para optimizar tiempo y cumplir con la misión de mantener satisfecho al cliente.

Tabla Nro. 12

Verificación de hipótesis, variables e indicadores

HIPOTESIS	VARIABLE	INDICADORES	VALORACIÓN
<p>El proceso de titulación de tierras incide en la duplicidad y demora de trámites solicitados por los beneficiarios de los barrios rurales de la provincia de Loja.</p>	<p>Duplicidad de actividades</p>	<p>Control de tramites</p>	<p>El 58% del personal encuestado demostró que no tienen conocimiento del control de los trámites.</p>
	<p>Asegurar la coherencia y complementariedad entre actividades</p>	<p>Instrumentos necesarios para desempeñar las actividades</p>	<p>El 79% reveló que no cuentan con los recursos necesarios para cumplir con sus actividades.</p>
	<p>Satisfacción del cliente</p>	<p>Tiempo para realizar cada proceso</p>	<p>El 47% indica que se tardan de 6 o 9 meses en realizar una actividad para cumplir con el proceso</p>
	<p>Falta de continuidad en los trámites, obliga a que el usuario y la institución vuelvan a repetir los trámites en tiempos diferentes.</p>	<p>Actividades que cumple, de acuerdo a su función.</p>	<p>El 70% del personal encuestado indica que la actividad que realiza no está acorde con su perfil profesional.</p>
<p>Los porcentajes asignados corresponden al resultado del análisis de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a un universo de 19 administrativos que realizan las actividades para legalizar tierras.</p> <p>Las variables planteadas en la hipótesis están relacionadas entre sí, es decir demuestran que es necesario buscar un mecanismo para mejorar los procesos en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria.</p>			

Elaborado por: María Virginia Salas Calva

5.4 MEJORA DE LOS PROCESOS.

Con el fin de presentar la mejora para los procesos en la SUBSTRA, presento algunas alternativas y necesidades de los administrativos que son importantes para lograr el objetivo propuesto.

- Presentar una Planificación con 15 días de anticipación para la selección vehicular; y codificación de sectores para realizar las inspecciones y nivel de campo.
- Realizar un cronograma de actividades con la autorización y facilidades que preste la institución.
- Gestionar asignación de recursos para la adquisición de vehículos e implementos técnicos con la finalidad de cumplir oportunamente lo solicitado por el beneficiario; Realizar requerimientos al jefe inmediato, en el uso adecuado del presupuesto.
- Asignación oportuna de recursos
- Desarrollando las adjudicaciones en Loja y no en el Distrito Austral, para que no exista demora de mes y por los errores no se rechacen las carpetas.
- Mejorar las instalaciones para un mejor funcionamiento.

Tomando en cuenta estas alternativas y de igual manera la de los Directivos, quienes esperan el compromiso de los empleados de la institución para aplicar de mejor manera los procesos y el convencimiento para que con su apoyo se logre los objetivos planteados que son vitales y decisivos para el éxito de la institución.

Al aplicar las siguientes propuestas para mejorar los procesos ya existentes en la SUBSTRA y lograr un mejor desempeño en costes, calidad, servicio y rapidez, se implementará:

Métodos y procedimientos, así como manuales de descripción de cargo para establecer responsabilidades y métodos para realizar las actividades propias al cargo y el puesto desempeñado. Se establecerá políticas para optimizar la gestión administrativa y orientar al personal para usar adecuadamente los recursos de la organización.

Para cumplir con este objetivo se implementará un sistema de gestión por procesos mediante el mapa de procesos, la ficha y los flujogramas descritos en los anexos, en los cuales se identificará las herramientas básicas que permitan el mejor desenvolvimiento en las diferentes actividades, así como también un proyecto de capacitación para manejo de archivo y la utilización de una hoja de ruta.

MEJORA	ACTIVIDAD
Utilizar Mapa de Procesos	Se identificará una herramienta que permita conocer el mapa de procesos existentes en la institución. (Ver anexo 1)
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. (Ver anexo 2 y 3).
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. (Ver anexo 3)
Medición del tiempo	Disminuir el tiempo de ejecución de cada trámite, evitando las demoras existentes. (Ver anexo 4)
Control de Gestión	El monitoreo de la ejecución y rendimiento de los procesos en tiempo real. (Ver anexo 4)
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. (Ver anexo 4)

- Las capacidades de gestión del nivel operativo y complementarias de las estrategias y políticas de la institución, basándose en el modelo de sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto, (ISO 9000:2000), en donde los resultados sean proporcionales, (pequeñas causas producen pequeños efectos y grandes causas producen grandes efectos), asegurándose siempre que todos estos procesos se desarrollen de forma coordinada, mejorando así la efectividad y la satisfacción de la institución, a fin de desburocratizar y dar agilidad a los trámites de adjudicación en Loja y su provincia.

Para cumplir con este objetivo, se plantea 2 proyectos: uno de descentralización y como evitar la burocracia, y un plan de capacitación para el personal administrativo.

MEJORA	ACTIVIDAD
Capacitación al personal	Mediante capacitación previa concientizar al personal administrativo para que se familiarice y aplique de manera eficiente, simple y ágil los procesos en la institución. (Ver anexo 5)
Descentralización de procesos	La descentralización de los procesos, para que los trámites y el producto final sea el 100% elaborando en el mismo Distrito (Loja), tomando en cuenta que el trámite continúa en otro Distrito para luego finalizar en Loja, ateniéndose muchas veces al rechazo de varios trámites. (Ver anexo 6)
Evitar la burocracia	Que no exista mucha burocracia en la institución con el fin de agilizar las diferentes actividades. (Ver anexo 6)

CONCLUSIONES:

1. Con el desarrollo de este trabajo investigativo se ha conseguido que el 100% que el personal que labora en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria (SUBSTRA) pueda identificar claramente los procesos estratégicos, operativos y de apoyo en los que diariamente prestan sus servicios.
2. Se ha comprobado que el 47% del personal administrativo realiza las actividades para desarrollar los procesos operativos, sin tener conciencia de la realidad en la que se desenvuelve, y no se enmarcan en el logro de los objetivos, que es el de cumplir con una meta mensual y anual.
3. Se observa que en un 100% no existe el personal técnico calificado para cumplir con una de las actividades de la institución como es la de los levantamientos planimétricos, obligando de esta manera a que el solicitante contrate los servicios de técnicos particulares que no están capacitados para este fin, dando así un mal resultado de trabajo, generando con ello que el trámite sea devuelto, y en muchos de los casos a realizar un nuevo estudio.
4. 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 en la SUBSTRA, en un 68%, logrando así la insatisfacción del cliente.
5. Los procesos no son monitoreados y no hay un seguimiento de los trámites en función de tiempo, sin embargo para el personal que labora, su cumplimiento es del 100%. Se verificó que en la SUBSTRA no existe un mapa de procesos bien definidos.
6. Existe un flujograma general a nivel nacional, y uno por distrito en donde indica los trámites en las diferentes delegaciones, pero el 100% personal administrativo de la SUBSTRA, no lo toma como guía, ya que intenta mejorar los procesos en función de las necesidades de sus actividades.

RECOMENDACIONES:

1. Mejorar las actividades de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, mediante un flujograma claro, y un diagrama donde se describa cada actividad para la legalización de tierras, por lo tanto, es necesario primeramente que identifiquen cuales son los procesos en sí, mediante un mapa de procesos conjuntamente con las actividades que deben realizar para dar cumplimiento al mismo.
2. Cumplir con una meta mensual o anual en la legalización de tierras, por lo que es importante concientizar al personal que labora en la institución que debe cumplirse con estas metas, esto se lo puede lograr efectuando talleres de formación y capacitación sobre el ciclo de dichos procesos, el seguimiento y monitoreo de todos los trámites y una evaluación final que permita intensificar las capacidades de cada empleado para dar satisfacción a los requerimientos ciudadanos.
3. Implementar estrategias que permitan adquirir y desarrollar habilidades y destrezas para obtener mejores resultados, basándose en un manual claro que contenga cada uno de los procesos a seguir, planteando, gestionando y evaluando las acciones de cada uno de ellos, en los distintos niveles de gestión (directiva, administrativa, financiera, de apoyo y comunitaria) que permita fortalecer los servicios básicos de calidad.
4. Tener un mayor control en la ejecución de las actividades y un mejor seguimiento de los expedientes, de manera que la entrega de las escrituras sea en un tiempo prudente, reduciendo así el tiempo de entrega a los clientes.
5. Hacer campañas de capacitación dirigidas a los técnicos de campo que realizan los "levantamientos planimétricos" contratados por los beneficiarios, para que se capaciten de cómo realizar estos levantamientos y los informes de linderación, con el fin de agilizar los procesos y evitar la devolución de los mismos.
6. Ejecutar un seguimiento de actividades, mediante una hoja de ruta, con el fin de obtener una información precisa.

7. Realizar jornadas motivacionales, para estimular en el personal el compromiso por el trabajo, así como también el sentido de pertenencia y la aspiración de trabajar en función de los objetivos.

BIBLIOGRAFIA

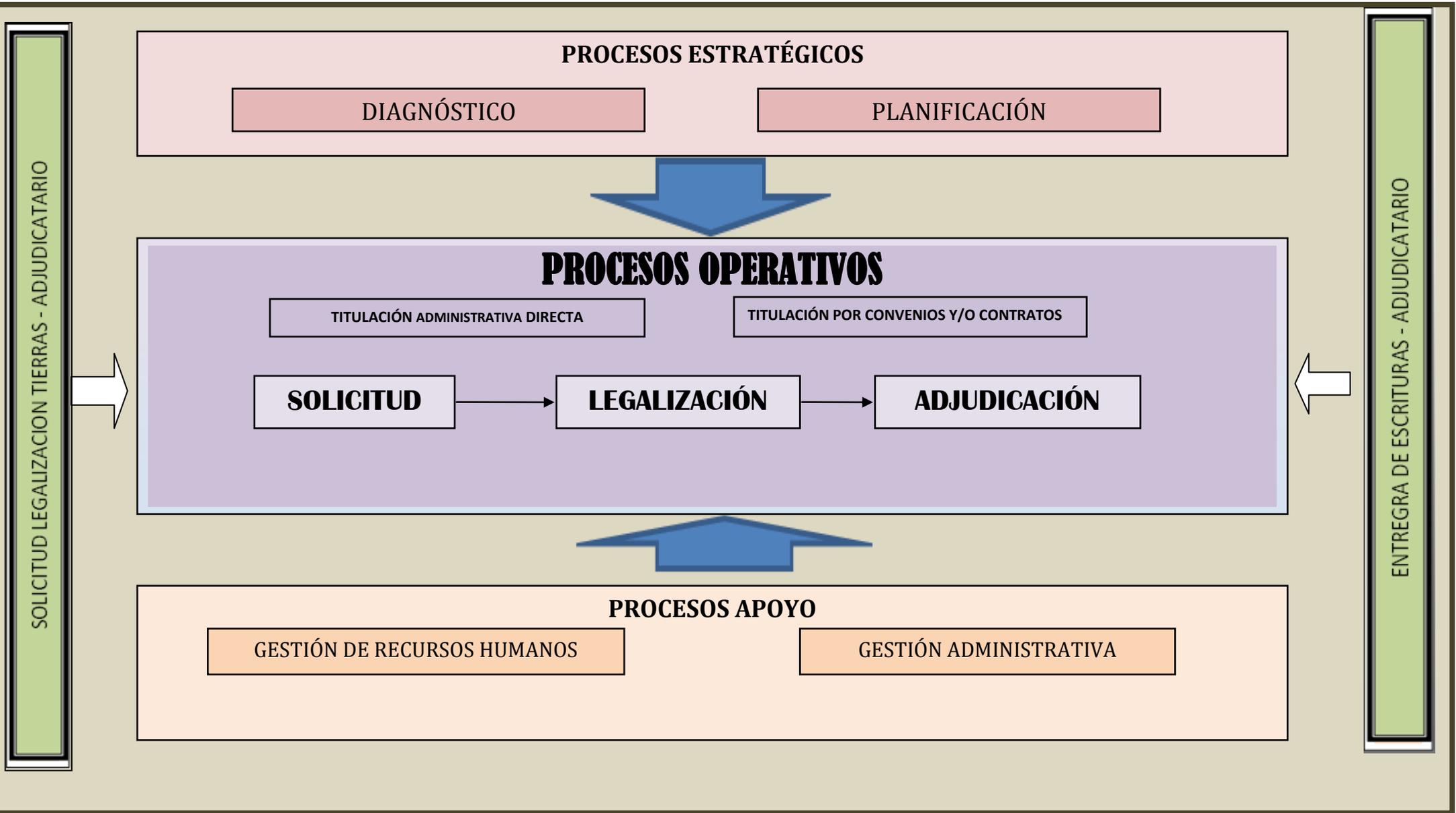
- Viteri G (2010), "El INDA y la Administración de la Política Agraria", recuperado el 21 de junio del 2012 desde <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/298/inda.htm>.
- Registro Oficial No. S-315 (2004), "Codificación a la ley de desarrollo agrario", recuperado el 30 de agosto del 2012 desde <http://www.google.com.ec/webhp?hl=es&tab=ww#hl=es&q=ATRIBUCIONES+DE+L+INDA>
- Casassus (1997); "Estándares de calidad"; recuperado el 15 de mayo del 2012 desde <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001836/183652s.pdf>
- López, S. (2011). *Sistemas de Calidad*. Bogotá, Colombia: DigiPrint Editores E.U.
- Domínguez, R (2008) "Promoción y reestructuración de pequeñas y medianas Empresas "América Latina: Editores E.U.
- Hernández Hatre, Alfonso. (2003) *Sistemas Integrados de Gestión: Calidad-Gestión Medio ambiental- Prevención de Riesgos Laborales*, España.
- Madrigal J.B. (2001) *Sistemas de gestión integrados ¿Mito o realidad?*, Revista normalización No- 1, Cuba.
- Manresa González. René y otros (2007): *Sistema de gestión ambiental y seguridad y salud en el trabajo: integración, ventajas y desventajas*.
- Thompson I, (2012), "Administración", recuperada el 12 de mayo del 2013 desde <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>.
- Chiavenato I (2004), "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, Pág. 10.
- Carle&Andrioli- (2006)"Contadores Públicos, Analista Contable y Especialista en Gestión de Calidad firma, miembro de Geneva Group" recuperada 15 de mayo del 2013, desde <http://www.deres.org.uy/home/descargas/reportes/Carle & Andrioli Memoria R SE 2005-2006.pdf>.
- Robbins Stephen y Coulter Mary (2005), "Administración", Octava Edición, Págs.7 y 9.
- El Libro de las Ideas. (1991). *Para producir mejor*. Asociación Japonesa de Relaciones Humanas. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, recuperado el 10 de agosto del 2013 desde: más: <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml#ixzz2fgZgSk5l>
- Hitt Michael, Black Stewart y PorterLyman (2006), "Administración", Novena Edición Pearson Pág. 8.
- Díez de Castro Emilio Pablo, García el Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael(2001), "Administración y Dirección", McGraw-Hill Interamericana, Pág. 4.

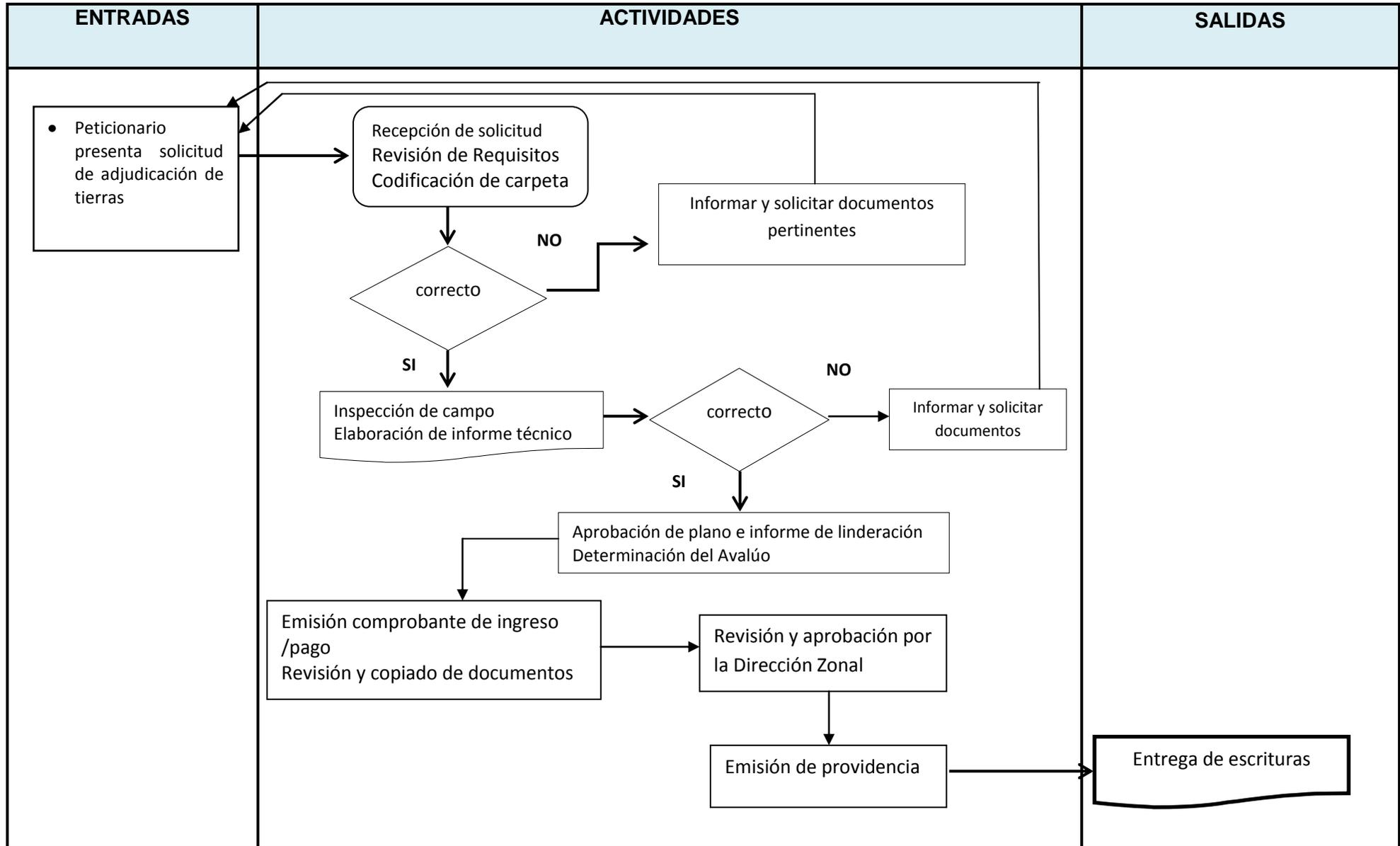
- Tuberías.com. “Indicadores de calidad” recuperada el 15 mayo del 2013 desde, <http://www.tuveras.com/calidad/herramientas/herramientas.html>.
- Beltrán, J.; Carmona, M.; Carrasco, R.; Rivas, M.; Tejedor, F. “Guía para una gestión basada en procesos” Instituto Andaluz de Tecnología.
- Kaplan, R.; Norton, D. “Balanced Scorecard, Analog Devices” recuperado el 17 de mayo del 2013, desde: http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard
- Beth, M. “Guía para la integración de procesos y la mejora de productos. Segunda edición” recuperada el 17 de mayo del 2013, desde www.sei.cmu.edu/cmmi.
- Normas ISO 9000 “Organización Internacional de Normalización” recuperado el 20 de mayo del 2013 desde [:www.iso.org](http://www.iso.org).
- Cárdenas, M. “Oficina general de Planificación de la Universidad Mayor de San Marcos, recuperado el 20 de mayo del 2013, desde: http://www.unmsm.edu.pe/ogpl/archivo_noticias/indicadores.pdf
- Villagomez, J.A., (2010) “Gestión de compras y abastecimiento, unidad de Postgrado UNMSN”, recuperado el 22 de mayo del 2013, desde: <http://www.slideshare.net/juanvillagomezch/gestion-de-compras-y-abastecimiento>
- Deming, E. (1996), Mejoramiento continuo (*Eduardo Deming 1996*)
- Harrington, J. (1993), Kabboul, F. (1994), Abell, D. (1994), L.P. Sullivan (1CC 994, Deming, E. (1996), “Mejoramiento continuo”, recuperado el 29 de mayo del 2013, desde: http://html.rincondelvago.com/administracion_la-mejora-continua.html
- Subsecretaria de Tierras y Reforma agraria, Misión, Visión, objetivos, recuperado el 30 de mayo del 2013, desde http://www.gobernacionnapo.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=95&Itemid=102
- Suárez. M. (2012).“Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, dentro del Viceministerio de Desarrollo Rural Misión y Visión”, recuperado el 15 de enero del 2013, desde <http://www.agricultura.gob.ec/subsecretaria-de-tierras-y-reforma-agraria/>
- Rojas, I. A. (2010). “Boletín Nro. 005, Continúa la entrega de tierras en la provincia de LOJA”, recuperado el 13 de marzo del 2012 desde <http://servicios.agricultura.gob.ec/mag01/index.php/prensa-boletinesprensa/1785-continua-la-entrega-de-tierras-en-la-provincia-de-loja>.
- Constitución de la República del Ecuador. “Legislación Constitucional Relevante Art. 282 Capítulo tercero Soberanía alimentaria”, recuperado el 10 de abril del 2013, desde http://www.derecho-ambiental.org/Derecho/Legislacion/Constitucion_Asamblea_Ecuador_4.html
- Vallejo, I. (2011), “Dirección Distrital de Tierras y Reforma Agraria, Boletín de Prensa”

recuperado el 20 de abril del 2013, desde <http://servicios.agricultura.gob.ec/mag01/index.php/prensa-boletinesprensa/2417-direccion-distrital-de-tierras-y-reforma-agraria>

- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP., en el artículo 9, “atribuciones y responsabilidades de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria”, recuperado el 10 de mayo del 2013, desde https://www.google.com.ec/?qws_rd=cr&ei=DOcnUqiMN_Sq4APG9oHoDQ#q=atribuciones+y+responsabilidades+de+la+Subsecretar%C3%ADa+de+Tierras+y+Reforma+Agraria+Agraria
- Suárez, M.D. y Ramírez. M.F. (2013) “Resolución Administrativa Nro. 17, el Subsecretario de Tierras y Reforma Agraria”, recuperado el 20 de mayo del 2013, desde http://servicios.agricultura.gob.ec/mag01/magapaldia/2013/Resoluciones/stra_017.pdf
- Oliva, X. y Vallejo, S. (2012) “Presidencia de la República, informe”, recuperado el 25 de mayo del 2013, desde: http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/2012/09/twitter_sub_tierras.pdf.
- Serrano, A, “Plan Tierras beneficia a 60 organizaciones campesinas del país con la entrega de veinte mil hectáreas de terreno, Agencia de Noticias Andes, recuperado el 30 de mayo del 2013, desde: <http://www.andes.info.ec/es/actualidad/plan-tierras-beneficia-60-organizaciones-campesinas-pa%C3%ADs-entrega-veinte-mil-hect%C3%A1reas>
- Ponce, J. (2013) “Estructura Organizacional por procesos, Cap. III Art. 8 Acuerdo Ministerial Nro. 281, el Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, recuperado el 2 de junio del 2013, desde: http://servicios.agricultura.gob.ec/mag01/pdfs/aministerial/2013/2013_240.pdf
- (González, C. (2007), “Repositorio general Universidad de las Américas”, recuperado el 5 de junio del 2013, desde: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/123456789/133>

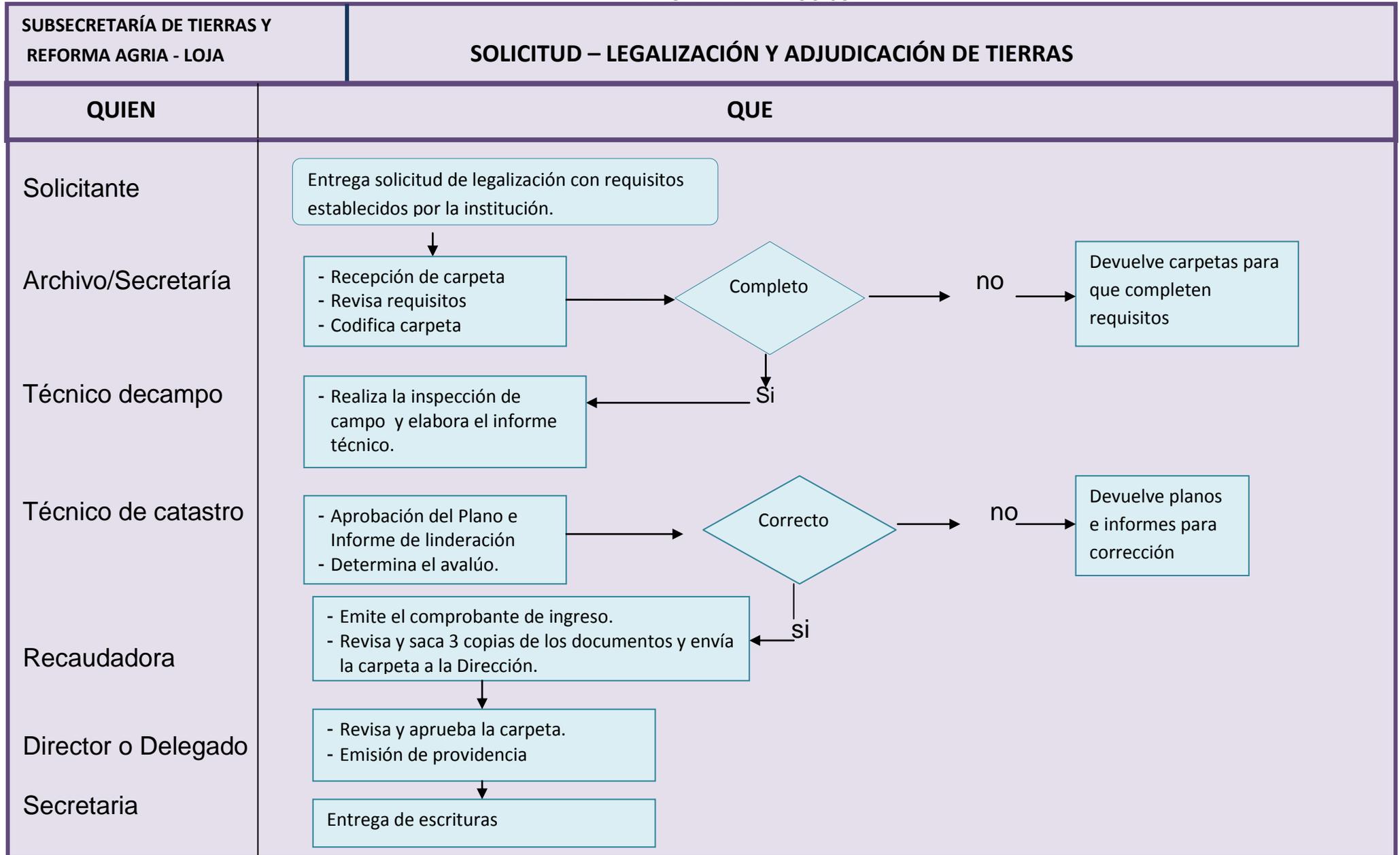
ANEXOS





Anexo 3

DIAGRAMA DEL PROCESO



Anexo 4.

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA SUBSECRETARÍA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA LOJA

PRESENTACIÓN

Este proyecto está dirigido a todo el personal Administrativo, en especial para el personal que realiza las actividades de los procesos operativos en la “SUBSTRA”.

Los Servidores Administrativos ocupan un espacio importante en el desenvolvimiento diario de las actividades, su aporte se basa en el cumplimiento ordenado y responsable de sus tareas diarias, pues así aportan para que la institución cumpla con su fin.

En el desempeño de los diferentes cargos, sea cual fuere su trabajo, por su situación como tal, adquiere rápidamente conciencia de la realidad en que se desenvuelve la institución.

Así mismo aun con los problemas existentes, su actitud, es aportar decididamente con responsabilidad a fortalecer el mejoramiento de la calidad.

JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, el personal administrativo es el eje fundamental en una institución, ya que tiene varias tareas encargadas en digitación, recepción, manejo de documentos, de actividades de tipo asistencial, facilitando muchas veces la labor de los directivos, entre sus funciones esta la de asistir y tomar decisiones dando solución a diferentes problemas u otras tareas que requieran una formación profesional.

Por lo tanto debe propender por el desarrollo de habilidades y destrezas, no solo básicas sino también asistenciales, debe estar preparado para atender las diferentes tareas a ellos asignadas, para esto debe estar al tanto de los acontecimientos que suceden dentro de su dependencia, y documentarse en todo lo relacionado en la misión y objetivos de la misma.

Debe saber escuchar, para que así pueda facilitar el dar respuestas acertadas.

Por ello, se ha creído conveniente la necesidad que tiene por mantenerse en constante preparación y en una formación continua, que le permita desenvolverse de manera eficaz y eficiente dentro de su ámbito laboral, tomando en cuenta la adaptabilidad en el trabajo, que es lo fundamental para el correcto y adecuado desempeño de las funciones.

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

PROBLEMAS

Con la experiencia de los administrativos que laboran en la SUBSTRA, en su quehacer diario, dentro de las funciones que se desempeña, encontramos los problemas más frecuentes en:

- Deficiente manejo del Archivo
- Deficiente manejo de sistemas operativos
- Deficiente redacción y ortografía
- Deficiente atención personal y telefónica
- Dificultad de Integración interpersonal

Como toda institución, la SUBSTRA, persigue el cumplimiento de los estándares de calidad en los servicios que se ofrece al público en general, tomando **como referente la eficiencia, eficacia y responsabilidad en sus acciones**, así se ha podido identificar lo siguiente.

EFICACIA

- Falta de Planificación en el trabajo
- Deficiente calidad de atención al público
- Su formación no es acorde con las funciones que desempeña
- No posee buena aptitud para resolver imprevistos

EFICIENCIA

- No contribuye a dar tiempo extra para mejorar objetivos

- Baja calidad y eficiencia en los trabajos realizados
- No cumple con la entrega de tareas en el tiempo acordado

ADAPTABILIDAD

- Falta de apoyo cuando se le solicita
- No se involucran en actividades en equipo
- No tiene predisposición para trabajar en equipo
- Falta de liderazgo.

Para solucionar los problemas antes descritos, damos a conocer una propuesta, con el fin de mejorar la gestión por procesos, es así que de acuerdo a cada necesidad se ha planificado una actividad.

CONTENIDOS DE LOS CURSOS Y SEMINARIOS - TALLERES

1. CURSO DE MANEJO DE ARCHIVO

CONCEPTOS GENERALES

- Que es un archivo, y cuantas clases hay
- Clasificación y ordenación de documentos
- Objetivos que debe perseguir, su finalidad y usos

RECURSOS BÁSICOS DEL ARCHIVO

- Equipos para el Archivo
- Materiales, elementos del archivo y rótulos para guías y sub-guías.

CONCEPTOS BÁSICOS DEL ARCHIVO

- Equipos y clases para el archivo
- Materiales y Elementos del Archivo

- Rótulos, guías y sub-guías

SISTEMAS DE ARCHIVO

- Sistema Alfabético nominativo
- Sistema Alfabético geográfico
- Sistema Alfabético por asuntos
- Sistema numérico
- Sistema cronológico

2. SEMINARIO DE ACTUALIZACION DE OFFICE, EXCEL Y SISTEMAS DE GESTIÓN ACADÉMICA

- 2.1 Conocimiento y manejo de office
- 2.2 Automatización del trabajo
- 2.3 Archivo digital

3. SEMINARIO TALLER DE REDACCION Y ORTOGRAFÍA, Y ATENCION AL CLIENTE

- 3.1 Característica de la Redacción Moderna
- 3.2 Tipos de redacción
- 3.3 Importancia y uso correcto de signos de puntuación
- 3.4 Imagen profesional, saber escuchar

4. CURSO DE RELACIONES HUMANAS

- 4.1 Trabajo en equipo
- 4.2 Inteligencia emocional y liderazgo

5. CURSO DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO, ORGANIZACIÓN Y GESTION EMPRESARIAL, VALORES CORPORATIVOS, MARKETIN Y PROTOCOLO EMPRESARIAL Y LIDERAZGO.

- 5.1 Organización y dominio del tiempo, privación del tiempo y plan diario de actividades.
- 5.2 Administración y Organización, calidad y gestión Administrativa
- 5.3 Valores personales y sociales
- 5.4 Evaluación y selección de comportamiento y eventos, calidad total
- 5.5 El marketing y la satisfacción del cliente
- 5.6 Imagen de la empresa, y Relaciones Públicas
- 5.7 Inteligencia emocional y Liderazgo

6. SEMINARIO – TALLER EN COMUNICACIÓN, RELACIONES HUMANAS, RELACIONES PÚBLICAS Y HABILIDADES OPERATIVAS EN LA GESTION SECRETARIAL.

- 6.1 Principios básicos y técnicas de la comunicación
- 6.2 La Ética y los valores
- 6.3 Autoestima y Motivación
- 6.4 Comunicación dentro de la empresa.
- 6.5 Nuevo perfil profesional
- 6.6 Conducta en el trabajo y Apariencia Personal
- 6.7 Etiqueta y presentación personal
- 6.8 Relaciones Públicas en la empresa
- 6.9 Calidad y Servicio.

6.10 Funciones de la Secretaria, Administración del Personal, y compañeros de oficina.

6.11 Cualidades, Personalidad y Capacidad de la Secretaria.

METODOLOGÍA

El procedimiento a utilizarse en cada Curso, o Seminario Taller, será Semipresencial, en donde se aplicará en prácticas lo aprendido, trabajo grupal con desarrollo de dinámicas y exposición de trabajos, plenarias y análisis de resultados.

Para no interrumpir sus labores diarias se podría realizar estos cursos o seminarios de lunes a viernes en el horario de 18h00 a 20h00 durante un mes, lo que nos da un total de 40horas, o los días sábados de 9h00 a 13h00 por dos meses medio.

EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

La Evaluación, se realizará un análisis de los aprendizajes logrados, relacionándolos con sus labores diarias.

La acreditación se referirá a las evidencias del aprendizaje, el que se demostrará y sustentará el proceso de capacitación, a través de la participación individual, y oportuna, fundamentada en la calidad del trabajo académico que se está realizando.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Personal administrativo que adquiera habilidades y destrezas en el manejo del Archivo, office y Excel, redacción y ortografía etc., para el mejor desempeño de sus funciones, propiciando el mejoramiento de la calidad en los procesos administrativos, y así elevar el nivel científico- técnico, promoviendo Relaciones Laborales y Humanas, dentro y fuera de cada departamento de la Institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Manejar adecuadamente los diferentes sistemas de archivo, aplicando con propiedad archivística el sistema más eficaz en la práctica.
- Manejar adecuadamente las funciones de Word y Excel.

- Conocer la importancia de las comunicaciones dentro de las relaciones que mantiene la Empresa tanto interna como externa.
- Conocer la importancia y legalidad de una comunicación escrita, demostrar fluidez en la redacción.

CONCLUSIONES

Con el fin de realizar una labor eficiente, se debería implementar un sistema de archivo que permita llevar de mejor manera el registro de los trámites solicitados, de acuerdo a los siguientes modelos de registro.

SUBSECRETARÍA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA - LOJA

FORMULARIO PARA ARCHIVO DE ESCRITURAS LEGALIZADAS

DEPARTAMENTO QUE TRANSFIERE:

.....
RESPONSABLE (S) DE LA TRANSFERENCIA.

.....
FECHA DE ENTREGA:

CÉDULA	APELLIDOS Y NOMBRES	NRO. DE ESCRITURA	FECHA DE REGISTRO	OBSERVACIONES

Fecha de recepción.....

HOJA DE RUTA

SUBSECRETARÍA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA - LOJA		Nro.
CÉDULA:	NOMBRE:	FECHA DE RECEPCIÓN:
DE.	PARA:	
ASUNTO:		
Enviado a:	Fecha:	
Fecha de aprobación:	Fecha de archivo:	

Anexo 6

SUBSECRETARÍA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA - LOJA

PLAN DE CAPACITACIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO 2013 -2014

Introducción

La Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria en Loja, intenta destacarse como ejemplo en las actividades de cada proceso, dentro del marco de la legalización de tierras a nivel nacional, en las actividades más importantes que se realiza como son: la legalización y adjudicación de tierras.

Estamos conscientes que vivimos en un mundo competitivo, de que la gestión administrativa va cambiando día a día, que cada vez es más extensa la idea de que los problemas deben ser atacados con métodos científicos, que en las instituciones tanto públicas como privadas para expresar sus cambios, es necesario introducir capacitaciones al personal que labora en cada una de las actividades para llevar a cabo los procesos definidos que les aseguren el buen manejo de las herramientas que son utilizadas para desempeñar sus funciones, considerado como el pilar fundamental para el éxito en sus actividades.

Es por ello que se ha diseñado un plan de capacitación a todo el personal que labora en la SUBSTRA- Loja, en donde la capacitación atiende de manera gradual las necesidades de las funciones de cada uno de los empleados, cuya finalidad será mejorar su desempeño coadyuvando con ello al ofrecimiento de mejores servicios a la comunidad.

En este contexto el presente Plan contempla un curso anual integrado por los subprogramas de:

- Relaciones públicas e imagen corporativa
- Fortalecimiento de grupos
- Manejo de GPS, y levantamientos planimétricos
- Actualización en catastro, manejo de autocad y del Arcgis.

II. Objetivo General

Actualizar conocimientos, perfeccionar habilidades y desarrollar actitudes y competencias laborales en todo el personal que labora en la SUBSTRA, mediante la planeación, diseño, organización, aplicación, dirección, seguimiento y evaluación de las líneas de acción permanentes de formación de recursos humanos

III. Participantes

IV. Procedimiento

Para el logro del objetivo general se realizará el proceso de intervención a través de:

- Un diagnóstico de las necesidades de capacitación y formación del personal que labora en la institución.
- Diseño e implementación de un plan de capacitación
- Seguimiento y evaluación de las habilidades y aptitudes adquiridas.

VI. Beneficios de la capacitación:

Corto plazo:

- Contar con personal adaptado, integrado, motivado e identificado con la SUBSTRA.
- Contar con autoridades y funcionarios que conocen y aplican adecuadamente lo planteado en el Plan de capacitación, la normatividad institucional y los procesos administrativos y de gestión en general.
- Aumentar las opciones de formación, actualización y capacitación con las que contaría el personal administrativo competencias laborales.

Largo plazo:

- Contar con personal comprometido con su Campus y con la SUBSTRA.
- Disminuir los futuros problemas en los procesos administrativos y gestión en general.
- Contar con personal que posea un nivel educativo de los temas institucionales por lo menos de nivel básico.
- Contar con personal capaz de realizar sus tareas de manera eficaz y eficiente.
- Mejorar el clima organizacional de la Universidad.

Requerimientos para realizar el programa

- Un especialista en Psicología y Maestro en Desarrollo Organizacional como responsable del programa.
- Un experto en manejo de GPS y levantamientos planimétricos de predios.
- Un experto en catastro, manejo del autocad y del Arc-gis.
- Material de oficina.
- Material bibliográfico.
- Equipos de cómputo y un servidor.

- Servicios de cafetería y fotocopiado.
- Servicios de honorarios según las líneas de acción.
- Dedicación, esmero y compromiso por parte del personal, para lograr los objetivos en el tiempo.

SUBSECRETARÍA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA - LOJA

PLAN DE CAPACITACIÓN PERSONAL 2013 - 2014

FECHA	CURSO /TALLER	DURACIÓN	DIRIGIDO A	LUGAR	RESPONSABLE	COSTO/HORA	VALOR A PAGAR
21 al 23 de enero	Relaciones Públicas e Imagen corporativa	12hs.	Personal de secretaría, ventanilla y recaudación	Sala de reuniones de la SUBSTRA	Director	\$80.00	%960.00
21 al 23 de enero	Fortalecimiento de grupos	16hs.	Personal directivo y personal administrativo	Sala de reuniones de la SUBSTRA	Director	\$80.00	%1.280.00
21 al 23 de enero	Manejo de GPS. Levantamientos planimétricos de predios	12hs.	Personal técnico de campo	Sala de reuniones de la SUBSTRA	Director	\$80.00	%960.00
21 al 23 de enero	Actualización de catastro	12hs.	Personal técnico de catastro	Sala de reuniones de la SUBSTRA	Director	\$80.00	%960.00
21 al 23 de enero	Manejo del AUTOCAD Manejo del Arc.gis.	12hs.	Personal técnico de catastro	Sala de reuniones de la SUBSTRA	Director	\$80.00	%960.00



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“Diseño de un modelo de descentralización de procesos y como evitar la burocracia en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, para la Legalización de tierras en la Provincia de Loja”.

Elaborado por:

María Virginia Salas Calva

Loja, noviembre de 2013

1. Información general

Título del proyecto:	“La descentralización de procesos y como evitar la burocracia en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, para la Legalización de tierras en la Provincia de Loja”
Línea de Investigación:	La innovación clave para el desarrollo empresarial.
Ubicación Geográfica del proyecto:	Loja-Ecuador
Duración:	Doce meses, noviembre 2013 – diciembre 2014.
Tipo de estudio:	En el presente proyecto se recolectará, sistematizará y analizará la información relacionada con la descentralización de procesos y la burocracia, con el objeto de mejorarlos promoviendo una mejora continua en el marco de la Constitución y del “Plan de Titulación Masiva de la Tierra”.
Nivel operativo:	El presente proyecto estará bajo la responsabilidad de María Virginia Salas Calva, estudiante de la Maestría en Gestión Empresarial con el apoyo del personal administrativo de la Subsecretaría de tierras de la ciudad de Loja.

2. Planteamiento del problema

El Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP), a través de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria (SSTRA) está encargada 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.

Su propósito es entregar títulos de propiedad de la tierra, a beneficiarios y agricultores de la provincia de Loja. Esta entrega de escrituras se realiza dentro del “Plan de Titulación Masiva de la Tierra”, que ejecuta la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria buscando mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, disminuyendo conflictos y brindando una seguridad jurídica que garantice la tenencia de sus predios.

En el desempeño de las diferentes actividades, por su situación como tal, el personal encargado del ingreso, revisión, inspección, aprobación, cobranza y envío para la aprobación y legalización de tierras, debe adquirir conciencia de la realidad en la que se desenvuelve esta

institución, con el fin de que los ciudadanos beneficiarios se sientan satisfechos de la oportuna atención, por ello, he creído conveniente proponer el diseño de un modelo de descentralización de procesos y como evitar la burocracia en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, para la Legalización de tierras en la Provincia de Loja, en donde se inicie el trámite de solicitud de legitimidad y se finalice con la entrega de los títulos de propiedad en la ciudad de Loja.

3. Justificación

La buena Gestión Pública es un requisito fundamental para alcanzar los objetivos del desarrollo de un país, va de la mano con el imperio de la Ley e Instituciones Estatales eficaces, la transparencia y la rendición de cuenta en la gestión de todos los asuntos públicos y en las decisiones que afectan su destino, aportando directa o indirectamente con la remodelación de la estructura física y la informatización del Sistema, para el adecuado cumplimiento de las funciones transferidas en el marco de la descentralización.

Para que exista una buena gestión pública, debe existir un mejoramiento básico, donde exista simetría, armonía de elementos sugiriendo la búsqueda por la eficiencia y la efectividad, para lograr esto se debe vencer el mayor obstáculo de la organización la Burocracia, pues las largas demoras en el proceso de documentos, la excesiva papelería en la oficina obstaculizan la buena gestión pública.

Hoy en día el Ecuador enfrenta un sinnúmero de cambios en la administración pública, creando un nuevo orden institucional y a su vez buscando conquistar su autonomía en las ciencias políticas y el derecho público, tratando de equilibrar la administración, gerencia y gobierno, enfrentando un proceso acelerado de cambios en la administración pública, empeñado en el control y mejoramiento de sus actividades.

En tal virtud, esta propuesta pretende alinearse a las demandas del personal administrativo de la Subsecretaría de Tierras y de la sociedad en general y en el grado de satisfacción que estos esperan, en función de las líneas estratégicas de trabajo y de los productos esenciales que están vinculados con la misión institucional, “ **Gestión estratégica en la formulación, aplicación e implementación de las políticas, programas, normas e instrumentación de acceso, distribución, redistribución, reagrupamiento, legalización y uso de la tierra integrado a planes productivos, para un uso sostenible del recurso de tierra y el perfeccionamiento de la reforma agraria**”, permitiendo la implementación de procedimientos de gestión basados en la administración operativa de bienes y servicios con

el correspondiente control y monitoreo de resultados, mejorando el esquema de procesos en la organización para que sea compatible con una estructura que asuma innovaciones administrativas y tecnológicas que permitan procesar la información y servicios que se desarrollan en beneficio colectivo.

Con el presente estudio se espera reducir el tiempo de entrega de escrituras, los costos de operación mediante la descentralización de los procesos y evitar la burocracia en la ejecución de procesos, se realizará una revisión de cada uno de los procesos para la legalización de tierras, lo cual permitirá diagnosticar la situación de los procesos, detectar las oportunidades de mejora y plantear una nueva forma de realizar los procesos.

Una vez reestructurados estos procesos, se elaborara los indicadores de control por proceso, lo cual permitirá monitorear que los objetivos de cada proceso se cumplan, finalmente se documentará cada uno de las mejoras propuestas e implementadas, se describirá las funciones de cada cargo y se detallará el manejo de los indicadores.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Mi propuesta de reforma a los procesos de la Subsecretaría de Tierras, no debe ser ajena a la ley correspondiente, y en vista del tiempo empleado para otorgar una escritura, se adoptara medidas de descentralización, cuyo objetivo es democratizar el ejercicio del poder en las regiones, y por otro lado, otorgar más responsabilidades y autonomía a los entes locales; por lo tanto propondré un modelo de descentralización de procesos de gestión por procesos capaz de brindar un servicio oportuno de calidad al usuario a través de legalización de tierras en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria en la ciudad de Loja.

4.2 Objetivos específicos

- Optimizar los mecanismos de control para la legalización de tierras.
- Establecer patrones de entrega, para mejorar la calidad y seguridad de servicio al cliente.
- Crear una imagen de seguridad y confianza en los servicios que brinda la institución.

5. Alcance

Con este proyecto de mejoramiento de procedimientos, la funcionalidad institucional en materia de adjudicación de tierras se verán claramente beneficiados todos los usuarios con la ayuda operativa de la planta administrativa.

6. Marco teórico

En el artículo 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 los administradores acorde a los principios de racionalización, eficiencia y simplificación previsto en la Ley de Modernización del estado, siendo necesario impulsar la agilidad y eficacia en la administración de la institución a efectos de asegurar a los usuarios la oportunidad en el servicio y el despacho puntual de los asuntos que son de competencia institucional, siendo por tanto necesario instrumentar un mecanismo tendiente a atender las soluciones de trámites que son el ámbito de acción y competencia institucional.

Tanto las Normas ISO, como el Modelo EFQM 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. La Gestión por procesos se basa en el análisis de la identificación, gestión, revisión y mejora de todas las actividades administrativas de una institución, a través de sus procesos de funcionamiento y de prestación de servicios, para asegurar el mejor servicio a la sociedad.

En la administración pública entendemos por proceso la secuencia ordenada de actividades, incluidos los trámites de los procedimientos administrativos, las cuales se interrelacionan entre sí y son necesarias para prestar los servicios al público en general.

Ante el tiempo empleado para otorgar una escritura para legalizar un terreno, este proyecto se adoptará medidas de descentralización, cuyo objetivo principal es democratizar el ejercicio del poder en las regiones, y por otro lado, otorgar más responsabilidades y autonomía a los entes locales, mejorando los procesos operativos en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria en la ciudad de Loja, adoptando el enfoque de

la Gestión por procesos orientados a la prestación de los servicios públicos más eficaces, frente a la visión funcional y orgánica de la institución

7. Hipótesis de trabajo

La descentralización administrativa y la burocracia generan un grave perjuicio para el usuario,

8. Metodología

1. La institución en la que se va a realizar el trabajo es la Subsecretaría de Tierras y Reforma agraria en la ciudad de Loja.
2. Identificar los procesos de apoyo para la adjudicación de tierras.
3. Conocer las interrelaciones entre ellos a través de la observación, encuestas o entrevistas al personal involucrado.

Ante el tiempo empleado para otorgar una escritura para legalizar un terreno, se adoptará medidas de descentralización, cuyo objetivo principal es democratizar el ejercicio del poder en las regiones, y por otro lado, otorgar más responsabilidades y autonomía a los entes locales.

En este sentido este trabajo investigativo se basará en el análisis de la Identificación, gestión, revisión y mejora de todas las actividades de la Subsecretaria de Tierras en Loja, a través de sus procesos de funcionamiento, de prestación de servicio para asegurar el mejor ejercicio de sus competencias, funciones y un mejor servicio a los ciudadanos.

12. Bibliografía

- Galloway, D. (2002): Mejora continua de procesos: 2da Edición. Barcelona: Gestión 2000
- Mariño, N., H. (2001) Gerencia de procesos. Bogotá: Alfaomega
- Maldonado, J.A., (2011) Gestión por procesos. Recuperado el 6 de abril de 2012 de <http://www.eumed.net/libros/2011e/1084/pasos.html>
- Página web Subsecretaría de Tierras, mapa de procesos.
Ley de Modernización del Estado.

Anexo 8

FOTOGRAFÍAS DE LA INVESTIGACIÓN

Foto Nro. 1



Foto Nro. 1 (servicios.agricultura.gob.ec/servicios/index.../legalización de tierras)

Foto Nro. 2



Foto Nro.2 (servicios.agricultura.gob.ec/servicios/index.../legalización de tierras)

Foto Nro. 3



Foto Nro. 3 (servicios.agricultura.gob.ec/servicios/index.../legalización de tierras)



ESCUELA DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

ENCUESTA - PERSONAL ADMINISTRATIVO

INSTRUCCIONES:

Estimado (a) Señor (a), solicito su valiosa colaboración para responder las preguntas que a continuación se detallan, las cuales permitirán identificar la problemática en los procesos que se ejecutan en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, y presentar la propuesta de mejora a estos procesos.

Frente a cada ítem marque una (x), de acuerdo a su criterio.

CUESTIONARIO

1. Tiene título profesional?

Si () no ()

Cuál es?

.....

2. Señale con una x, el cargo que usted desempeña en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria?

Digitador -a () Técnico-a de campo () Técnico-a de Catastro ()

Implementador-a () Recaudador -a ()

3. Qué tiempo labora usted en la "SUBSTRA"?

.....

4. La actividad que realiza en su lugar de trabajo está acorde con su formación académica?.

.....

5.Cuál es el tiempo mínimo para la realización de un trámite solicitado por el cliente?

.....

6. Cómo se efectúa el control del trámite en la institución?

Hoja de ruta

Libreta de apuntes

No registra en ningún lado

Otra

7. Cuenta con todos los instrumentos necesarios para desempeñar las actividades a usted asignadas?.

Si ()

no ()

Porque?

.....
.....
.....

8. Cree que cliente se siente satisfecho con el servicio que usted le presta?.

Si ()

no ()

Cómo?

.....
.....
.....

9. Cree que el desarrollo de los procesos se pueden mejorar?

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN