



PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO
REPÚBLICA DEL ECUADOR

APROBADO

02 DIC 2021

[Firma manuscrita]
FIRMA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2021-2025

Noviembre 2021

Contenido

I.	DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	7
1.1.	Descripción de la Institución	7
1.2.	Base legal.....	8
1.3.	Descripción histórica de la Procuraduría General del Estado.....	12
1.4.	Competencias, facultades, atribuciones y rol	13
1.5.	Diagnóstico Institucional.....	16
II.	ANÁLISIS SITUACIONAL	39
2.1.	Análisis de Contexto	39
2.1.1.	Modelos de Abogacía Estatal en la Región	43
2.2.	Análisis Sectorial y Diagnóstico Territorial.....	49
2.2.1.	El rol de la Procuraduría General del Estado en el territorio.....	49
2.2.2.	Configuración actual de las Direcciones Regionales	49
2.3.	Mapa de Actores y Actoras	56
2.4.	Análisis F.O.D.A	57
2.4.1.	Matriz FODA de la Procuraduría General del Estado.....	57
III.	ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN	60
3.1.	Misión.....	60
3.2.	Visión	60
3.3.	Principios y valores.....	60
IV.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	62
4.1.	Alineación al Plan Nacional de Desarrollo.....	63
4.2.	Indicadores.....	66
V.	DISEÑO DE PROGRAMAS, PLANES Y PROYECTOS	68
5.1.	ESTRATEGIAS	68
5.1.1.	Perspectivas del Plan Estratégico Institucional.....	68
5.1.2.	Mapa estratégico	70
5.2.	Identificación de Programas y Proyectos.....	71
5.3.	Implementación de la Política Pública con enfoque territorial	71
VI.	PROGRAMACIÓN PLURIANUAL Y ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA.....	72
6.1.	Planificación Plurianual y Anual	72

Índice de Tablas

Tabla 1. Resumen Competencias, facultades y atribuciones de la Procuraduría General del Estado	13
Tabla 2. Ejecución presupuestaria 2021 de gasto permanente de la Procuraduría General del Estado Al 31 de octubre de 2021 (USD)	18
Tabla 3. Proforma presupuestaria 2022 de gasto permanente de la Procuraduría General del Estado	18
Tabla 4. Ejecución presupuestaria 2021 de gasto no permanente de la Procuraduría General del Estado Al 31 de octubre de 2021 (USD)	19
Tabla 5. Proforma presupuestaria 2022 proyecto PROFIP	19
Tabla 6. Ejecución presupuestaria Anual e-Sigef (Millones USD) por años	20
Tabla 7. Montos aprobados por SENPLADES (periodo 2019-2023) - Dictamen de prioridad original	21
Tabla 8. Montos aprobados por SENPLADES (periodo 2019-2023) - Dictamen de prioridad actualizado	21
Tabla 9. Ejecución Presupuestaria Proyecto PROFIP	22
Tabla 10. Programa de Preservación de Capital - Modificación Presupuestaria	24
Tabla 11. Resumen de calificación de riesgos institucionales de la PGE	26
Tabla 12. Resumen distributivo de personal de la Procuraduría General del Estado	31
Tabla 13. Procesos e instructivos vigentes de la Procuraduría General del Estado	37
Tabla 14. Modelos Implementados para la Defensa Jurídica del Estado en Latinoamérica ...	45
Tabla 15. Matriz de Actores y Actoras	56
Tabla 16. Matriz de FODA	57
Tabla 17. Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2021 - 2025	64
Tabla 18. Ficha Indicadores	66
Tabla 19. Estrategias Institucionales	68
Tabla 20. Perspectivas del Plan Estratégico Institucional	69
Tabla 21. Identificación de Proyectos	71

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Hitos Históricos de la Procuraduría General del Estado	12
Gráfico 2. Organigrama de la Procuraduría General del Estado	27
Gráfico 3. Estructura Orgánica Actual de la Procuraduría General del Estado – Nivel Gobernante	28
Gráfico 4. Estructura Orgánica Actual de la Procuraduría General del Estado– Nivel Asesor.	29
Gráfico 5. Estructura Orgánica Actual de la Procuraduría General del Estado– Nivel Apoyo .	29
Gráfico 6. Estructura Orgánica Actual de la Procuraduría General del Estado– Nivel Agregador de Valor	30
Gráfico 7. Estructura Orgánica Actual de la Procuraduría General del Estado– Nivel Agregador Desconcentrado	31
Gráfico 8. Resumen distributivo de personal por tipo de proceso y estudio de carga de trabajo de la Procuraduría General del Estado	32
Gráfico 9. Análisis de criticidad de equipos para la renovación del parque tecnológico	35
Gráfico 10. Mapa de Procesos de la Procuraduría General del Estado	36



Gráfico 11. Cadena de Valor de la Procuraduría General del Estado	38
Gráfico 12. Diagnóstico de la situación actual en relación con los procesos de gestión.....	50
Gráfico 13. Evolución de la Población Total del Ecuador.....	51
Gráfico 14. Proyección Población del Ecuador	51
Gráfico 15. Evolución de la cantidad de la población por provincia.....	52
Gráfico 16. Entidades Públicas en Ecuador	53
Gráfico 17. Patrocinio Causas activas Período 2008-2020 	54
Gráfico 18. Patrocinio Causas terminadas Período 2008-2020 	54
Gráfico 19. Casos Tramitados y Actas Acuerdo según Centro de Mediación Período 2009 - 2020.....	55
Gráfico 20. Matriz FODA	57
Gráfico 21. Mapa Estratégico	70

PRESENTACIÓN

La Procuraduría General del Estado, que está por cumplir 93 años de creación, se acopló con rapidez y eficacia a los retos para continuar con su misión prevista por el artículo 237 de la Constitución de la República del Ecuador: i) patrocinio, ii) defensa legal del Estado, iii) absolución de consultas y iv) control de legalidad de los actos y contratos del sector público.

Si bien esta Procuraduría goza de un prestigio importante como entidad especializada en temas jurídicos, las características de la coyuntura hacen necesario un reforzamiento de nuestras capacidades. Es por ello, que se ha emprendido un proceso de modernización institucional a través de la ejecución del Proyecto que hemos denominado PROFIP, el cual tiene por objetivo *“Fortalecer la gestión institucional de la Procuraduría General del Estado mediante el diseño e implementación de la estructura y funciones de este organismo, consolidando sus capacidades legales, técnicas, financieras y administrativas”*.

Este proceso de fortalecimiento implica el desarrollo e implementación de un nuevo modelo de gestión, que busca amplificar los efectos positivos de la gestión de la Procuraduría General del Estado a nivel nacional, en el marco de sus competencias establecidas en la normativa vigente. Con este modelo se implementarán varias iniciativas que buscan fortalecer el Sistema de Defensa Jurídica del Estado y recogerán aquellas acciones que han permitido profundizar la lucha contra la corrupción, al ejercer el patrocinio del Estado en la fase de ejecución de las sentencias dictadas dentro de los procesos penales en los cuales se sentenció a ex funcionarios públicos y empresarios particulares, a través de la Unidad de recuperación de activos. Esta Procuraduría no cesará en su tarea para que los sentenciados por casos de corrupción cumplan con lo dispuesto por los jueces y restituyan el daño ocasionado al país, garantizando de este modo la eficacia de la administración de justicia.

El Plan Estratégico institucional que ahora se presenta, es el camino trazado para la consecución y consolidación de los avances de este proceso de fortalecimiento tan necesario para la Procuraduría General del Estado y abre el camino para su sostenibilidad en el mediano y largo plazo. En su elaboración se destaca el trabajo y compromiso de todos los servidores y servidoras que, bajo la orientación de la Coordinación General de Planificación, han participado en las diferentes reuniones y espacios organizados para este fin en estos últimos meses.

Sin menoscabo del esfuerzo que contiene este plan, nada de lo previsto en él será posible sin el principal factor con base al cual se construyen los grandes proyectos e iniciativas: el talento humano. Por eso, reitero mi llamado al personal de esta noble institución, a emprender juntos una cruzada por la transformación, la transparencia y el respeto a la ley.

Atentamente,

Íñigo Salvador Crespo
PROCURADOR GENERAL DEL ESTADO



MARCO METODOLOGICO

El presente Plan Estratégico Institucional, está basada en la Guía Metodológica de Planificación Institucional de la Secretaría Nacional de Planificación, y se compone de las siguientes partes:

1. Descripción y Diagnóstico Situacional.
2. Análisis Situacional.
3. Elementos orientadores de la Institución.
4. Objetivos Estratégicos Institucionales.
5. Diseño de estrategias, programas y proyectos.
6. Programación Anual y plurianual de la Política Pública.

El presente documento de planificación estratégica contó con la participación activa de las áreas funcionales de la institución, para levantar información del estado y avances en la gestión de la Procuraduría General del Estado.

I. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1.1 Descripción de la Institución

La Procuraduría General del Estado es un organismo público, técnico jurídico, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigido y representado por la Procuradora o Procurador General del Estado, designado para un período de cuatro años.

La Constitución de la República del Ecuador expedida el 20 de octubre de 2008, redefinió la estructura y funcionamiento del Estado en su conjunto y amplió significativamente la tutela que ejerce sobre los derechos, garantías y principios.

Paralelamente a los deberes y responsabilidades que ha asumido el Estado a nivel nacional, se han incrementado sus compromisos en el nivel internacional, de la mano con sus procesos de integración con otros Estados en los ámbitos multilateral, regional y bilateral.

El fortalecimiento producido durante las últimas décadas de los sistemas de justicia interamericano e internacional de derechos humanos, en los que participa el Estado ecuatoriano, ha elevado el estándar de exigibilidad y respuesta que deben afrontar los estados ante los ciudadanos.

El desarrollo alcanzado por las tecnologías de la información y comunicación las han posicionado, por una parte, como un insumo fundamental para las prácticas del buen gobierno y la participación de los ciudadanos y, por otra, han evidenciado la necesidad de actualizar y dinamizar el modelo de gestión del Estado prestador de servicios a fin de estar a la altura del cambio cualitativo que demanda la sociedad de la información (gobierno electrónico). Este escenario no ha sido ajeno a las necesidades de las entidades estatales llamadas a ejercer el control externo de la gestión pública.

Desde su creación, hace ya 93 años, la Procuraduría General del Estado ha sido una entidad clave en la defensa jurídica del interés público y el patrimonio del Estado. Su rol ha permitido dar soporte jurídico a buena parte de las actuaciones del sector público, así como precautelar los intereses y recursos públicos en el patrocinio de diferentes causas en las que el Estado ha sido parte.

En la actualidad, el control de la legalidad de los actos y contratos del Estado, así como la defensa del interés público y del patrimonio estatal, a cargo de la Procuraduría General del Estado, enfrenta retos particularmente complejos como: la transparencia y lucha contra la corrupción, el respeto del Estado constitucional de derechos y justicia, la gestión eficiente del sector público como medio para superar las inequidades sociales y apoyar un modelo de desarrollo sustentable. Todo ello, exige fortalecer el diseño e implementación de la estructura y funciones de este organismo, consolidando sus capacidades legales, técnicas, financieras y administrativas. A ello se suma la necesidad de fortalecer una intervención preventiva, articulada y efectiva de la Procuraduría General del Estado a través de la asesoría legal a los equipos jurídicos del Estado.

Todos estos cambios implican que, dentro del proceso de Fortalecimiento Institucional planteado como proyecto, el modelo de gestión considere la implementación de un ciclo de defensa jurídica, que no se concentre en la defensa judicial si no que desarrolle mecanismos de prevención, conciliación y recuperación.

1.2. Base legal

El diseño e implementación del Plan Estratégico Institucional de la Procuraduría General del Estado para el periodo 2021 – 2025 está sustentado en la normativa que se cita a continuación:

Constitución de la República del Ecuador

El Título IV sobre la Participación y Organización del Poder en el capítulo séptimo sobre la Administración Pública, sección cuarta que se refiere a la Procuraduría General del Estado, expresa:

“Artículo 235.- La Procuraduría General del Estado es un organismo público, técnico jurídico, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigido y representado por la Procuradora o Procurador General del Estado, designado para un período de cuatro años”.

“Artículo 237.- Corresponderá a la Procuradora o Procurador General del Estado, además de las otras funciones que determine la ley:

- 1. La representación judicial del Estado.*
- 2. El patrocinio del Estado y de sus instituciones.*
- 3. El asesoramiento legal y la absolución de las consultas jurídicas a los organismos y entidades del sector público con carácter vinculante, sobre la inteligencia o aplicación de la ley, en aquellos temas en que la Constitución o la ley no otorguen competencias a otras autoridades u organismos.*
- 4. Controlar con sujeción a la ley los actos y contratos que suscriban los organismos y entidades del sector público”.*

El Título VI del Régimen de Desarrollo en su capítulo segundo sobre la Planificación participativa para el desarrollo, dispone:

“Artículo 280.- El Plan Nacional de desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.”

“Artículo 293.- La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo (...)”.

“Artículo 297.- Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

Las instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público.”

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

“Artículo 4.- Se someterán a este código todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República.



Se respetará la facultad de gestión autónoma, de orden político, administrativo, económico, financiero y presupuestario que la Constitución de la República o las leyes establezcan para las instituciones del sector público (...)”.

“Artículo 5 numeral 1.- Sujeción a la planificación.- La programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas y todos los recursos públicos, se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo de todos los niveles de gobierno, en observancia a lo dispuesto en los artículos 280 y 293 de la Constitución de la República”.

“Artículo 54.- Planes institucionales.- Las instituciones sujetas al ámbito de este Código, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán al ente rector de la Planificación Nacional sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo...”.

“Artículo 55.- Definición de inversión pública.- Para la aplicación de este código, se entenderá por inversión pública al conjunto de egresos y/o transacciones que se realizan con recursos públicos para mantener o incrementar la riqueza y capacidades sociales y del Estado, con la finalidad de cumplir los objetivos de la planificación”.

Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado

“Artículo 1.- De la Procuraduría General del Estado.- La Procuraduría General del Estado es un organismo público de control, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigido y representado legalmente por el Procurador General del Estado. Tendrá su sede en la Capital de la República y podrá establecer delegaciones distritales o provinciales, de acuerdo a sus necesidades administrativas”.

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

“Artículo 15.- Indicadores de gestión.- Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo.

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

Codificación del Reglamento Orgánico Funcional de la Procuraduría General del Estado

Entre las funciones del señor Procurador General del Estado, que se describe en el artículo 3, numeral 12, es el de “Aprobar el Plan Estratégico Institucional, realizar su seguimiento y evaluación”.

El artículo 12, se menciona entre los productos a ser desarrollados por la Dirección Nacional de Planificación e Inversión que son, en el literal “a) Plan Estratégico Institucional;” y en el literal “e) Manuales, instructivos, formularios e instrumentos técnicos para la formulación y mejora continua del Plan Estratégico, del Plan Operativo Anual, de los planes, programas, procesos y proyectos de la institución”.

Cabe mencionar adicionalmente, que en el artículo 15, entre de los productos a desarrollar por la Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación, se está en el literal a) Informes de ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional.

Codificación del Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos de la Procuraduría General del Estado

El Artículo 7 sobre la Estructura Organizacional por Procesos, en su numeral 3.1 Gestión de Asesoría, establece:

“3.1.4 Gestión de Planificación Institucional: Le corresponde asesorar a la máxima autoridad en los procesos de gestión estratégica, de la planificación institucional, de la preparación de los planes y proyectos de inversión y de la implementación de las metodologías de seguimiento y evaluación; así como, del desempeño de las unidades administrativas.”

El Artículo 10 que describe la estructura definida para la Institución, establece la misión, estructura orgánica de gestión; y, los productos y servicios de sus distintos procesos internos. En la sección de los procesos habilitantes de asesoría dentro de la *Gestión de Planificación Institucional*, establece:

“3.3.1 GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN E INVERSIÓN

Misión: Dirigir las actividades institucionales de planificación de corto, mediano y largo plazo; realizar la formulación de planes, programas y proyectos utilizando para el efecto herramientas y técnicas de planificación; e implementar la gestión por procesos en la Institución y la mejora continua de los mismos”.

Dentro de los productos y servicios de la Gestión de Planificación e Inversión el literal a) determina la elaboración del Plan Estratégico Institucional.

NORMA TÉCNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

Art. 2.- **Ámbito de aplicación.**- La presente norma técnica es de aplicación obligatoria para todas las entidades públicas mencionadas en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República del Ecuador.

Art. 19.- **Planes Institucionales.**- Los planes institucionales son instrumentos de planificación y gestión, a través de los cuales, cada entidad del sector público, en el ámbito de sus competencias, identifica y establece las prioridades institucionales de mediano y corto plazo, que orienten la toma de decisiones y el curso de acción encaminado a la generación y provisión de productos (bienes y/o servicios) a la ciudadanía o usuarios externos, debidamente financiados (recursos permanentes y/o no permanentes), a fin de contribuir al cumplimiento de las prioridades establecidas en los Planes Sectoriales y/o Plan Nacional de Desarrollo.

Art. 20.- **Formulación.**- Corresponde a las entidades del sector público previstas en la Constitución de la República, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados, el proceso de elaboración, actualización y aprobación de los planes institucionales conforme lo establecido en la presente norma técnica.

Art. 21.- Para el proceso de construcción de los Planes Institucionales, las entidades se sujetarán a los instrumentos metodológicos establecidos por el ente rector de la planificación nacional.



Art. 22.- Elaboración y/o actualización.- La elaboración y/o actualización de planes institucionales, será liderada por la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de cada entidad, o quien haga sus veces; en coordinación con todas áreas y unidades institucionales. Para el efecto se podrá solicitar la asistencia técnico -metodológica del ente rector de la planificación nacional.

Los planes institucionales se actualizarán en los siguientes casos:

1. Una vez aprobado y/o actualizado el Plan Nacional de Desarrollo.
2. En caso de actualización del Plan Sectorial respectivo y que ésta afecte a la entidad.
3. En el caso de que la entidad presente cambios en sus competencias.
4. Para incluir o implementar los ajustes plasmados en los "planes de acción" como resultado de los procesos de seguimiento y evaluación.
5. En casos excepcionales y debidamente justificados, previa autorización del ente o instancia rectora (para entidades que pertenecen a un sector) y la entidad rectora de la planificación nacional.

Art. 23.- Vigencia.- Los planes institucionales tendrán la misma vigencia del Plan Nacional de Desarrollo. En lo referente al nivel operativo se actualizará cada año.

Art. 24.- Validación.- Los planes institucionales, previo a su aprobación, deberán ser remitidos al ente rector de la planificación, quien realizará una validación metodológica, dentro del ámbito de su competencia. Una vez que no existan observaciones, el ente rector de la planificación nacional emitirá un informe favorable de validación técnica.

Art. 25.- Aprobación.- Para la aprobación de los planes institucionales, se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

1. Entidades adscritas, dependientes o que formen parte de un sector: los planes institucionales de estas entidades deberán cumplir con las guías metodológicas, directrices y lineamientos del ente rector de la planificación nacional; contar con el pronunciamiento favorable de la entidad rectora respectiva, aprobación de la Máxima autoridad Institucional y en los casos que corresponda la aprobación del órgano colegiado.
2. Entidades rectoras de política pública: los planes institucionales de estas entidades deberán cumplir con las guías metodológicas, directrices, lineamientos del ente rector de la planificación nacional, y la aprobación final de su máxima autoridad.
3. Otras entidades: los planes institucionales de las entidades que no son adscritas, dependientes ni formen parte de un sector deberán cumplir con las guías metodológicas, directrices y lineamientos del ente rector de la planificación nacional para posterior aprobación de su máxima autoridad.

Art. 26.- Registro de Planes Institucionales.- Los planes institucionales serán entregados al ente rector de la planificación para su registro, en un máximo de 45 días a partir de la publicación del Plan Nacional de Desarrollo en el Registro Oficial.

Resolución No. 20

El señor Procurador General del Estado, mediante resolución No. 020, del 15 de abril del 2019, delegó a diferentes autoridades de la Procuraduría General del Estado, una serie de atribuciones, en uso del artículo 3 letra k) de la Codificación de la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado, que faculta al Procurador General del Estado a: "Expedir reglamentos, acuerdos, resoluciones e instructivos de carácter general y particular, dentro del ámbito de su competencia".

De acuerdo a la resolución mencionada, en su artículo 10, el señor Procurador General del Estado delega al Coordinador Nacional de Planificación entre otras atribuciones:

“a) Aprobar las reformas del Plan Estratégico Institucional (PEI)”.

1.3. Descripción histórica de la Procuraduría General del Estado

El 2 de agosto de 1928, el presidente Interino Dr. Isidro Ayora, con Decreto Supremo No. 188, publicado en el Registro Oficial No. 706, crea el cargo de Procurador General de la Nación, y designa al Dr. Manuel Cabeza de Vaca, para cumplir funciones como: el patrocinio del Estado, proyectos de contratos que manden celebrar el Congreso o el Poder Ejecutivo y dar el dictamen solicitado por ministros de Estado.

La Asamblea Nacional de 1938, con Decreto dictado el 2 de marzo de 1939, dispone establecer la Procuraduría General de la Nación y ratifica la existencia de este órgano del Estado. Luego, el Dr. José María Velasco Ibarra, mediante Decreto Supremo No. 547, promulgado en el Registro Oficial 52 de 2 de agosto de 1944, otorga autonomía a la Procuraduría General de la Nación, pero jerárquicamente, se le adscribe a la Presidencia de la República.

Con la Constitución Política de la República del Ecuador aprobada en el Referéndum del 15 de enero de 1978, publicada en el Registro Oficial No. 800 de 27 de marzo de 1979, se establece en su Art. 59 literal j) se dispone que el Procurador General, sea nombrado por la Cámara Nacional de Representantes en base a una terna enviada por el Presidente de la República; y en la sección II se establece que la Procuraduría es un organismo autónomo con personalidad jurídica, siendo el Procurador su primera autoridad, quien a su vez es el representante judicial del Estado.

En la Codificación de la Constitución Política de la República del Ecuador, puesta en vigencia con Registro Oficial No. 2 de 13 de febrero de 1997, se ratifica la autonomía y se determinan nuevas funciones, prescribiéndose en el Art. 140 que corresponde al Procurador el patrocinio del Estado, el asesoramiento legal y las demás funciones que determine la ley. Además, se separa del Ministerio Público y se expide la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado (Registro Oficial 335 de 9 de junio de 1998).

La Asamblea Nacional Constituyente dictó el proyecto de la nueva Constitución de la República del Ecuador, que fue aprobada mediante referéndum y puesta en vigencia con publicación en el Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre de 2008, en la cual la Procuraduría se la concibe como un organismo público técnico jurídico de patrocinio, asesoramiento y control de los actos y contratos suscritos por los organismos y entidades del sector público.

Gráfico 1. Hitos Históricos de la Procuraduría General del Estado



Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación



1.4. Competencias, facultades, atribuciones y rol

Tabla 1. Resumen Competencias, facultades y atribuciones de la Procuraduría General del Estado

Competencias	Atribuciones	Facultades
Representación y patrocinio judicial del Estado y sus instituciones	1.- La representación judicial del Estado. 2.- El patrocinio del Estado y de sus instituciones	Rectoría
	Reclamar judicial o administrativamente de terceros los bienes fiscales	Rectoría
	Ejercer el patrocinio del Estado y de sus instituciones de conformidad con lo previsto en la ley.	Coordinación
	Representar al Estado y a los organismos y entidades del sector público que carezcan de personería jurídica, en defensa del patrimonio nacional y del interés público.	Coordinación
	Representar al Estado Ecuatoriano y a las entidades del sector público en cualquier juicio o reclamo que deban proponer o que se planteen en su contra en otro Estado.	Coordinación
	Supervisar los juicios que involucren a las entidades del sector público que tengan personería jurídica o a las personas jurídicas de derecho privado que cuenten con recursos públicos, sin perjuicio de promoverlos o de intervenir como parte en ellos, en defensa del patrimonio nacional y del interés público;	Control Técnico
	Supervisar el desenvolvimiento de los procesos judiciales y de los procedimientos arbitrales y administrativos de impugnación o reclamo, en los que participen las instituciones del Estado que tengan personería jurídica, e intervenir con respecto a ellos, en defensa de los intereses del Estado, ante cualquier organismo, Corte, Tribunal o juez, dentro del país o en el exterior;	Control Técnico
	Reclamar judicial o administrativamente de terceros los bienes fiscales; y, en el caso de los de carácter provincial o municipal o pertenecientes a organismos autónomos del sector público, requerir de las autoridades correspondientes igual medida debiendo actuar por su propia iniciativa en el evento de que no lo hicieren.	Gestión
	Proponer acciones legales en defensa del patrimonio nacional y del interés público; contestar demandas e intervenir en las controversias que se sometan a la resolución de los órganos de la Función Judicial, de tribunales arbitrales y de tribunales o instancias con jurisdicción y competencia en los procedimientos administrativos de impugnación o reclamos, sea como actor, demandado o tercerista, sin limitaciones, en los procesos o procedimientos que interesen al Estado y a las entidades u organismos del sector público, en la forma establecida en esta Ley.	Gestión
	Intervenir como parte procesal en los juicios penales, controversias y procedimientos administrativos de impugnación o reclamo, que se sometan a la resolución de la Función Judicial, tribunales arbitrales y otros órganos jurisdiccionales, en los que intervengan los organismos y entidades del sector público, que carezcan de personería jurídica;	Gestión
	Representar judicialmente al Estado, a los organismos y entidades del sector público, de acuerdo con la Constitución Política de la República, tratados y convenios internacionales y la ley, en cualquier proceso o procedimiento que corresponda a la jurisdicción de los organismos, jueces o autoridades en otro Estado, con facultad para desistir de las acciones que hubiere propuesto y con facultad para transigir;	Gestión
	Autorizar a las máximas autoridades de los organismos y entidades del sector público, previo informe favorable del procurador o asesor jurídico respectivo, para desistir o transigir del pleito, cuando la cuantía de la controversia sea indeterminada o superior a veinte mil dólares de los Estados Unidos de América;	Gestión
	Se reconoce el arbitraje, la mediación y otros procedimientos alternativos para la solución de conflictos. Estos procedimientos se aplicarán con sujeción a la ley, en materias en las que por su naturaleza se pueda transigir.	Gestión



	<p>En la contratación pública procederá el arbitraje en derecho, previo pronunciamiento favorable de la Procuraduría General del Estado, conforme a las condiciones establecidas en la ley.</p> <p>Del arbitraje y la mediación.- Los organismos y entidades del sector público podrán someterse a procedimientos de arbitraje de derecho y a la mediación nacional o internacional, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación, o en instrumentos internacionales que los faculte, previa la suscripción del respectivo convenio.</p> <p>Métodos Alternativos de Solución de Controversias.- De existir diferencias entre las partes contratantes no solventadas dentro del proceso de ejecución, podrán utilizar los procesos de mediación y arbitraje en derecho, que lleven a solucionar sus diferencias, de conformidad con la cláusula compromisoria respectiva.</p> <p>Surgida la controversia, los organismos y entidades del sector público pueden someterse a arbitraje de derecho o mediación, de conformidad con las leyes pertinentes. Para someterse al arbitraje internacional requerirán además la autorización de la Procuraduría General del Estado.</p> <p>Corresponderá a la Procuradora o Procurador General del Estado, además de las otras funciones que determine la ley: 3.- El asesoramiento legal y la absolución de las consultas jurídicas a los organismos y entidades del sector público con carácter vinculante, sobre la inteligencia o aplicación de la ley, en aquellos temas en que la Constitución o la ley no otorguen competencias a otras autoridades u organismos.</p> <p>Asesorar consultas y asesorar a los organismos y entidades del sector público, así como a las personas jurídicas de derecho privado con finalidad social o pública, sobre la inteligencia o aplicación de las normas (constitucionales), legales o de otro orden jurídico. El pronunciamiento será obligatorio para la Administración Pública, sobre la materia consultada, en los términos que se indican en esta ley.</p> <p>Asesorar y absolver las consultas jurídicas con carácter de vinculantes, sobre la inteligencia o aplicación de las normas constitucionales, legales o de otro orden jurídico, a pedido de las máximas autoridades de los organismos y entidades del sector público y de los representantes legales o convencionales de "las personas jurídicas de derecho privado con finalidad social o pública", excepto cuando se trate de asuntos que hayan sido resueltos por jueces o tribunales de la República o que estén en conocimiento de los mismos, hallándose trabada la litis, incluyéndose acciones y recursos que se sustancien o deban sustanciarse en el Tribunal Constitucional.</p> <p>Asesorar de oficio o a petición de los organismos y entidades del sector público en demanda o defensa de los intereses de las instituciones del Estado, tanto en las acciones y procesos judiciales, como en los procedimientos alternativos de solución de conflictos, así como en los administrativos de impugnación o reclamos en los que haya sido notificado el Procurador General del Estado. El organismo o entidad proporcionará a la Procuraduría todos los antecedentes, su criterio jurídico y la información pertinente, para el debido asesoramiento;</p>	<p>Gestión</p> <p>Gestión</p> <p>Gestión</p> <p>Gestión</p> <p>Gestión</p> <p>Gestión</p> <p>Gestión</p> <p>Gestión</p>
<p>Asesoramiento legal y absolución de consultas jurídicas a los organismos y entidades del sector público con carácter vinculante</p>	<p>Controlar con sujeción a la ley los actos y contratos que suscriban los organismos y entidades del sector público.</p> <p>Exigir a las personas naturales o jurídicas que tengan vínculos con el Estado, a través de la contratación pública, o de las formas o modalidades previstas en la ley y, particularmente a los titulares o máximas autoridades de las instituciones del Estado, la información que requiera, en cumplimiento de la ley, la misma que será proporcionada en el término máximo de diez días, contado a partir de la fecha de la entrega - recepción del requerimiento, sin que esta facultad pueda afectar al siglo bancario, documentación secreta o reservada, derechos de autor o de propiedad intelectual, industrial o comercial, cuyo requerimiento de información debe formularse de conformidad con la ley.</p> <p>Supervisar el cumplimiento de dichos contratos y proponer o adoptar, con este fin, las acciones judiciales necesarias en defensa del patrimonio nacional y del interés público.</p>	<p>Control Técnico</p> <p>Control Técnico</p> <p>Control Técnico</p>
<p>Control con sujeción a la ley de los actos y contratos que suscriban los organismos y entidades del sector público</p> <p>Iniciativa de proyectos de leyes</p>	<p>La iniciativa para presentar proyectos de ley corresponde: 4.- A la Corte Constitucional, Procuraduría General del Estado, Fiscalía General del Estado, Defensoría del Pueblo y Defensoría Pública en las materias que les corresponda de acuerdo con sus atribuciones.</p> <p>La iniciativa para presentar proyectos de ley corresponde: 6.- Quienes presenten proyectos de ley de acuerdo con estas disposiciones podrán participar en su debate, personalmente o por medio de sus delegados.</p> <p>Presentar proyectos de ley, en las materias que correspondan a sus atribuciones específicas</p> <p>Expedir reglamentos, acuerdos, resoluciones e instructivos de carácter general y particular, dentro del ámbito de su competencia.</p>	<p>Gestión</p> <p>Gestión</p> <p>Gestión</p> <p>Regulación</p>



PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO
REPÚBLICA DEL ECUADOR

Edificio Amazonas Plaza
Av. Amazonas N39-123 y Arizaga
+593 2 2941300
www.pge.gob.ec
@PGEcuador

Página 15

	<p>Expedir reglamentos internos, regulaciones de carácter general, acuerdos, resoluciones e instructivos necesarios para normar el patrocinio del Estado y las solicitudes de asesoramiento que correspondan a la Procuraduría General del Estado.</p>	Regulación
	<p>Brindar formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.</p>	Gestión
Atención de las necesidades de capacitación superior del Sistema de Defensa Jurídica del Estado	<p>Asesorar de oficio o a petición de los organismos y entidades del sector público en demanda o defensa de los intereses de las instituciones del Estado, tanto en las acciones y procesos judiciales, como en los procedimientos alternativos de solución de conflictos, así como en los administrativos de impugnación o reclamos en los que haya sido notificado el Procurador General del Estado. El organismo o entidad proporcionará a la Procuraduría todos los antecedentes, su criterio jurídico y la información pertinente, para el debido asesoramiento.</p>	Planificación
	<p>La Procuraduría General del Estado es un organismo público de control, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigido y representado legalmente por el Procurador General del Estado. Tendrá su sede en la Capital de la República y podrá establecer delegaciones distritales o provinciales, de acuerdo a sus necesidades administrativas.</p>	Gestión

1.5. Diagnóstico Institucional

El Procurador General del Estado designado por el Pleno del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social Transitorio para el periodo 2018 – 2022, cuya posesión fue el 31 de julio de 2018, dispuso la realización de un análisis que tome en cuenta las capacidades y debilidades de la entidad, a fin de determinar la situación actual de la institución, y fortalecer su marco de acción. Como resultado de ello, y como ya se mencionó anteriormente, se determinó la necesidad de contar con un nuevo mapa estratégico de la entidad, un nuevo modelo de gestión y una nueva cadena de valor que describa las responsabilidades y el ámbito de acción de las diferentes áreas funcionales para el cumplimiento de las competencias establecidas en la normativa vigente. Así también, se determinó la necesidad de actualizar los documentos estratégicos institucionales, así como los instrumentos de planificación institucional con los que actualmente cuenta la Procuraduría General del Estado, que obligue a redefinir sus elementos orientadores y su alineación con el Plan Nacional de Desarrollo.

En virtud de lo expuesto, en el año 2018, en conjunto con el Ministerio de Economía y Finanzas, se inició el diseño e implementación del PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA (EC-L1249) con el Banco Interamericano de Desarrollo BID, que tiene como objetivo contribuir a aumentar la eficiencia y transparencia de la gestión de los recursos públicos, a través de la modernización tecnológica de la gestión financiera y del fortalecimiento institucional del Ministerio de Economía y Finanzas y de la Procuraduría General del Estado.

El Componente III del Programa en referencia se encuentra a cargo de la Procuraduría General del Estado, en el que se contempla el proyecto de inversión denominado "Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado", cuyo objetivo es: *"Fortalecer la gestión institucional de la Procuraduría General del Estado mediante el diseño e implementación de la estructura y funciones de este organismo, consolidando sus capacidades legales, técnicas, financieras y administrativas"*.

Es así que, mediante Resolución No. 021, de 02 de mayo de 2019, reformada por la Resolución 031 de 13 de noviembre de 2019, el señor Procurador General del Estado resolvió implementar el Programa de Modernización de la Administración Financiera EC-L 1249, en lo referente al componente III "Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado", también conocido por sus siglas como PROFIP, empezando así un proceso de modernización institucional, que según lo programado culminará en el año 2023.

Bajo este contexto, y siguiendo la recomendación de la Guía Metodológica de Planificación Institucional de la Secretaría Nacional de Planificación, se analizan las siguientes variables: planificación, estructura organizacional, talento humano, tecnologías de la información y comunicaciones, cuyos resultados se detallan a continuación:

1.5.1. Planificación

En el año 2018 la Contraloría General del Estado ejecutó la revisión de las recomendaciones del Informe 11962-4-2014 "Examen especial al seguimiento del Plan Operativo Anual 2013", realizado a la Procuraduría General del Estado, en su gestión entre septiembre de 2013 y julio de 2017. En su informe se establecieron errores y omisiones en el ámbito del uso de indicadores que habrían restringido los resultados que la Procuraduría General del Estado podría haber obtenido.

La problemática de la inadecuada batería de indicadores y la restricción en la generación de información institucional a la que se asocia y la cultura institucional tradicional (burocrática) son un reflejo sintomático de la débil estrategia institucional por parte de la Procuraduría General del Estado, que limita los resultados que busca (impactos), y su solución de generación de "valor público".

Al respecto, la Procuraduría General del Estado ha realizado acciones conducentes a fortalecer los mecanismos de planificación estratégica y operativa, lo que condujo a beneficios significativos en términos de alineación de las distintas unidades administrativas hacia el logro de los objetivos previstos en la estrategia institucional.

Al respecto, en el marco del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado (PROFIP), se ha definido entre sus objetivos específicos diseñar una metodología y herramientas para la medición, seguimiento y evaluación de la gestión institucional que permitan determinar la eficiencia, eficacia y efectividad de los productos entregados.

Sin perjuicio de los esfuerzos que se han realizado y realizan mediante la ejecución del proyecto de inversión PROFIP para solucionar la problemática descrita, la institución ha elaborado sus planes estratégicos y operativos, que guían el accionar de las distintas unidades de gestión.

Mediante memorando No. 38-Procuraduría General del Estado-CNP-2018, de 26 de octubre de 2018, el Procurador General del Estado aprobó el Plan Estratégico Institucional –PEI 2019-2022, como instrumento que orienta el accionar de esta institución; sin embargo, dado que la pandemia del COVID-19 ha generado nuevos y múltiples desafíos, y considerando que la planificación es dinámica y que la misma debe adaptarse a la realidad institucional, sobre todo en este nuevo escenario de pandemia, la Coordinadora Nacional de Planificación, conforme la delegación que consta en el literal a) del artículo 10 de la Resolución No. 020, del 15 de abril del 2019, aprobó el Informe de Actualización del Plan Estratégico Institucional 2019 – 2022, elaborado en enero del 2021, por la Dirección Nacional de Planificación e Inversión, en el cual se ajustaron algunos indicadores estratégicos, y sus metas, del mencionado instrumento de planificación.

Los indicadores del PEI han sido incluidos dentro de los planes operativos de las unidades administrativas de la Procuraduría General del Estado y son medidos en conjunto a través del Índice de Gestión Estratégico.

Por otro lado, mediante sumilla digital del 15 de enero del 2021, en el memorando No. Procuraduría General del Estado-CNP-2021-0002, del 14 de enero 2021, el señor Procurador General del Estado aprobó el Plan Operativo Anual – POA 2021 y Plan Anual de Inversión –PAI 2021 de la Procuraduría General del Estado.

El Plan Operativo Anual – POA Procuraduría General del Estado 2021 fue levantado durante talleres de trabajo con las áreas agregadoras de valor, de apoyo y de asesoría de la Procuraduría General del Estado y plantea dos componentes principales: la programación de indicadores y metas de las unidades operativas y, las actividades valoradas que les permitirá cumplir con sus objetivos anuales. Dicho plan contiene 12 indicadores de nivel N2 y 18 indicadores de nivel N3, así como 19 indicadores estadísticos, los cuales han sido configurados para el cumplimiento de los 17 objetivos operativos correspondientes a las unidades de gestión de la institución. Para cada uno de los indicadores propuestos se definieron las metas para el período 2021, considerando el comportamiento y resultados alcanzados en las mediciones recientes, y tendiendo siempre a la mejora continua de la gestión institucional.

Al 31 de octubre de 2021 se ha devengado el 68,97% del presupuesto codificado de gasto permanente (POA Procuraduría General del Estado 2021) de la Procuraduría General del Estado, el cual asciende a USD 26,3 millones.

Tabla 2. Ejecución presupuestaria 2021 de gasto permanente de la Procuraduría General del Estado Al 31 de octubre de 2021 (USD)

Grupo de gasto	Codificado	Devengado	% Ejecución
51. Gastos en personal	12.939.249,52	10.249.112,97	79,21%
53. Bienes y servicios de consumo	13.323.400,39	7.927.103,31	59,50%
57. Otros egresos corrientes	69.911,26	10.367,16	14,83%
58. Transferencias y donaciones corrientes	19.984,25		
84. Bienes de larga duración	15.333,00	-	0,00%
99. Otros pasivos	1.470,86	1.470,86	100,00%
TOTAL	26.369.349,28	18.188.054,30	68,97%

Fuente: E-sigef, al 31 de octubre de 2021

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

Dada la nueva metodología de techos presupuestarios implementada por el Ministerio de Economía y Finanzas a través de la emisión de las "Directrices para la elaboración de la proforma del Presupuesto General del Estado 2022 y Programación presupuestaria cuatrienal 2022-2025" (con Circular Nro. MEF-VGF-2021-0009-C), para el año 2022, la proforma del Plan Operativo Anual – POA 2022 ascienda a USD 25,59 millones, valor que considera el presupuesto de gasto permanente tanto de la Dirección Regional 1 como de Planta Central de la Procuraduría General del Estado.

Tabla 3. Proforma presupuestaria 2022 de gasto permanente de la Procuraduría General del Estado

Entidad Operativa Desconcentrada	Grupo de Gasto	Fuente de Financiamiento	Proforma 2022
Planta Central	51	001. Recursos Fiscales	10.734.068,04
	53	001. Recursos Fiscales	4.641.371,26
	53	002. Recursos Fiscales generados por las Instituciones	124.251,93
	53	701. Asistencia Técnica y Donaciones	7.506.546,25
	57	001. Recursos Fiscales	55.530,43
	58	001. Recursos Fiscales	6.598,78
TOTAL PLANTA CENTRAL			23.068.366,69
Dirección regional 1	51	001. Recursos Fiscales	2.330.816,86
	53	001. Recursos Fiscales	184.773,65
	57	001. Recursos Fiscales	3.560,32
	84	001. Recursos Fiscales	
TOTAL DIR. REGIONAL 1			2.519.150,83
TOTAL Procuraduría General del Estado			25.587.517,52

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

El Plan Anual de Inversión –PAI 2021 aprobado por el señor Procurador General del Estado incluye las actividades que se han programado ejecutar en el año 2021 como parte del proyecto "Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado", por un valor de USD 1,552,955. Sin embargo, a la fecha la Procuraduría General del Estado también co-ejecuta el "Programa de Preservación de Capital - Periodo 2021", liderado por el Ministerio de Economía y Finanzas, en el marco del Convenio de transferencia de recursos para la ejecución de dicho programa entre el Ministerio de Economía y Finanzas y la Procuraduría General del Estado, a través del cual se cubren las obligaciones, costos y gastos de arbitrajes y juicios en defensa del Estado ecuatoriano en jurisdicción internacional y extranjera.

Al 31 de octubre de 2021 se ha devengado el 84,94% del presupuesto codificado de gasto no permanente (PAI Procuraduría General del Estado 2021) de la Procuraduría General del Estado, el cual asciende a USD 10,56 millones.

Tabla 4. Ejecución presupuestaria 2021 de gasto no permanente de la Procuraduría General del Estado Al 31 de octubre de 2021 (USD)

Proyecto	Grupo de gasto	Grupo de gasto	Codificado	Devengado	% Ejecución
PROFIP	840000	Egresos de capital	211.177,82	189.599,20	89,78%
PROFIP	730000	Bienes y servicios para inversión	1.543.173,94	384.115,66	24,89%
Programa de preservación de capital – período 2021	730000	Bienes y servicios para inversión	8.807.000,00	8.396.909,92	95,34%
TOTAL			10.561.351,76	8.970.624,78	84,94%

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

La proforma del Plan Anual de Inversiones – PAI levantada para el año 2022, incluye las actividades que se han programado ejecutar como parte del proyecto “Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado”, por un valor de USD 2’099.832,08, así como del “Programa de Preservación de Capital – Período 2022”, que financia los costos y gastos asociados a los procedimientos arbitrales y judiciales en defensa del Estado ecuatoriano en el exterior, por un monto de USD 30’186.000,00, alcanzando un total de USD 32’285.832,10; sin embargo, de acuerdo con los techos presupuestarios asignados por el Ministerio de Economía y Finanzas, la Procuraduría General del Estado cuenta con un presupuesto de inversión de USD 617.921,77 para el año 2022, por lo que, las necesidades institucionales de inversión se han ajustado a dicho valor.

A continuación, se muestra el detalle de la proforma 2022 del proyecto “Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado” por componente y grupo de gasto:

Tabla 5. Proforma presupuestaria 2022 proyecto PROFIP

Componente	Grupo 73 - Bienes y Servicios para Inversión	Grupo 84 - Bienes de Larga de Duración	Total
C3.1 Diseñar e implementar el modelo de gestión de la Procuraduría General del Estado.	1.760.000,00	8.597,71	1.768.597,71
C3.2 Fortalecer la Defensa legal del Estado.	125.000,00	234,37	125.234,37
C3.3 Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la Procuraduría General del Estado.	24.000,00	1.000,00	25.000,00
C3.4 Fortalecer los centros de mediación de la Procuraduría General del Estado.	120.000,00	10.000,00	130.000,00
C3.5 Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la Procuraduría General del Estado.	50.000,00	1.000,00	51.000,00
Total general	2.079.000,00	20.832,08	2.099.832,08

Elaborado por: Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación

Para el caso del Programa de Preservación de Capital, todo el presupuesto (USD 30,19 millones se ejecuta en el Componente 3 “Pago de costos y gastos asociados a procedimientos arbitrales o Judiciales”, actividad “Codefensa del Estado ecuatoriano en jurisdicción internacional y extranjera”, e ítem 730601 “Consultoría, Asesoría e Investigación Especializada”.

La problemática de la falta de recursos ha sido recurrente en los últimos años para la Procuraduría General del Estado, y esto se puede evidenciar en la información del presupuesto histórico asignado, especialmente para la Codefensa del Estado ecuatoriano en jurisdicción internacional y extranjera. Lo anterior ha impedido el pago oportuno a los estudios jurídicos con los cuales la Procuraduría General del Estado ha suscrito contratos, e incluso ha puesto en riesgo la defensa del Estado en el exterior.

Tabla 6. Ejecución presupuestaria Anual e-Sigef (Millones USD) por años

Año	Codificado (USD)	Devengado (USD)	% Ejecución
2008	63,61	0,00	0,00%
2009	46,01	45,59	99,10%
2010	45,46	43,95	96,69%
2011	43,08	42,62	98,94%
2012	42,87	42,40	98,90%
2013	57,22	56,78	99,24%
2014	67,32	67,24	99,89%
2015	64,08	63,34	98,84%
2016	43,48	43,23	99,42%
2017	34,70	34,65	99,84%
2018	37,57	37,52	99,87%
2019	35,95	34,53	96,06% ^c
2020	43,23	39,03	90,28%

Fuente: Cédulas Presupuestarias del e-Sigef, año 2008, al 2020

Elaborado por: Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación

A continuación, se resumen las iniciativas de inversión que ejecuta y co-ejecuta la Procuraduría General del Estado; sin embargo, se debe recalcar que, una vez que entre en vigencia el nuevo modelo de gestión de la Procuraduría General del Estado se postularán nuevas iniciativas de inversión que permitirán su implementación efectiva y sostenibilidad:

1.5.1.1. Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado 2019 – 2023 PROFIP

Como parte del Programa de Modernización de Administración Financiera, que ejecuta el Ministerio de Economía y Finanzas, financiado a través de un crédito del Banco Interamericano de Desarrollo (Contrato de Préstamo (EC-L1249)/BID), se encuentra el Componente III a cargo de la Procuraduría General del Estado, en el que se contempla el proyecto de inversión denominado "Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado", cuyo objetivo es: "Fortalecer la gestión institucional de la Procuraduría General del Estado mediante el diseño e implementación de la estructura y funciones de este organismo, consolidando sus capacidades legales, técnicas, financieras y administrativas".

Con oficio No. SENPLADES-SIP-2019-0412-OF de 07 de junio de 2019, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo aprobó el dictamen de prioridad del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado, con el fin de que este sea insertado en el programa de modernización impulsado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Tabla 7. Montos aprobados por SENPLADES (periodo 2019-2023) - Dictamen de prioridad original

AÑO	TOTAL (USD)
2019	353.872,00
2020	1'344.742
2021	1'656.022,00
2022	1'131.382,00
2023	1'038.982,00
TOTAL	5'525.000,00

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación e Inversión

En atención a los lineamientos emitidos por la Secretaría Nacional de Planificación en cumplimiento de lo estipulado en la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa, la Procuraduría General del Estado actualizó el dictamen del Proyecto "Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado" por alineación al nuevo Plan Nacional de Desarrollo "Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025", dicho dictamen fue otorgado con oficio No. SNP-SPN-2021-0843-OF del 12 de noviembre de 2021, en el que además incluyó la actualización del Presupuesto Plurianual.

Tabla 8. Montos aprobados por SENPLADES (periodo 2019-2023) - Dictamen de prioridad actualizado

AÑO	TOTAL (USD)
2019	14.774,58
2020	263.644,43
2021	1'100.297,26
2022	2'099.832,08
2023	1'469.262,23
TOTAL	4'947.810,58

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación e Inversión

Con fecha 04 de octubre de 2019, se suscribe entre el Banco Interamericano de Desarrollo y el Estado ecuatoriano, el Contrato de Préstamo No. 4812/OC-EC con el objeto de acordar los términos y condiciones con las que el Banco Interamericano de Desarrollo otorga un préstamo al Estado ecuatoriano, con el fin de contribuir al financiamiento y ejecución del Programa de Modernización de la Administración Financiera.

Para la ejecución del Contrato de Préstamo Nro. 4812/OC-EC se ha establecido como Organismo Ejecutor al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y a la Procuraduría General del Estado (PGE) en su calidad de Organismo Subejecutor (OSE), en las actividades que le corresponden al Componente No. III del Programa.

El 10 de marzo de 2020, se suscribe la Modificación No. 01 al Contrato de Préstamo 4812/OC-EC entre la República del Ecuador y el Banco Interamericano de Desarrollo, en cuyo Art. Primero se indica: "(...) 1. Se modifica la Cláusula 4.01. Aporte Local. Para efectos de lo establecido en el Artículo 6.02 de las Normas Generales se estima en U\$O Aporte Local." 2. Se Modifica el cuadro de costos incluido en el párrafo 3.01 del Anexo Único, para que quede de la siguiente manera: (...)", en cuyo detalle se indica que el monto total del programa se financiará únicamente con recursos de fuente BID por un valor total de USD 43.000 (en miles de dólares); de los cuales el componente No. 3 que le corresponde a la Procuraduría General del Estado, asciende a USD 4,637 (miles de \$) más el valor correspondiente a la administración el proyecto llegando a un total de USD 4.933.036.

Con el propósito de alcanzar el mejoramiento en la asesoría, control y defensa el Estado el Proyecto de Fortalecimiento Institucional (PROFIP), se plantean los siguientes componentes o productos esperados:

- Modelo de Gestión de la Procuraduría General del Estado diseñado e implementado;
- Actividades de Fortalecimiento de la Defensa Legal del Estado Implementadas;
- Actividades de Fortalecimiento de la Capacidad de Asesoría y Respuesta a Consultas Legales Implementadas;
- Centro de Mediación de la Procuraduría General del Estado Fortalecidos; y,
- Estrategia de comunicación social diseñada e implementada

Cada uno de estos componentes programados para su cumplimiento a lo largo del tiempo de duración del Proyecto de Inversión, que corresponde al componente 3 del programa, coadyuvan al mejoramiento del rol que desempeña la Procuraduría General del Estado en el país conforme las competencias y funciones constitucionales otorgadas para su ejercicio.

Es importante indicar que el Proyecto de inversión "Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado" con CUP: 195900000.0000.384324 –correspondiente al componente 3 del programa-, dispuesto para su ejecución en el período 2019-2023, por un total de USD 4'933.036,00 está siendo financiado a través de recursos provenientes del Banco Interamericano de Desarrollo – BID- referentes al contrato de crédito suscrito en octubre de 2019 y modificado en marzo de 2020, por lo que todos sus componentes y productos fueron previamente aprobados para su ejecución por dicho organismo financiador y son monitoreados de manera constante a fin de asegurar su logro y corregir desviaciones sobre la marcha, propendiendo siempre al buen uso de los recursos otorgados para su financiamiento y al cumplimiento de los objetivos y metas inicialmente aprobados. Adicionalmente al monto financiado con recursos BID el proyecto ejecutó en el año 2019 un valor de USD 14.774,58 provenientes de recursos fiscales, por lo cual el monto total del proyecto asciende a USD 4'947.810,58.

Tabla 9. Ejecución Presupuestaria Proyecto PROFIP

Componentes	Ejecución	Ejecución	Ejecución	Inversión Total
	Año 2019	Año 2020	Año 2021*	
	(US\$)	(US\$)	(US\$)	
Componente 1. Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE.	14.774,58	172.559,11	489.172,74	676.506,43
Actividad 1.1. Realizar un diagnóstico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición.	0,00	83.965,52	207.829,32	291.794,84
Actividad 1.2. Elaborar un Plan de gestión del cambio	0,00	23.270,24	21.840,00	45.110,24
Actividad 1.3. Implementar un Sistema Informático Integrado de Gestión Interna y procesos misionales, inteligencia y análisis de datos	0,00	0,00	-	0,00
Actividad 1.4. Optimizar el sistema de gestión documental	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 1.5. Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado	0,00	0,00	194.728,80	194.728,80
Actividad 1.6. Implementar la interoperabilidad con sistemas de otras instituciones: PGE-CGE-FGE-UAFE –MEF	0,00	0,00	-	0,00
Actividad 1.7. Administración del Proyecto	14.774,58	65.323,35	64.774,62	144.872,55



Componente 2. Fortalecer la defensa legal del Estado	0,00	14.813,70	72.542,12	87.355,82
Actividad 2.1. Ejecutar una estrategia y validación de depuración de trámites judiciales acumulados	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 2.2. Capacitar a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales	0,00	14.813,70	56.542,12	71.355,82
Actividad 2.3. Brindar una capacitación especializada en jurisprudencia internacional	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 2.4. Elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos.	0,00	0,00	16.000,00	16.000,00
Actividad 2.5. Obtener acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos.	0,00	0,00	0,00	0,00
Componente 3. Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE.	0,00	26.992,00	0,00	26.992,00
Actividad 3.1. Generar un sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima (diseño e implementación).	0,00	26.992,00	0,00	26.992,00
Actividad 3.2. Capacitar a organismos del Estado y Municipios para la formulación adecuada de sus consultas.	0,00	0,00	0,00	0,00
Componente 4. Fortalecer los centros de mediación de la PGE.	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 4.1. Readecuar los espacios de los centros de mediación.	0,00	0,00	0,00	0,00
Componente 5. Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE.	0,00	49.279,62	12.000,00	61.279,62
Actividad 5.1. Diseñar una estrategia de comunicación	0,00	0,00	12.000,00	12.000,00
Actividad 5.2. Capacitar en herramientas de comunicación	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 5.3. Desarrollar materiales de difusión	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 5.4. Realizar una encuesta ciudadana de percepción inicial	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 5.5. Realizar una encuesta ciudadana de percepción final	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividad 5.6. Adquirir equipamiento para comunicación	0,00	49.279,62	0,00	49.279,62
Total	14.774,58	263.644,43	573.714,86	852.133,87

* En el año 2020 en la actividad "Actividad 1.5. Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado", se entregó un anticipo de USD 69.546,00 que al cierre de dicho ejercicio fiscal no fue amortizado, por lo que en el año 2021 se lo incluyó en la estructura programática dentro de la fuente de financiamiento 998.

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación e Inversión

1.5.1.2. Programa de Preservación de capital – Período 2021.

Con fecha 03 de mayo de 2021, se suscribió el Convenio de transferencia de recursos para la ejecución del Programa de Preservación de Capital - Período 2021 entre el Ministerio de Economía y Finanzas y la Procuraduría General del Estado, que tiene por objeto "instrumentar la ejecución del "Programa de

Preservación de Capital - Periodo 2021" con CUP 81300000.0000.386346 para lo cual el Ministerio de Economía y Finanzas transferirá USD 24'442.000,00 (veinticuatro millones cuatrocientos cuarenta y dos mil 00/100 dólares de los Estados Unidos de América) del "Programa de Preservación de Capital - Periodo 2021" con CUP 81300000.0000.386346 al Plan Anual de Inversión 2021 de la Procuraduría General del Estado. Los recursos se transferirán durante el ejercicio fiscal 2021, en función de la disponibilidad presupuestaria y se utilizarán para cubrir obligaciones, costos y gastos de arbitrajes y juicios en defensa del Estado ecuatoriano en jurisdicción internacional y extranjera".

Mediante Oficio Nro. MEF-SGSEP-2021-0149-O el Gabinete Sectorial Económico y Productivo solicitó a la Secretaría Técnica de Planificación "Planifica Ecuador", realizar modificaciones en el Plan Anual de Inversión (PAI) 2021, con el objeto de incluir y transferir recursos a favor del "Programa de Preservación de Capital - Periodo 2021" con CUP 81300000.0000.386346, desde el presupuesto del Ministerio de Economía y Finanzas, hacia el presupuesto de la Procuraduría General del Estado, como entidad coejecutora, por un monto de US\$ 8.807.000,00, mismos que serán financiados con recursos de préstamos externos de libre disponibilidad, Organismo 2001, Correlativo 003, en concordancia con el Oficio Nro. MEF-SP-2021-0272, del Ministerio de Economía y Finanzas; y, Cédula Presupuestaria remitida mediante correo electrónico institucional, de 10 de mayo de 2021.

A través del Oficio Nro. STPE-SPN-2021-0420-OF, de 10 de mayo de 2021, la Secretaría Técnica de Planificación "Planifica Ecuador" informó que "(...) emite dictamen favorable a la modificación presupuestaria de inclusión y transferencia de recursos, condicionada a la disponibilidad presupuestaria y asignación de fuente de financiamiento por parte del ente rector de las finanzas públicas, conforme a la ley; y, en base al informe técnico adjunto, el cual es concordante con las competencias asignadas a esta Secretaría de Estado", conforme el cuadro de modificación presupuestaria siguiente:

Tabla 10. Programa de Preservación de Capital - Modificación Presupuestaria

Modificación Presupuestaria (US\$)					
CUP	Programa y/o Proyecto	Entidad	Fuente de Financiamiento	Incremento	Disminución
81300000.0000.386346	Programa de Preservación de Capital - Período 2021	Ministerio de Economía y Finanzas	202 Préstamos Externos		8,807,000.00
		Procuraduría General del Estado	202 Préstamos Externos	8,807,000.00	
TOTAL				8,807,000.00	8,807,000.00

Fuente: E-Sigef

Es así que, en virtud de lo establecido en el Convenio de transferencia de recursos para la ejecución del Programa de Preservación de Capital - Período 2021 entre el Ministerio de Economía y Finanzas y la Procuraduría General del Estado, se han recibido los recursos correspondientes al primer cuatrimestre del 2021, de los cuales, al 31 de octubre de 2021 se ha devengado el 95,34% del presupuesto asignado a la institución y se encuentra precomprometido la totalidad de dicho presupuesto; por lo que, se requiere contar con el presupuesto necesario para atender las obligaciones, costos y gastos de arbitrajes y juicios en defensa del Estado ecuatoriano en jurisdicción internacional y extranjera del resto del año 2021.

Con Oficio No. Procuraduría General del Estado-CNAF-2021-0035, de 13 de agosto de 2021, se solicitó a la Subsecretaría de Presupuesto la asignación de la fuente, organismo y correlativo con el fin de continuar con el trámite, que inició en el mes de julio de 2021, para el incremento presupuestario y transferencia de recursos del "Programa de Preservación de Capital -Periodo 2021" del MEF al Plan

Anual de Inversión 2021 de la Procuraduría General del Estado, en calidad de co-ejecutor, por el valor de USD 15'635.000,00, y se remitió una insistencia el 01 de octubre de 2021 con Oficio No. 15845. Mediante Oficio No. MEF-SP-2021-0823, de 01 de octubre de 2021, el Subsecretario de Presupuesto del Ministerio de Economía y Finanzas informó a la Procuraduría General del Estado que "durante el presente ejercicio fiscal 2021, asignará a la Procuraduría General del Estado los recursos para la ejecución del proyecto "Programa de Preservación de Capital - Período 2021" por USD 15,635,000.00 (Quince millones seiscientos treinta y cinco mil con 00/100 dólares) con fuente 202 organismo 2001 correlativo 0003, previo al cumplimiento de las disposiciones legales vigentes", atendiendo así el requerimiento realizado con oficios No. Procuraduría General del Estado-CNAF-2021-0035 y No. Procuraduría General del Estado-CNAF-2021-0043, de 13 de agosto y 28 de septiembre del 2021, respectivamente.

Es así que, con Oficio No. 16029, de 14 de octubre de 2021, esta Procuraduría solicitó nuevamente al Subsecretario de Financiamiento Público del Ministerio de Economía y Finanzas la aprobación y suscripción del informe justificativo (anexo 6), mediante el cual se requiere el incremento presupuestario y transferencia de recursos del "Programa de Preservación de Capital - Período 2021" que ejecuta dicha Cartera de Estado al Plan Anual de Inversión 2021 institucional, con el fin de atender las obligaciones, costos y gastos de arbitrajes y juicios en defensa del Estado ecuatoriano en jurisdicción internacional y extranjera durante el cuarto trimestre del año 2021. Así también, se solicitó la gestión correspondiente ante las instancias respectivas, para concluir con éxito dicho trámite.

Dado que, para el mes de agosto de 2021 no se contó con la transferencia de recursos solicitados (USD 15,6 millones) para atender las obligaciones, costos y gastos de arbitrajes y juicios en defensa del Estado ecuatoriano en jurisdicción internacional y extranjera, se reprogramó el inicio de varios contratos y la ejecución de otros que se encuentran vigentes. En virtud del tiempo transcurrido, y dado que, con Oficio Nro. SPN-SPN-2021-0781-OF, de 19 de octubre de 2021, la Secretaría Nacional de Planificación emitió la actualización del dictamen de prioridad del Programa de inversión en referencia, con Oficio No. Procuraduría General del Estado-CNAF-2021-0047, de 19 de octubre, esta Procuraduría solicitó a la Subsecretaría de Presupuesto se emita la determinación de la fuente, organismo y correlativo correspondiente, por el valor de USD 10'890.000,00 a ser incluidos en el presupuesto de la Procuraduría dentro del Programa en mención, ante lo cual, con oficio No. MEF-SP-2021-0856, de 21 de octubre de 2021, dicha Subsecretaría informó que "durante el presente ejercicio fiscal, asignará a la Procuraduría General del Estado los recursos para la ejecución del proyecto "Programa de Preservación de Capital -Período 2021" por USD 10,890,000.00 (Diez millones ochocientos noventa mil con 00/100 dólares) con fuente 202 organismo 2001 correlativo 0003, previo al cumplimiento de las disposiciones legales vigentes".

El mismo 21 de octubre de 2021, se remitió vía correo electrónico el informe justificativo actualizado y hasta el momento nos encontramos a la espera de la revisión y aprobación del mismo por parte de la Dirección Nacional de Análisis de Mercados Financieros del Ministerio de Economía y Finanzas.

1.5.1.3. Gestión de riesgos

Por otro lado, cada año se realiza la evaluación de la Matriz de Riesgos Institucionales, la cual constituye un instrumento técnico en el que se establecen los mecanismos necesarios para identificar, analizar y mitigar los riesgos a los que está expuesta la institución y que podrían afectar el logro de sus objetivos, así como la implementación de acciones que reduzcan el impacto de los riesgos y su probabilidad de ocurrencia en las diversas etapas de la gestión operativa en cada área durante un período específico.

Para el año 2021, se identificaron un total de 39 riesgos institucionales de los cuáles luego del respectivo análisis y calificación al tercer trimestre del año 2021, el 59% recibió una calificación “Aceptable” a sus planes de acción y para el 41% de los riesgos se implementó actividades “Satisfactorias”, sin registrarse planes de acción insatisfactorios.

Tabla 11. Resumen de calificación de riesgos institucionales de la PGE

	Tipo de acción				Calidad de la Gestión del Riesgo			
	Contingencia o mitigación	Mitigación	Contingencia Obligatorio	Contingencia Opcional	Satisfactorio	Aceptable	Inaceptable	Insatisfactorio
Objetivo estratégico 1	4	6	0	0	2	8		
Objetivo estratégico 2	4	5	2	0	3	8		
Objetivo estratégico 3	6	5	6	1	11	7		
TOTAL	14	16	8	1	16	23	0	0
	36%	41%	21%	3%	41%	59%	0%	0%

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación e Inversión

1.5.1.4. Estructura Orgánica de la Procuraduría General del Estado

En la actualidad, la Procuraduría General del Estado se conforma de una estructura orgánica compuesta por áreas agregadoras de valor, habilitantes de asesoría y de apoyo, así como un nivel desconcentrado configurado por direcciones regionales y provinciales, como se muestra a continuación:

Dentro de cada uno de los niveles de la estructura se detallan a continuación:

1.5.1.4.1. Nivel gobernante

El nivel gobernante, comprende el nivel estratégico de la Procuraduría General del Estado con autoridad o conducción de carácter legítimo. Esta cuenta con:

El Procurador General, como cabeza unipersonal del organismo y titular de sus competencias. Encabeza, además el Cuerpo de Abogacía del Estado;

El Subprocurador General del Estado, designado por el Procurador, que reúne los mismos requisitos y prohibiciones legales que él. En caso de ausencia temporal subroga al Procurador, al igual que ocurrirá por ausencia definitiva, hasta que se designe un nuevo titular. Como tarea permanente se encarga del despacho de los asuntos que expresamente le delegue el Procurador.

Esta autoridad lineal proviene del ordenamiento jurídico, y debe complementarse, hacia adentro y hacia afuera de la Institución, con la autoridad técnica jurídica que dan los conocimientos y el prestigio, y que se impone por el convencimiento.

Adicionalmente en este nivel estratégico se cuenta con un área de soporte, considerado como un proceso de nivel de apoyo como lo es la Secretaría Particular del Procurador General del Estado, la cual es responsable de los Informes y memorias de reuniones oficiales del nivel estratégico.

Gráfico 3. Estructura Orgánica Actual de la Procuraduría General del Estado – Nivel Gobernante



Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

1.5.1.4.2. Nivel asesor

En este nivel se encuentran como sostén directo a la estructura jerárquica de nivel superior, las siguientes áreas: Coordinación Institucional, Coordinación Nacional de Planificación y las Direcciones Nacionales de Asesoría Jurídica Institucional y Auditoría Interna, estas áreas brindan el servicio de asistencia para los niveles jerárquicos de la estructura orgánica.

- Dirección Nacional de Asesoría Jurídica Institucional: Corresponde con el servicio de asesoría a las máximas autoridades y al nivel jerárquico superior, en los aspectos jurídicos relacionados con la gestión de la Procuraduría General del Estado.
- Dirección Nacional de Auditoría Interna: Es el servicio de asesoría al Procurador General del Estado, al Subprocurador General del Estado y al nivel jerárquico superior en materia de control interno y procedimientos de ejecución presupuestaria, en base a los lineamientos de la Contraloría General del Estado.



- Coordinación Nacional de Planificación Institucional: Comprendida por la asesoría a la máxima autoridad en los procesos de gestión estratégica, de la planificación institucional, de la preparación de los planes y proyectos de inversión y de la implementación de las metodologías de seguimiento y evaluación; así como, del desempeño de las unidades administrativas.
- Coordinación Institucional: Coordinar los procesos para la presentación de informes y exposiciones del Procurador General del Estado; monitorear la gestión institucional; y, facilitar a los usuarios el acceso a la información del accionar institucional.

Gráfico 4. Estructura Orgánica Actual de la Procuraduría General del Estado– Nivel Asesor



Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

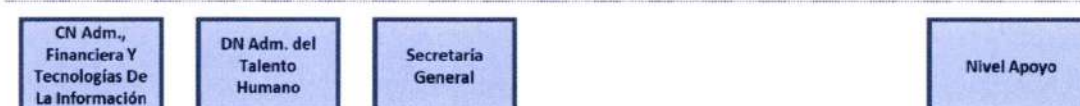
1.5.1.4.3. Nivel de apoyo

Las áreas de apoyo son aquellas actividades que sostienen el trabajo administrativo general del organismo, es decir, las actividades y procesos de administración, finanzas, contabilidad, servicios generales y transporte, tecnología de la información y secretaría general.

Por tanto, este nivel de apoyo se encuentra conformado por:

- La Coordinación Nacional Financiera, Administrativa y Tecnologías de la Información; Esta coordinación se subdivide en tres direcciones nacionales: Financiera, Administrativa y Tecnologías de la Información.
- La Dirección Nacional Financiera se conforma con una subdirección y las unidades de contabilidad, presupuesto y tesorería.
- La Dirección Nacional Administrativa comprendida por una subdirección y la unidad de compras públicas y la unidad de servicios generales y transporte, estas unidades son renombradas en la estructura según los cambios indicados en la Resolución Nro. 60 de 27 de enero de 2021.
- La Dirección Nacional de Tecnologías de la Información, es creada como una nueva dirección de acuerdo con la Resolución Nro. 60 de 27 de enero de 2021. En esta nueva dirección nacional involucra unidades para el desarrollo de conocimientos, procesos, sistemas y cualquier actividad relacionada con la mejora e innovación de los servicios de la Procuraduría General del Estado, así como los servicios de asistencia tecnológica.
- Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, se relacionan con la búsqueda, contratación, entrenamiento, formación y desarrollo del personal que conforma el organismo.
- Secretaría general, es el área de administración general como unidad de documentación, archivo e informes oficiales.

Gráfico 5. Estructura Orgánica Actual de la Procuraduría General del Estado– Nivel Apoyo



Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

1.5.1.4.4. Nivel agregador de valor

El nivel agregador de valor abarca todas las áreas misionales que ejercen funciones sustantivas en la Procuraduría General del Estado refiere a los procesos de producción de los servicios de la entidad y se encuentra dirigido a otras instituciones del Estado, o privadas, o de estados extranjeros, o internacionales; es decir, se proyecta al exterior del organismo.

Las áreas o procesos claves agregadores de valor u operativos están integrados hoy por siete direcciones nacionales. Son las siguientes:

- Dirección Nacional de Patrocinio: Es el área procesal de los juicios en los que intervienen entidades estatales sin personería jurídica, supervisa adicionalmente el desarrollo de los juicios en los que sean parte entidades públicas con personería jurídica, sin perjuicio de comparecer a estos juicios como parte procesal.
- Dirección Nacional de Asuntos Internacionales y Arbitraje: Responsable de la defensa de los intereses del Estado en jurisdicción internacional en los que se ventilan asuntos del Estado; de los arbitrajes nacionales e internacionales; y, de la elaboración de los proyectos de autorización y dictámenes previos a la firma de convenios arbitrales. Supervisa el desarrollo de los procesos en los que el Estado o entidades públicas se encuentren acreditadas en el exterior como contraparte nacional.
- Dirección Nacional de Consultoría: Responsable consultas sobre la inteligencia y aplicación de las normas legales o de otro orden jurídico, en las diversas materias de competencia de la Procuraduría General del Estado.
- Dirección Nacional de Control de la Legalidad de Contratos: Responsable de realizar el control posterior de los actos y contratos de las entidades y organismos del sector público; así como de prestar asesoría y capacitar en materia legal en el ámbito de contratación pública, orientando la gestión hacia una contratación eficaz.
- Dirección Nacional de iniciativa legislativa e investigación jurídica: Responsable de redactar, presentar, sustentar y defender proyectos de ley, de iniciativa de la Procuraduría General del Estado, en el ámbito de sus competencias; así como de promover la investigación jurídica, a través de publicaciones -guías y manuales para la formación continua de los abogados-articulados a la capacitación.
- Dirección Nacional de Mediación: Es responsable de facilitar la solución de controversias entre entidades del sector público o entre éstas con personas naturales o jurídicas del sector privado, que soliciten la intervención del Centro de Mediación de la Procuraduría General del Estado.
- Dirección Nacional de Derechos Humanos: Responsable de ejercer la representación y defensa del Estado ante Organismos Internacionales de Derechos Humanos que soliciten la adopción de medidas de prevención, investigación, sanción y reparación de casos de derechos humanos.

Gráfico 6. Estructura Orgánica Actual de la Procuraduría General del Estado– Nivel Agregador de Valor



Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

1.5.1.4.5. Nivel Desconcentrado

El nivel desconcentrado comprende las direcciones regionales encaminadas a prestar servicios sustantivos de manera desconcentrada y directa al usuario externo, en áreas geográficas establecidas de acuerdo con el ámbito de su competencia y apoyando el cumplimiento de la misión institucional.

Gráfico 7. Estructura Orgánica Actual de la Procuraduría General del Estado– Nivel Agregador Desconcentrado



Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

La estructura organizacional de la Procuraduría General del Estado es de tipo funcional, trabaja por el aumento de la efectividad del logro de los objetivos, enfocada en la especialización de las unidades organizativas según el criterio de “similitud técnica”; el cual es el fundamento o la base de la diferenciación horizontal.

En el Anexo No. 5, se presentan los principales resultados obtenidos de la gestión institucional de la Procuraduría General del Estado, a través de sus indicadores estratégicos, los cuales están alineados a los objetivos del Plan institucional correspondiente al período 2019- 2022, el cual está siendo actualizado a través del presente documento.

1.5.1.5. Talento Humano

Actualmente, en la Procuraduría General del Estado labora un total de 447 servidores; sin embargo, existe una brecha importante en relación con los resultados del estudio realizado por el Ministerio de Trabajo en el año 2020.

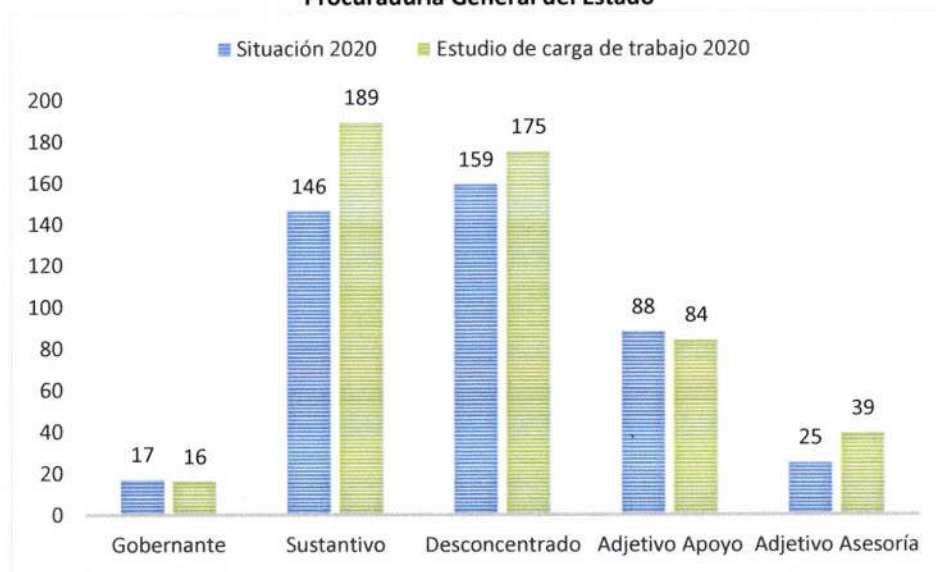
Tabla 12. Resumen distributivo de personal de la Procuraduría General del Estado

Tipo	No.
NOMBRAMIENTO PERÍODO FIJO	1
NOMBRAMIENTOS PERMANENTES	264
NOMBRAMIENTOS PROVISIONALES	90
NOMBRAMIENTOS LIBRE REMOCIÓN	40
CONTRATOS SERVICIOS OCASIONALES	18
CONTRATOS DE TRABAJO	30
SERVIDORES EN COMISIÓN DE SERVICIOS SIN REMUNERACIÓN	4
TOTAL	447

Fuente: Dirección Nacional de Administración del Talento Humano

A continuación, se muestra un resumen del estudio mencionado:

Gráfico 8. Resumen distributivo de personal por tipo de proceso y estudio de carga de trabajo de la Procuraduría General del Estado



Fuente: Dirección Nacional de Administración del Talento Humano

En particular, en el marco del nuevo Modelo de Gestión de la Procuraduría General del Estado, que está en proceso de validación, así como de las modificaciones en el mapa de procesos, y sus implicancias en la estructura organizacional, se tiene previsto un impacto en la carga de trabajo y en la plantilla óptima de personal.

Por otra parte, si bien el personal presenta un alto nivel de profesionalización y desarrollo, la Procuraduría General del Estado se caracteriza por ser una institución intensiva en trabajo, de modo que las restricciones que se pueden presentar para cubrir las necesidades de capacitación son especialmente relevantes. Sobre todo, en un ámbito donde los cambios en la legislación y la doctrina obligan a poseer una actualización constante para poder cubrir las demandas y consultas de las instituciones estatales que constituyen el cliente externo de la entidad.

1.5.1.5.1. Programa de Reforma Institucional de la Gestión Pública

Es importante indicar que, mediante Informe técnico Nro. 055-DNATH-2020 de 24 de junio de 2020, aprobado por el Señor Procurador General del Estado, la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano de la Procuraduría General del Estado emitió la recomendación técnica para la ejecución del proceso de desvinculación de treinta y dos (32) trabajadores de conformidad con la normativa legal vigente, con la finalidad de *“que todos los trabajadores con remuneraciones superiores a las aprobadas por el Ministerio del Trabajo, sean parte de un proceso de desvinculación con el objeto de optimizar el gasto del presupuesto institucional asignado al Grupo 51 ‘Egresos de Personal’”*.

Para este fin, con Oficio Nro. 09070, de fecha 26 de junio de 2020, el Señor Procurador General del Estado solicitó al Ministerio de Trabajo, como entidad responsable del “Programa de reforma institucional de la Gestión Pública”, CUP 30400000.1780.7402, apruebe el informe justificativo y

realice los procesos correspondientes para la inclusión e incremento presupuestario del dicho programa en el Plan Anual de Inversión 2020, de la Procuraduría General del Estado.

En respuesta a ello, el Ministerio del Trabajo aprobó el Informe Justificativo en referencia, y con Oficio Nro. MDT-MDT-2020-0349, de 29 de junio de 2020, solicitó al entonces Gabinete Sectorial Económico y Productivo otorgar el aval previo a la emisión del dictamen favorable por parte de la Secretaría Nacional de Planificación, ex Secretaria Técnica Planifica Ecuador, para viabilizar las modificaciones presupuestarias del “Programa de Reforma Institucional de la Gestión Pública” en el PAI 2020, de la Procuraduría General del Estado.

Con Oficio Nro. MEF-SGSEP-2020-0335-O, en referencia al Oficio Nro. MDT-MDT-2020-0349, el entonces Gabinete Sectorial Económico y Productivo, aprobó el aval requerido y solicitó a su vez a la Secretaría Nacional de Planificación, ex Secretaría Técnica de Planificación “Planifica Ecuador” realizar modificaciones en el Plan Anual de Inversión (PAI) 2020, con el objeto de incluir e incrementar recursos a favor de la Procuraduría General del Estado en calidad de co-ejecutor del “Programa de Reforma Institucional de la Gestión Pública” por un monto de US\$ 641.900,00.

Al respecto, con Oficio Nro. STPE-STPE-2020-0279-OF, de 01 de julio de 2020, la ex Secretaría Técnica de Planificación “Planifica Ecuador” emitió el dictamen favorable a la modificación presupuestaria de inclusión e incremento presupuestario en el PAI 2020 de la Procuraduría General del Estado, solicitados por el Gabinete Sectorial Económico y Productivo.

Además, mediante el Informe de optimización de la masa salarial del personal de la Procuraduría General del Estado sujeto a la Ley Orgánica del Sector Público – LOSEP, No. 143-DNATH-2020, de 23 de noviembre de 2020 (Informes Técnicos de Talento Humano Nos. 146-DNATH-2020 y 147-DNATH-2020), la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano informó que la Institución contaba con servidores cuya remuneración era superior a la escala expedida por el Ministerio del Trabajo de acuerdo con la Disposición Transitoria Tercera de la LOSEP, y a fin de contribuir con la austeridad del gasto público del Estado, se realizó el análisis de estos casos con el propósito de obtener ahorro al desvincular a este grupo de servidores y ajustarlas a la actual escala sin afectar la estructura de puestos ni la continuidad de la gestión institucional.

En esta línea, la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano, a través del informe técnico mencionado, recomendó y solicitó autorización al Sr. Procurador General del Estado para la ejecución del proceso de desvinculación de cuarenta y ocho (48) servidores de carrera de la institución, bajo la figura de compra de renunciaciones y supresión de puestos, de conformidad con la normativa legal vigente y la lista de asignaciones correspondiente.

En atención a dicha solicitud, mediante Oficios N.º 11191 y N.º 11279, de 24 y 27 de noviembre de 2020, respectivamente, el Procurador General del Estado solicitó al Ministerio de Trabajo, como entidad responsable del “Programa de reforma institucional de la Gestión Pública”, CUP 30400000.1780.7402, apruebe los informes justificativos y realice los procesos correspondientes para el incremento presupuestario del dicho programa en el Plan Anual de Inversión 2020 de la Procuraduría General del Estado.

En respuesta, el Ministerio del Trabajo con Oficio Nro. MDT-MDT-2020-0591, 28 de noviembre de 2020, solicitó al entonces Gabinete Sectorial Económico y Productivo otorgar el aval al informe

justificativo previo a la emisión del dictamen favorable por parte de la Secretaría Técnica Planifica Ecuador para viabilizar las modificaciones presupuestarias del “Programa de Reforma Institucional de la Gestión Pública” en el PAI 2020 de la Procuraduría General del Estado. En el oficio en referencia, el Ministerio del Trabajo cita el Memorando Nro. MDT-SFSP-2020-0374, de fecha 28 de noviembre de 2020, con el cual el Subsecretario de Fortalecimiento del Servicio Público, Subrogante, Abg. Eduardo Xavier Mendoza Almeida, señaló lo siguiente: “(...) es importante indicar que el financiamiento gestionado a través del presente Programa corresponde únicamente a la indemnización por compra de renuncias.”.

Con Oficio Nro. MEF-SGSEP-2020-0513-O, de 30 de noviembre de 2020, en referencia al Oficio Nro. MDT-MDT-2020-0591, realizado el análisis técnico y en cumplimiento a la normativa vigente, el entonces Gabinete Sectorial Económico y Productivo, emitió el aval requerido y solicitó a su vez a la Secretaría Nacional de Planificación, -ex Secretaría Técnica de Planificación “Planifica Ecuador”- realizar modificaciones en el Plan Anual de Inversión (PAI) 2020, con el objeto de incrementar recursos a favor de la Procuraduría General del Estado en calidad de co-ejecutor del “Programa de Reforma Institucional de la Gestión Pública” por un monto de US\$ 1.934.833,33, a ser financiado con recursos de préstamo externo de la Corporación Andina de Fomento, conforme correo electrónico del Ministerio de Economía y Finanzas del 18 de noviembre de 2020, por la necesidad de financiar el pago a la indemnización por compra de renuncias.

Las mencionadas desvinculaciones se realizaron bajo el compromiso del ente rector de reemplazar los puestos con las escalas legalmente aprobadas por el Ministerio del Trabajo; sin embargo, hasta la fecha no se cuenta con el financiamiento requerido para dicho fin, lo cual ha profundizado la brecha de servidores de la Procuraduría General del Estado en relación con las necesidades actuales.

1.5.1.6. Tecnologías de la información y Comunicaciones

El software de base actualmente existente en la Procuraduría General del Estado, se encuentra desactualizado. Estas herramientas de software fueron incorporadas hace más de 10 años y tienen una estructura y funcionalidad que no se condice con la realidad tecnológica actual. Teniendo en cuenta lo expuesto, pueden considerarse los siguientes riesgos asociados:

- Vulnerabilidad. Al no tener versiones actualizadas pueden existir vulnerabilidades de seguridad que no sean detectadas o bien que el proveedor haya provisto parches que no se encuentran instalados.
- Incompatibilidad. Las nuevas versiones de equipos pueden presentar problemas o incompatibilidad con sistemas obsoletos, lo que representa un riesgo de fallas o suspensión de la garantía de los dispositivos existentes;
- Funcionalidad: La estructura actual no es de aplicación para todas las áreas de la Organización dado que no interactúa con todas las áreas operativas, no se están incorporando nuevos servicios y no existe la posibilidad de obtener informes y reportes provenientes de fuentes externas a la Entidad

En similar situación se encuentra la base de datos, dado que no responde a un modelo relacional que tenga compatibilidad con la tecnología de microservicios y adicione características de seguridad, rendimiento, alta disponibilidad, escalabilidad y soporte técnico. Además, se debe tener

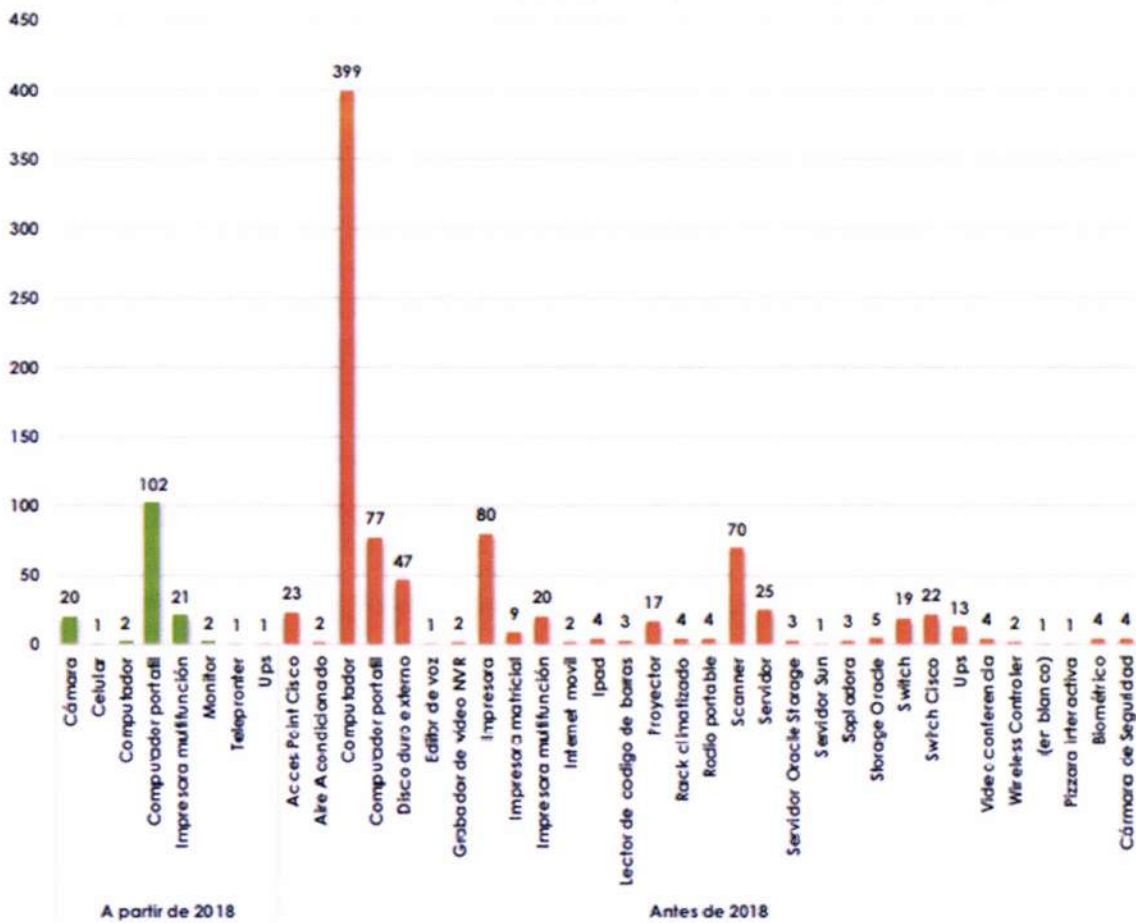


la capacidad de realizar distribución de cargas y modificación de datos según necesidades específicas.

Con referencia a los aplicativos, los mismos han sido desarrollados con una lógica y un lenguaje que no permite que se actualice y/o reutilice con lenguajes y metodologías de desarrollo vigentes.

En relación con el parque tecnológico de la Entidad, presenta riesgos de obsolescencia. En el siguiente gráfico se pueden identificar aquellos equipos que fueron adquiridos antes del año 2018 y que, por lo tanto, durante el año 2022 tendrán al menos 5 años de antigüedad:

Gráfico 9. Análisis de criticidad de equipos para la renovación del parque tecnológico



Fuente: Proyecto PROFIP

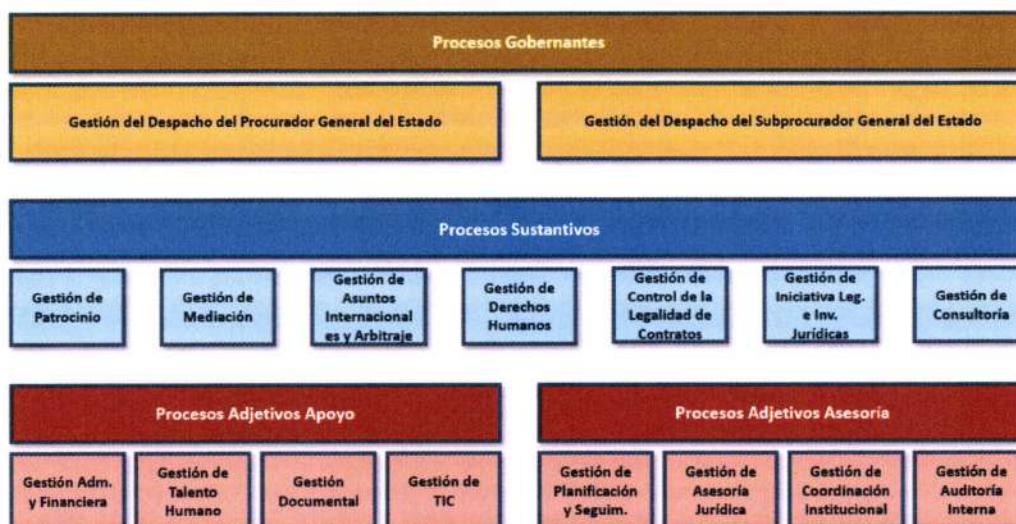
1.5.1.7. Procesos y procedimientos

Según el actual mapa de procesos de la Procuraduría General del Estado, estos se encuentran clasificados en macroprocesos: procesos gobernantes, procesos sustantivos y procesos adjetivos (v. Acuerdo Ministerial 1573 -Norma Técnica Prestación de Servicios y Administración Por Procesos del año 2016).

- **Procesos Gobernantes:** son aquellos que orientan la gestión institucional a través de la emisión de políticas, directrices y la expedición de normas, instrumentos y planes estratégicos para el funcionamiento de la Institución; en el actual mapa se encuentran representados por los procesos de Gestión del Procurador General del Estado y de Gestión del Despacho del Subprocurador General del Estado;
- **Procesos Sustantivos:** son aquellos destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución. En el caso de la Procuraduría General del Estado, en esta categoría enmarcan los procesos vinculados con los servicios jurídicos que presta el organismo dirigido al Estado y a sus instituciones. Estos expresan la gestión de las áreas de patrocinio, asuntos internacionales y arbitraje, derechos humanos, consultoría, control de la legalidad de contratos, mediación e iniciativa legislativa e investigaciones jurídicas, y;
- **Procesos Adjetivos:** también denominados “habilitantes”; son aquellos que viabilizan y sirven a los anteriores. En la Procuraduría General del Estado, se subdividen en los procesos de apoyo y de asesoría. Los primeros son los que apuntocan y sostienen el trabajo que ejecutan los procesos sustantivos en la prestación de los servicios jurídicos de la Procuraduría General del Estado; entre estos se cuentan la gestión administrativa y financiera, la gestión de talento humano, la gestión documental y la gestión de tecnologías de la información y comunicación.

Entre los terceros, figuran los procesos de asesoría que son los que generan productos y servicios para los procesos gobernantes y para sí mismos, con la finalidad de coordinar y controlar la eficacia, eficiencia y efectividad del desempeño de la gestión de la entidad; ellos están representados por la gestión de planificación y seguimiento, la gestión de asesoría jurídica, la gestión de coordinación institucional y la gestión de auditoría interna.

Gráfico 10. Mapa de Procesos de la Procuraduría General del Estado



Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

De acuerdo con el Catálogo de Procesos vigente de la Procuraduría General del Estado cuenta con 78 procesos y 24 instructivos:

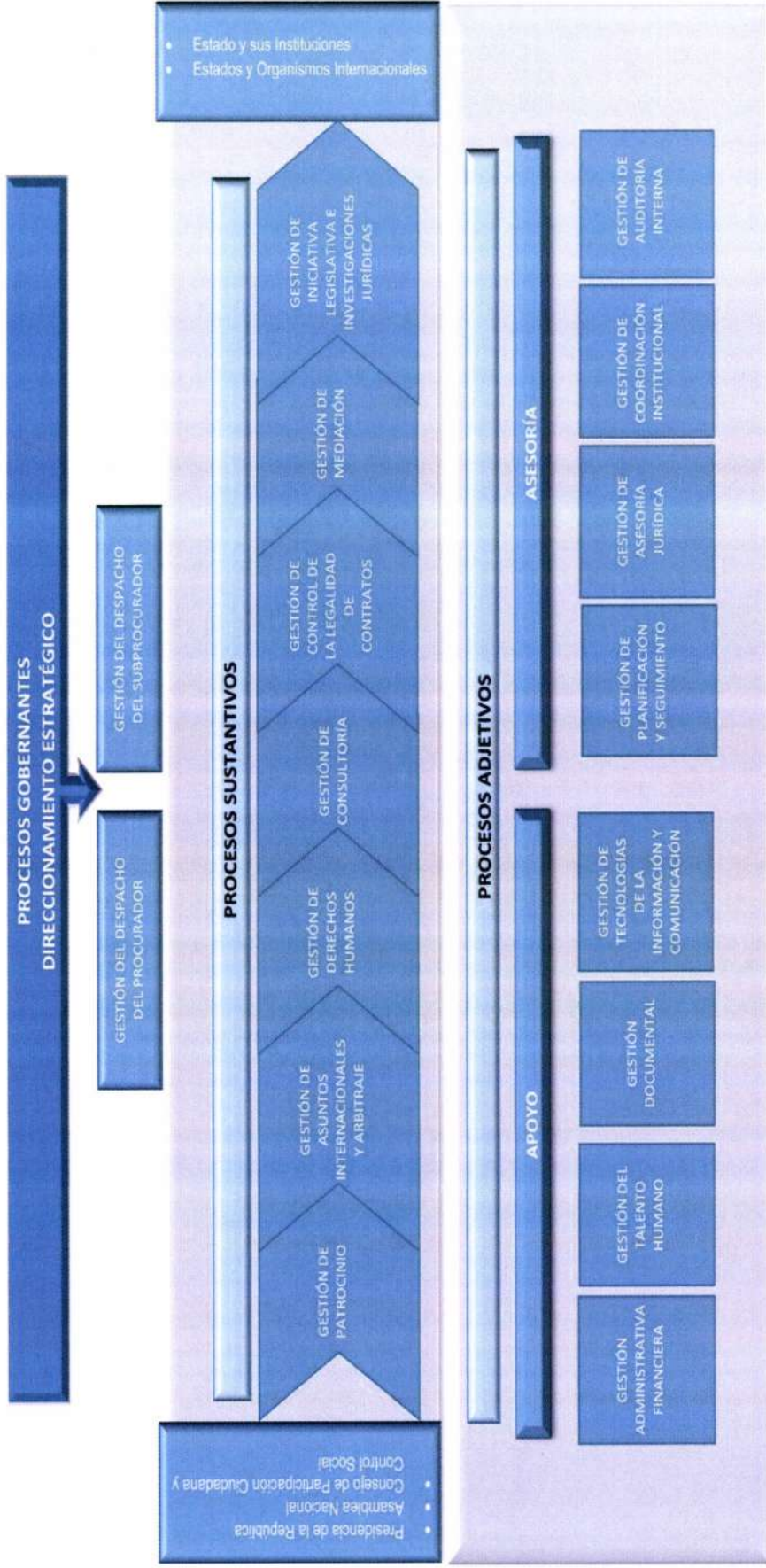
Tabla 13. Procesos e instructivos vigentes de la Procuraduría General del Estado

TIPO	Número de procesos	Número de instructivos
Procesos Gobernantes	4	2
Procesos Sustantivos	29	10
Procesos Adjetivos de Asesoría	18	1
Procesos Adjetivos de Apoyo	27	11
TOTAL	78	24

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación



Gráfico 11. Cadena de Valor de la Procuraduría General del Estado



Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

II. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis de Contexto

A continuación, se presenta una breve descripción de factores, en varios ámbitos, que pueden afectar, aunque indirectamente, de forma positiva o negativamente al accionar de la institución.

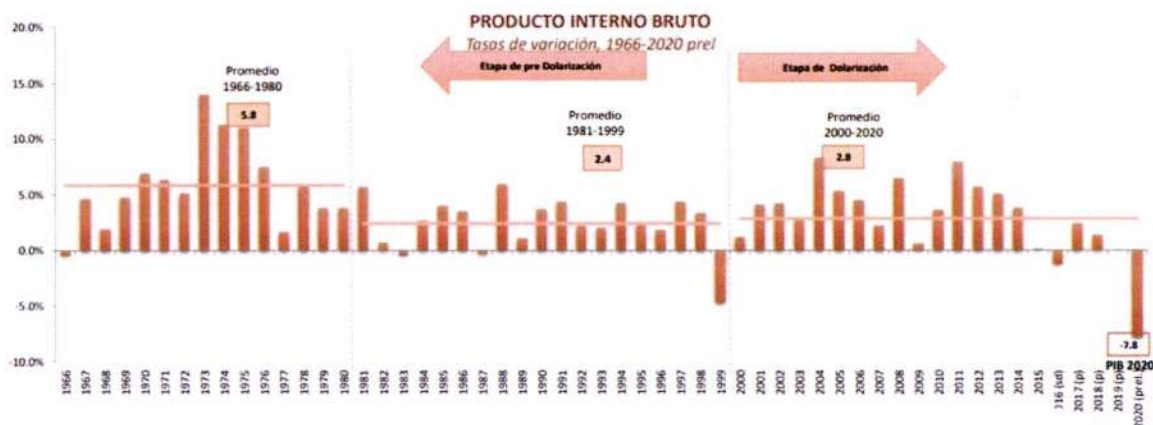
Producto Interno Bruto (PIB)

Durante el segundo trimestre del año 2021, el Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador creció en 8,4% en comparación con el mismo período del año 2020, y en 2,1% con relación al primer trimestre del 2021, debido principalmente al un mejor desempeño de tres indicadores importantes¹:

- Exportaciones, con un alza de 16%.
- Consumo de los hogares, que se incrementó 10,5%.
- Inversión, conocida como formación bruta de capital fijo (FBKF), que creció 9,8%.

Con información al segundo trimestre de 2021, el ciclo de crecimiento del PIB se encuentra en fase de expansión.

Por otro lado, según cifras la tasa de variación promedio del PIB del Ecuador para el período 2000-2020 fue de 2.8%; porcentaje superior al del período 1981-1999 que registró 2.4%.



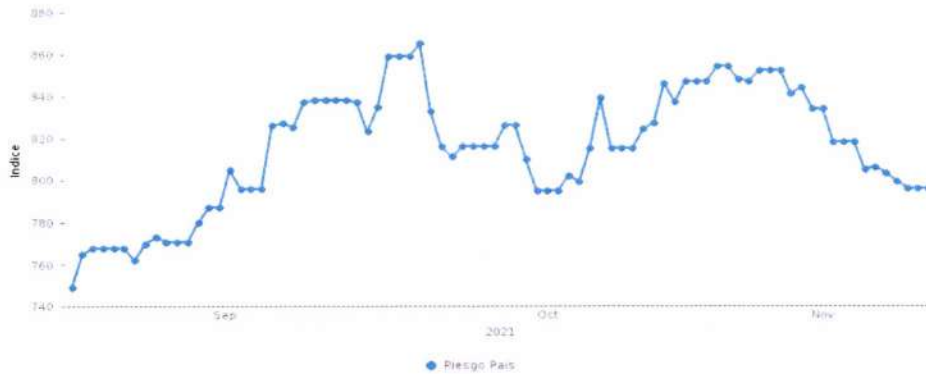
Fuente y elaboración: BCE

Riesgo País

Los resultados electorales del 11 abril de 2021 en Ecuador tuvieron un impacto positivo e inmediato en la calificación de los indicadores internacionales, ya que subió el precio de los bonos ecuatorianos y se redujo su rentabilidad, en consecuencia, el riesgo país cayó 345 puntos; sin embargo, a la fecha, el riesgo país en el Ecuador es de 796 puntos, con una tasa de variación mensual de -0.38%. El riesgo país de Ecuador suele ir atado al precio internacional del petróleo y a la producción petrolera del país, que es una de sus principales fuentes de ingresos.

¹ Información estadística y económica del Banco Central del Ecuador

Riesgo país de Ecuador Año 2021



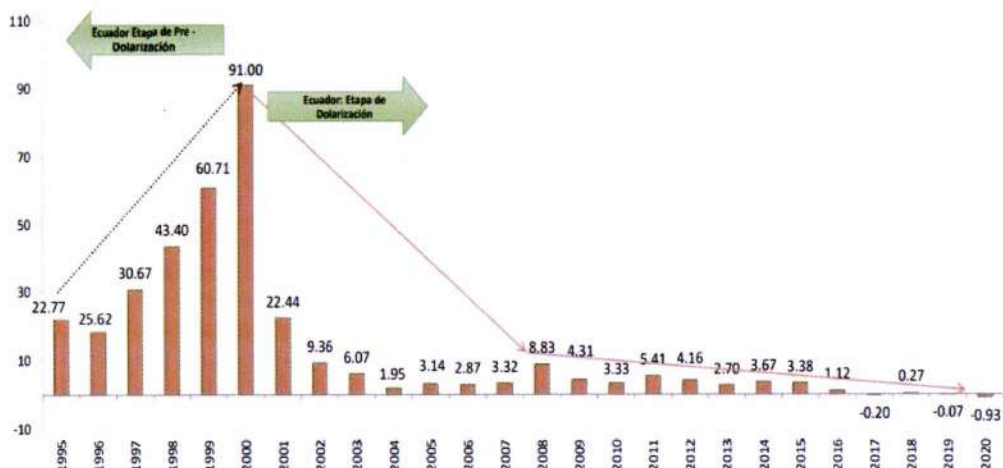
Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Inflación

Durante octubre de 2021, la inflación anual para el año 2021 se ubicó en el 1,47% y el indicador mensual fue de 0,21%, de acuerdo con el último informe presentado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Según el referido informe, las tres divisiones que más incidieron en la inflación mensual de octubre de 2021 fue transporte con el 0,12%, alimentos y bebidas no alcohólicas con 0,03% y muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar 0,02%.

Los niveles inflacionarios anteriores a la adopción de la dolarización se mantuvieron en porcentajes altos; posterior al año 2000 la reducción inflacionaria es significativa y a partir del año 2002 se han registrado porcentajes de hasta un dígito, en otros años cercanos a cero e incluso negativos.

Inflación nacional Porcentajes, 1995 - 2020



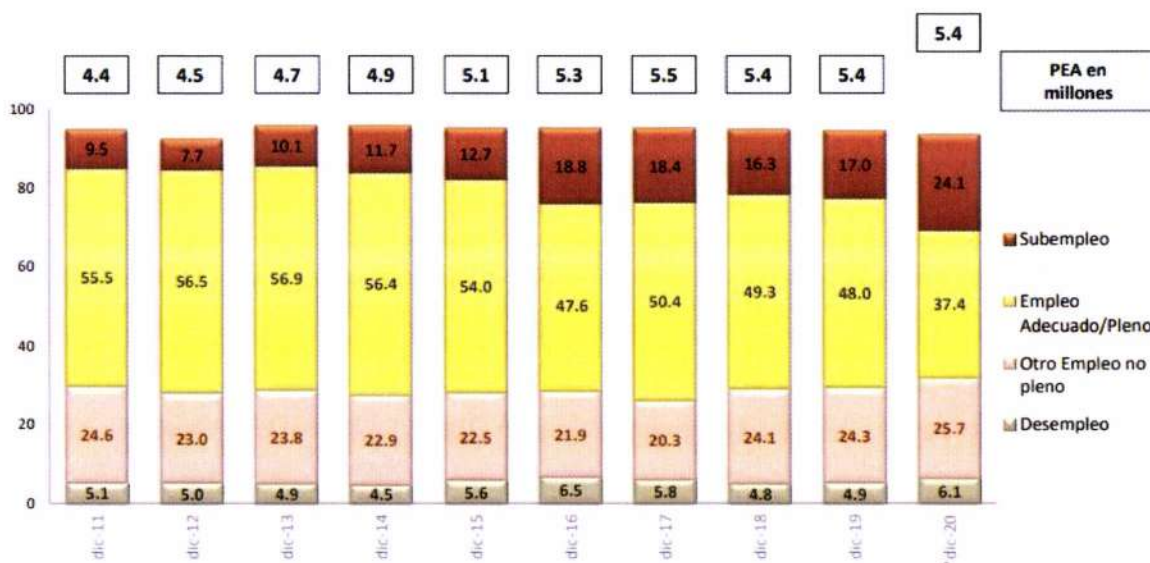
Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Empleo, Desempleo y Subempleo

Según los resultados de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu), publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en julio de 2021, se puede observar una disminución en la tasa de desempleo.

La tasa de empleo adecuado a septiembre del 2020 fue de 30,8 % y a septiembre del 2021 es de 33,5 %. En tanto, la tasa de desempleo a septiembre del 2020 fue de 6,2 % y a septiembre del 2021 es de 4,9 %. Mientras que la tasa de subempleo en septiembre del 2020 fue de 24,4 % y en septiembre del 2021 de 22,7 %; de "otro empleo no pleno" fue de 26,2 % en septiembre del 2020 y de 27,6 % en septiembre de este año. Finalmente, la tasa de empleo no remunerado fue de 11,8 % en septiembre del 2020 y de 10,8 % en septiembre del 2021.

Evolución del mercado laboral estructural de la población económicamente activa urbana
Porcentajes, 2011 - 2020



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

El Ecuador se encuentra transitando en este 2021 un cambio de gobierno a partir de la posesión de Guillermo Lasso como presidente de la República el 24 de mayo de este año. Como toda nueva gestión debe afrontar una serie de desafíos que el mismo presidente ha categorizado como "Una crisis económica, una crisis sanitaria, una crisis moral y ética, y de seguridad".

Según el Panorama General publicado por el Banco Mundial en abril de 2021²:

El 2020 fue un año difícil para el Ecuador. La emergencia sanitaria causada por la COVID-19 provocó una profunda recesión que redundó en un repunte de la pobreza. Esta crisis amplificó los desequilibrios macroeconómicos que el país estaba intentando subsanar desde el fin del boom de los precios del petróleo y forzó al gobierno a reestructurar la deuda con los tenedores de bonos. Además, la crisis puso en evidencia algunas debilidades estructurales como la

² Banco Mundial (2021). Ecuador: Panorama General. <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

carencia de amortiguadores macroeconómicos, la elevada informalidad, un sistema de salud poco preparado y las grandes brechas en el acceso a servicios públicos.

El próximo gobierno tiene la oportunidad de consolidar los cambios que el país necesita para retomar una senda de crecimiento y la prosperidad compartida. El primer desafío del próximo gobierno será conseguir el apoyo de la población, del sector privado y de los actores políticos para que, en conjunto, se superen los efectos inmediatos de la crisis y se sienten las bases para una recuperación inclusiva y sostenible.

A casi dos años del inicio de la pandemia, Ecuador requiere hacer frente a desafíos inmediatos asociados con la crisis sanitaria como contener las nuevas olas de contagios, agilizar la vacunación en los grupos faltantes, promover la recuperación de la actividad económica y proteger a los grupos más vulnerables. Superar estos desafíos es crítico para evitar que la crisis se prolongue profundizando el descontento social que podría minar la posibilidad de establecer los acuerdos necesarios para afrontar desafíos más estructurales.

A pesar de haber hecho un esfuerzo por balancear su economía, Ecuador aún necesita reequilibrar sus finanzas públicas para evitar un aumento insostenible de la deuda a tiempo que consolida la confianza en la estabilidad macroeconómica y la dolarización. En un contexto externo muy desafiante, el crecimiento y la creación de empleo de calidad podrían verse favorecidos por una mejora sistemática del ambiente de inversiones.

En relación a las tecnologías de información y comunicaciones, el desafío radica en cómo utilizar la tecnología para maximizar las oportunidades que la misma ofrece. En tal sentido, la estrategia adoptada por muchas organizaciones, para ordenar prioridades proyectando un marco institucional y una estructura de gobierno de información y tecnología, para que los esfuerzos se realicen de manera coordinada, fue la adopción de una Agenda Digital que los guíe en el proceso de transformación digital.

En el caso particular de la República del Ecuador, la Agenda Digital es una iniciativa que parte de la "Estrategia Ecuador Digital", que *"se basa en cuatro ejes fundamentales: **equipamiento, conectividad, capacitación y aplicaciones y contenidos**, con el fin de permitir que las TIC se usen efectivamente en el proceso de desarrollo productivo, social y solidario, para el bienestar de todos los ciudadanos"*.

Según lo plasmado en la Agenda Digital 2021-2022 ³, Ecuador enfrenta el gran reto de implementar infraestructura y lograr que los ciudadanos se apropien y confíen en el uso de las tecnologías, para aprovechar sus beneficios sin importar su ubicación geográfica, su raza, su condición social o de género, aportando así a la reducción de la brecha digital. En este marco, Ecuador presenta su primera Agenda Digital como base para fortalecer la transformación digital. Esta iniciativa nace desde el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL), como parte del eje denominado Innovación y Competitividad de la Política Ecuador Digital, y busca aunar esfuerzos entre el Gobierno, la empresa privada, la academia y ciudadanos para lograr un verdadero Ecuador Digital.

La Agenda Digital del Ecuador es el instrumento para la recuperación y reactivación integral, a través de la transformación digital productiva, social y de política pública en el país. Los ejes establecidos en este documento impulsarán la referida transformación, coadyuvando a que se minimicen los efectos causados por la pandemia.

³ Agenda Digital Ecuador 2021-2022 Conectar-Incluir-Innovar. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información

Por otro lado, Ecuador requiere mejorar la eficiencia de políticas públicas enmarcada en el sistema de defensa jurídica del Ecuador, promoviendo la seguridad jurídica y coadyuvando a la disminución de los índices de corrupción para salvaguardar los intereses del Estado. Para tal efecto, es fundamental mejorar la gestión de los recursos públicos y la coordinación entre los diferentes niveles de gobierno y sectores.

2.1.1. Modelos de Abogacía Estatal en la Región

Existen diversos modelos que plasman la gestión jurídica estatal. Un dato por cierto interesante –y valioso– es que estos modelos hoy suponen la consolidación de distintas experiencias que se han desarrollado en diferentes países y que se han acomodado a las diferentes formas de Estado: federal o unitario. En este contexto se puede concluir, que se trata de modelos “probados”, “acreditados”, en su eficacia, fortalezas y debilidades.

Con la relatividad propia de toda clasificación en abstracto se pueden, dentro de lo jurídicamente opinable, perfilar las siguientes sistematizaciones, que, por cierto, no revisten carácter exhaustivo ni taxativo:

Modelo “desconcentrado” y “descentralizado” (es decir, con delegaciones o agencias); particularmente apropiado para el nivel jurisdiccional nacional:

Consta de un órgano o ente, que puede tener personalidad jurídica, pero que se caracteriza esencialmente *por la atribución de competencias jurídicas desconcentradas, otorgadas en función de una especial idoneidad técnica*, a la que el superior jerárquico, si lo hay, no puede avocarse ni sustituir. Su estructura administrativa y presupuesto pueden encontrarse alojados en una jurisdicción ministerial o en el propio ámbito de la Presidencia de la Nación; también puede constituir una jurisdicción presupuestaria. Este órgano o ente, desde el punto de vista de lo terminológico, suele llamarse en el universo institucional compulsado, “Procuración” o “Procuraduría”, si bien hay numerosos matices en cuanto al nombre o designación.

Modelo “desconcentrado” y “centralizado” (sin delegaciones o agencias); particularmente apropiado para el nivel municipal o autonómico:

Este modelo supone la asignación de competencias jurídicas propias en una jurisdicción que puede gozar de personalidad y presupuesto y tiene el monopolio del asesoramiento jurídico y de la representación y defensa del Estado en juicio, o ante árbitros o ante tribunales extranjeros. Una nota distintiva es que no hay delegaciones ni institucionales ni territoriales. Implica que las distintas jurisdicciones ministeriales y dependencias del Poder Ejecutivo en el dictado de todo acto administrativo, general o particular, unilateral o contractual, deben requerir el dictamen del Organismo que tiene asignada la función jurídica. Este realiza por cierto todos los contenidos de la abogacía estatal que se derivan básicamente del asesoramiento, del control y de la representación y defensa del Estado en juicio.

Modelo que separa las funciones de asesoramiento y control con el de representación y defensa del Estado en juicio o ante árbitros; particularmente apropiado para el nivel provincial (subnacional) en sistemas federales.

En los ámbitos provinciales de los sistemas federales, la gestión jurídica suele dividirse entre dos órganos; así por ejemplo en la provincia de Buenos Aires de la República Argentina, en la que los aludidos órganos están representados por la Fiscalía de Estado y la Asesoría General de Gobierno.

No existe un único modelo de abogacía estatal recomendable. De ahí que los distintos modelos implementados, tanto en la región como en países que han desplegado su influjo sobre esta, o que revisten cierto carácter referencial, pueden ofrecer rasgos a tomar en cuenta en tanto se ajusten a la particular cultura e idiosincrasia jurídica del país a considerar.

Algunos de esos modelos, se describen a continuación:

- Chile: constituye un servicio público descentralizado encabezado por el Consejo de Defensa del Estado.
- Colombia: Está a cargo de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, la que constituye una Unidad Administrativa Especial, que, como entidad descentralizada del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio propio, se encuentra adscrita al Ministerio de Justicia y del Derecho.
- Argentina:
 - A nivel nacional: Es ejercido por la Procuración del Tesoro de la Nación y está estructurado como un modelo desconcentrado y descentralizado (entendiéndose descentralización como delegación de competencias en agencias que actúan como delegaciones, sea en instituciones estatales, sea en el territorio de los estados provinciales).
 - A niveles subnacionales se siguen distintos modelos: en la Ciudad de Buenos Aires se aplica un modelo desconcentrado y centralizado (carece de delegaciones); en la Provincia de Buenos Aires se aplica un modelo que separa las funciones de asesoramiento y control (Asesoría General de Gobierno), de las funciones de representación y defensa del Estado en juicio o ante árbitros (Fiscalía de Estado).

Tabla 14. Modelos Implementados para la Defensa Jurídica del Estado en Latinoamérica

País	Organismo	Organización interna	Características	Normativa
Chile	Consejo de Defensa del Estado	<p>Los órganos del Consejo de Defensa del Estado serán el Consejo, el Presidente (designado por el Presidente) y los Departamentos de Defensa Estatal y de Defensa de la Ley de Alcoholes.</p> <p>El Consejo se compondrá de doce abogados, quienes serán inamovibles en sus cargos y cesarán en sus funciones por las causales establecidas en el Estatuto Administrativo para los funcionarios de carrera</p> <p>(responsabilidad). En caso de remoción, ésta deberá disponerse por el Presidente de la República con acuerdo del Senado. Cesarán en sus cargos al cumplir 75 años de edad. Serán nombrados por el Presidente de la República, sin sujeción a normas sobre escalafón, pudiendo recaer el nombramiento en personas ajenas al Consejo.</p> <p>El Consejo podrá delegar sus atribuciones, exceptuada la que señala el artículo 7° de la ley D.F.L.) N° 1 del 28/07/1993, en el Presidente o en uno de sus integrantes.</p> <p>A su vez, el Consejo está dividido en Comités por especialidades del derecho.</p> <p>Por otra parte, dos son las áreas más importantes en cuanto a la defensa estatal, (i) División de Defensa Estatal y (ii) Mediación en Salud.</p> <p>La (i) es la cabeza de diecisiete procuradurías fiscales y se compone a su vez del Departamento de Control y Tramitaciones Judiciales, la Procuraduría de la Corte Suprema y tribunales superiores y la Unidad de Medio Ambiente.</p> <p>La (ii) lidera, coordina, supervisa y evalúa la labor de mediación en materia de salud encomendada al CDE, propone y ejecuta directrices generales y procedimientos operacionales para la aplicación del reglamento de mediación y elabora instructivos, formularios y otros instrumentos necesarios para atender adecuadamente a los interesados, canalizando a través de medios expeditos las consultas, solicitudes o reclamos de los usuarios del sistema de salud pública.</p> <p>El CDE solo distingue dos tipos de casos de acuerdo con su riesgo e impacto: casos de atención selectiva (CAS) y todos los demás, para una relación de nivel de 1 a 4 entre las dos categorías.</p> <p>Los primeros reciben atención prioritaria, se someten a procesos internos de revisión más exigentes que los segundos y se encomiendan a abogados experimentados.</p>	<p>Servicio público descentralizado, dotado de personalidad jurídica, bajo la vigilancia directa del Presidente de la República e independiente de los diversos Ministerios.</p> <p>La misión institucional del Consejo de Defensa del Estado es asesorar, defender y representar los intereses patrimoniales y no patrimoniales del Estado de Chile y sus organismos, tanto a través del ejercicio de acciones y defensas judiciales como extrajudiciales.</p>	Decreto con fuerza de Ley (D.F.L.) N° 1 del 28/07/1993.



PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO
REPÚBLICA DEL ECUADOR

Edificio Amazonas Plaza
Av. Amazonas N39-123 y Arizaga
+593 2 2941300
www.pge.gob.ec
@PGEcuador

		<p>No contratan asistencia letrada externa. Todo se maneja in house. La gestión del CDE se apoya tecnológicamente en un Sistema de Gestión de Causas. A través de este sistema, se envían comunicaciones relevantes y alertas de todos los plazos en curso, al correo y teléfono de los abogados. El manejo del Sistema lo tiene la Unidad de Procuraduría Civil. El Comité de Gestión del Conocimiento se encuentra a cargo de una base de datos constantemente en actualización, que contiene los argumentos más relevantes de los principales temas jurídicos analizados por el CDE. Resume estrategias y posiciones oficiales del Estado frente a determinados temas.</p>		
--	--	---	--	--



Colombia	Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado	La Agencia además del Director General y el Consejo Directivo cuenta con:	La Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado constituye una Unidad Administrativa Especial, que, como entidad descentralizada del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio propio, se encuentra adscrita al Ministerio de Justicia y del Derecho.	Ley N° 1444 de 2011.
		<ul style="list-style-type: none">• Dirección de Defensa Jurídica Nacional: a cargo de juicios nacionales, del nombramiento de apoderados o mandatarios y contrataciones de abogados externos;• Dirección de Defensa Jurídica Internacional: a cargo de la representación internacional del Estado en procesos relativos a tratados de inversión y de DDHH y ante la Corte Penal Internacional;• Dirección de Políticas y Estrategias para la Defensa Jurídica que emite protocolos con estrategias de defensa y directrices de actuación en los procesos judiciales, identifica líneas jurisprudenciales en sentencias y laudos, produce mapas de riesgo, controla y evalúa el desempeño de la actuación de los abogados y calcula la cuantía de los juicios en los que está involucrado el Estado de Colombia; <p>Dirección de gestión de la Información a cargo del Sistema Único de Gestión e Información de actividad litigiosa del Estado en el que se recibe cualquier notificación o novedad de acciones o procesos judiciales o arbitrales en los que esté involucrado el Estado de Colombia. Procesa también información estadística sobre la defensa jurídica del Estado e identifica patrones, riesgos y desviaciones de la actividad litigiosa que sirvan para tomar decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none">• Secretaría General: Asiste al Director de la Agencia. También se encuentra a cargo de la dirección de personal (investigaciones disciplinarias, selección, registro, capacitación, incentivos) y programas institucionales, y de seguimiento de la Caja (presupuesto, equipos, contrataciones) y recepción de quejas de los ciudadanos.• Demás órganos de Asesoría y Coordinación: Comisión de Personal, Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, Comité Institucional de Gestión y Desempeño y los que se creen posteriormente.		



PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO

Edificio Amazonas Plaza
Av. Amazonas N39-123 y Arizaga
+593 2 2941300
www.pge.gob.ec
@PGEcuador

Página 48

País	Organismo	Organización interna	Características	Normativa
Argentina (nivel nacional)	Procuración del Tesoro de la Nación	<p>En 1947, a través de la Ley N.º 12.954, se creó el Cuerpo de Abogados del Estado, cuya Dirección General se otorgó al Procurador del Tesoro, modificándose sustancialmente el sistema.</p> <p>Las actividades que hasta ese momento era llevadas a cabo por un órgano unipersonal se distribuyeron entre los integrantes de una estructura piramidal –desde el punto de vista técnico– en cuyo vértice se ubicó al Procurador.</p> <p>A partir de entonces las competencias de Procuración del Tesoro de la Nación se fueron ampliando y el organismo creció en trascendencia y prestigio.</p> <p>De acuerdo con la Ley N.º 12.954 (de la República Argentina), el Procurador del Tesoro de la Nación es el Director General del Cuerpo de Abogados del Estado, conformado por los abogados que prestan servicios en las distintas delegaciones que tienen constituidas asesorías o direcciones de asuntos legales en cada ministerio o repartición de la Administración Pública Nacional.</p>	<p>Se constituye como servicio público desconcentrado del Poder Ejecutivo Nacional, que cuenta con descentralización funcional a través de “delegaciones” en distintos ministerios y reparticiones de la Administración Pública Nacional.</p>	Ley 12.954 del 3 de marzo de 1947 Ley 24.667 del 8 de julio de 1996
		<p>Estos últimos dependen jerárquicamente del ministro o titular del organismo en el cual revistan, pero mantienen con el Procurador del Tesoro de la Nación una relación de subordinación desde el punto de vista técnico profesional.</p>		
		<p>El vínculo que liga a los profesionales de los distintos servicios jurídicos de la Administración Pública Nacional con el Director General del Cuerpo obliga a estos a seguir la doctrina que emerge de sus dictámenes y a cumplir sus instrucciones en materia judicial. Ello garantiza la efectividad del principio de “unidad de doctrina”, necesario para lograr la unidad de acción en el campo de la decisión, a la vez que permite mantener cierta coherencia en las estrategias defensivas.</p> <p>La Ley N° 24.667 fijó la posición de la Procuración del Tesoro de la Nación en el organigrama de la Administración Pública Nacional como organismo desconcentrado del Poder Ejecutivo Nacional. Su estructura y presupuesto están contenidos en la estructura y presupuesto del actual Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.</p> <p>Su titular depende directamente del Poder Ejecutivo Nacional (Presidencia) y tiene jerarquía equivalente a la de los ministros, pero ejerce sus competencias con independencia técnica. Esa independencia de criterio asegura la neutralidad e imparcialidad de sus opiniones.</p>		

2.2. Análisis Sectorial y Diagnóstico Territorial

2.2.1. El rol de la Procuraduría General del Estado en el territorio

La Constitución del Ecuador, en su artículo primero define, a la República del Ecuador como un Estado unitario. Ello implica que las distintas unidades territoriales que lo componen, si bien pueden poseer algún grado de autonomía, carecen del máximo grado de ella, que es la autonomía constitucional.

Las distintas autonomías territoriales pueden solicitar asesoramiento de la Procuraduría General del Estado, tanto a través de consultas formales, como del sistema ALE (Asesoramiento Legal Externo).

La radicación de juzgados y cortes en distintas regiones impone la presencia de abogados de la Procuraduría General del Estado en todos ellos, salvo que no intervenga en el juicio por la decisión de dejarlo en manos de los asesores jurídicos de las entidades con personería, o de asesores jurídicos de organismos sin personería a los cuales se le haya delegado la intervención en el proceso. De no darse estos últimos supuestos la presencia de abogados de la Procuraduría General del Estado se ha hecho más necesaria por la implantación del sistema de oralidad en los procesos. En contrapartida, la emergencia vinculada a la pandemia COVID-19, ha multiplicado la utilización de medios virtuales.

La responsabilidad internacional del Estado ante violaciones a los derechos humanos también se concreta por actos u omisiones de cualquiera de sus unidades territoriales, aunque ello también sucede en los estados federales, de acuerdo con lo dispuesto en la cláusula federal de los tratados de derechos humanos. Ello obliga a una intervención directa de la Procuraduría General del Estado en la defensa de los intereses

La alternativa de someter conflictos a mediación y/o arbitraje puede concretarse a través de cláusulas que prevean la intervención de centros de mediación y arbitraje ubicados en diversas ciudades del país.

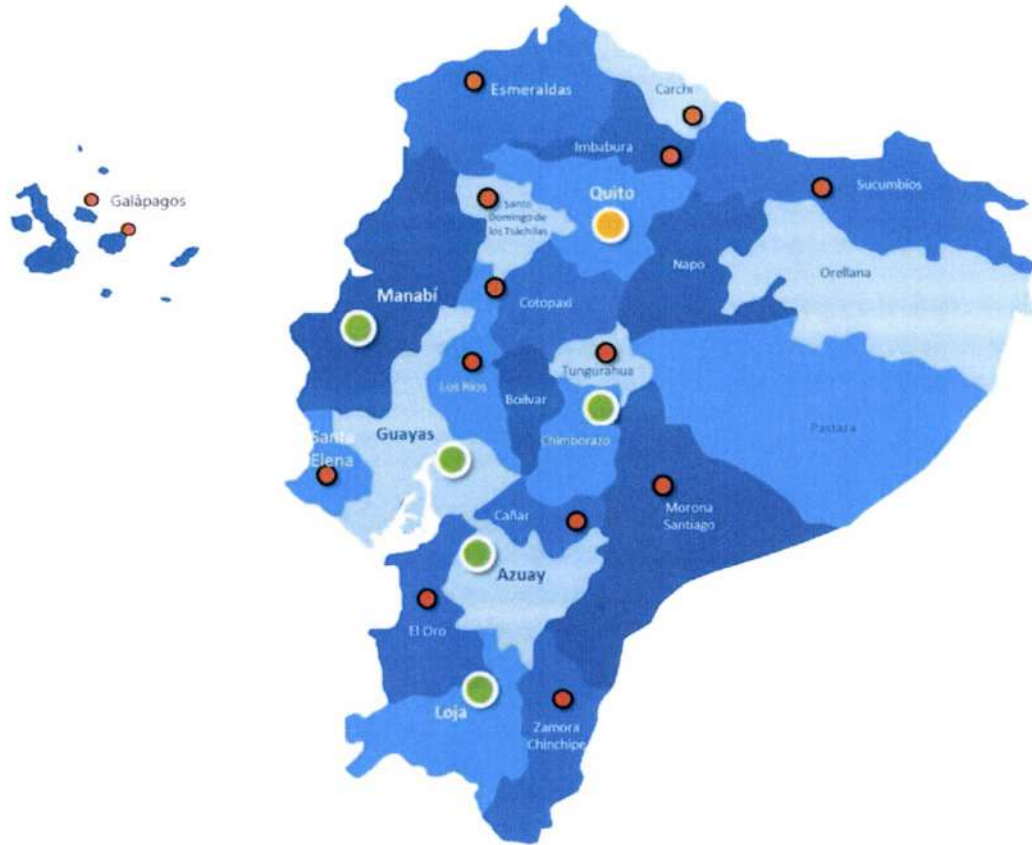
2.2.2. Configuración actual de las Direcciones Regionales

Las Direcciones Regionales de la Procuraduría General del Estado ejercen competencia en la respectiva circunscripción territorial determinada en el Reglamento Orgánico Funcional de la Procuraduría General del Estado. Están a cargo de Directores Regionales, quienes ejercen competencia en la respectiva circunscripción territorial, según el siguiente detalle:

- La Dirección Regional 1, con sede en Tulcán comprende a las Provincias de Esmeralda, Imbabura, Carchi y Sucumbíos, el responsable es el Director Regional 1.
- La Dirección Regional 3, con sede en Riobamba comprende a las Provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Pastaza, el responsable es el Director Regional 3.
- La Dirección Regional 4, con sede en Portoviejo comprende a las Provincias de Manabí, Santo Domingo de Tsáchilas, el responsable es el Director Regional 4.
- La Dirección Regional 5, con sede en Guayaquil comprende a las Provincias de Santa Elena, Guayas, Bolívar, Los Ríos, Galápagos, el responsable es el Director Regional 5.
- La Dirección Regional 6, con sede en Cuenca comprende a las Provincias de Cañar, Azuay, Monona Santiago, el responsable es el Director Regional 6.

- La Dirección Regional 7, con sede en Loja comprende a las Provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe, el responsable es el Director Regional 7.

Gráfico 12. Diagnóstico de la situación actual en relación con los procesos de gestión



Fuente: PROFIP

Con el propósito de dimensionar el alcance del trabajo de la Procuraduría General del Estado en el territorio, se presentan a continuación una serie de datos que dan cuenta de la distribución general de la población y de las Entidades del Sector Público del País.

En primer lugar, en el siguiente gráfico podemos ver la evolución de la población total de Ecuador en el período 1950-2020.

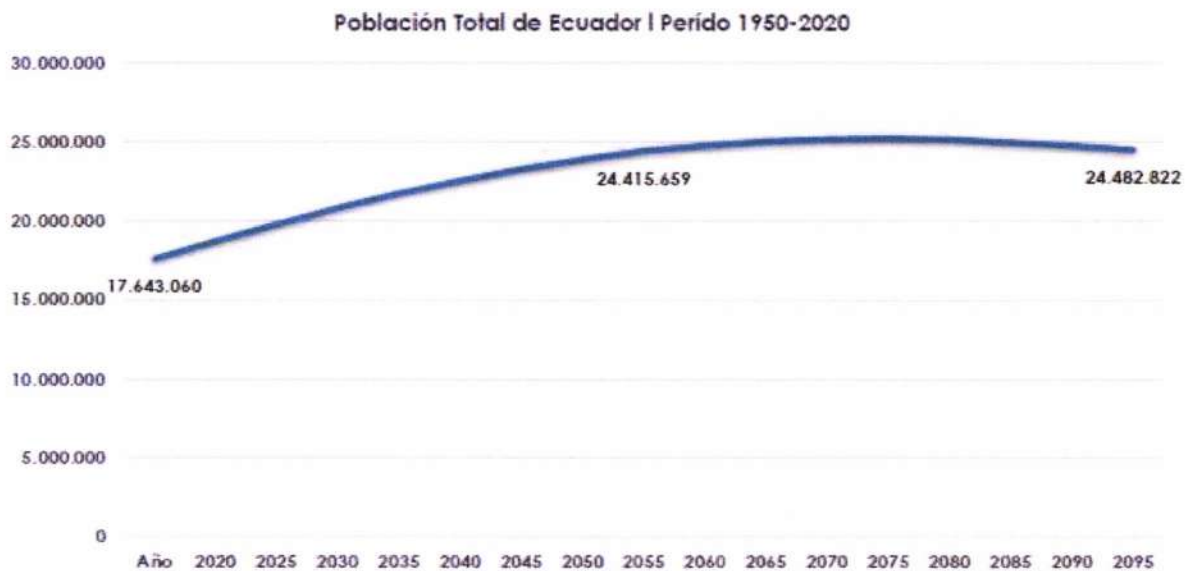
Gráfico 13. Evolución de la Población Total del Ecuador



Fuente: INEC

De acuerdo con las proyecciones realizadas por Naciones Unidas, Ecuador presentará un incremento de un 32,16% en su población hacia 2050:

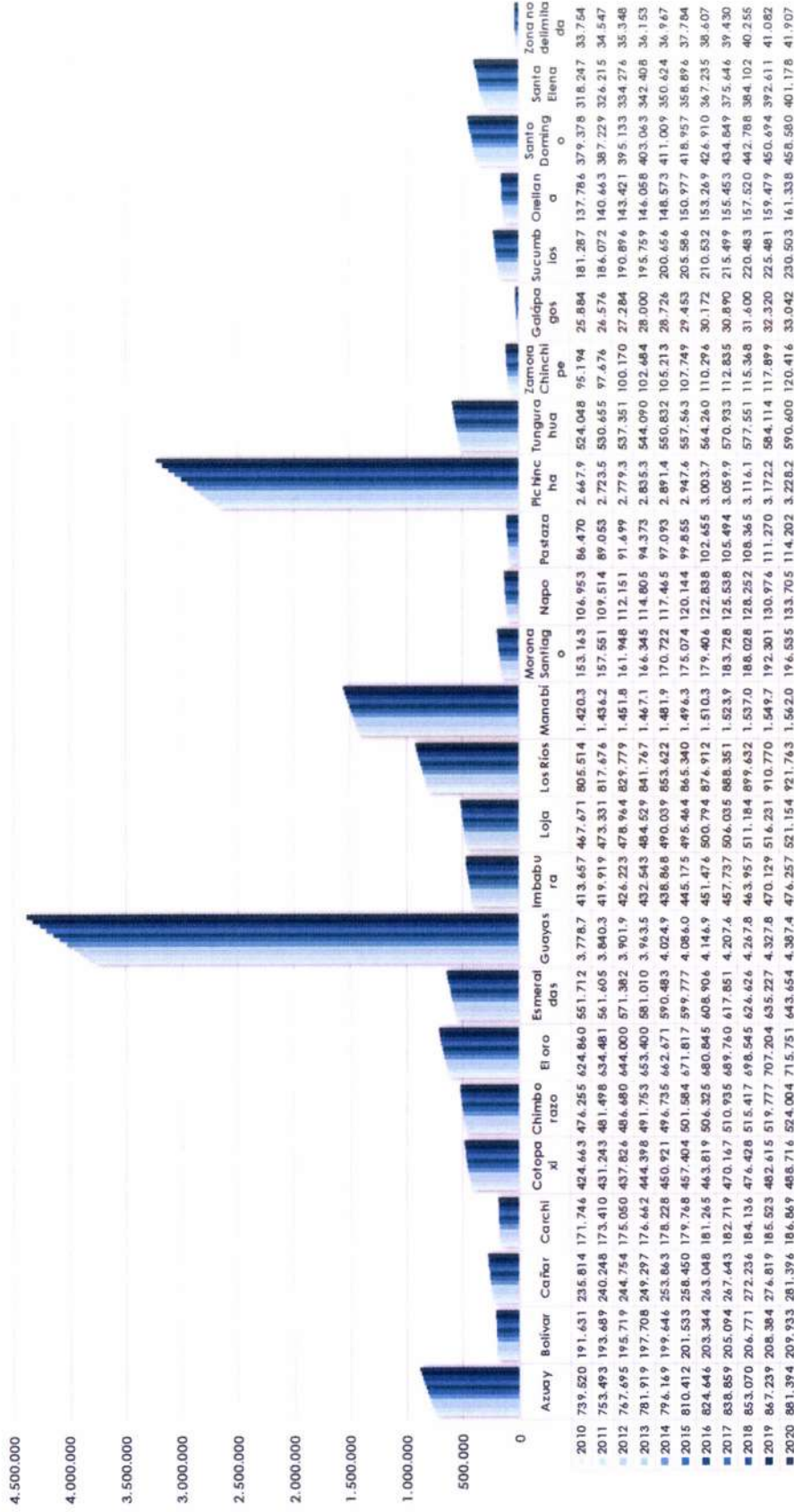
Gráfico 14. Proyección Población del Ecuador



Tal como se mencionó, la Procuraduría articula sus procesos de trabajo en todo el territorio Nacional. Por ese motivo, se presenta a continuación la evolución de la cantidad de la población según Provincia.



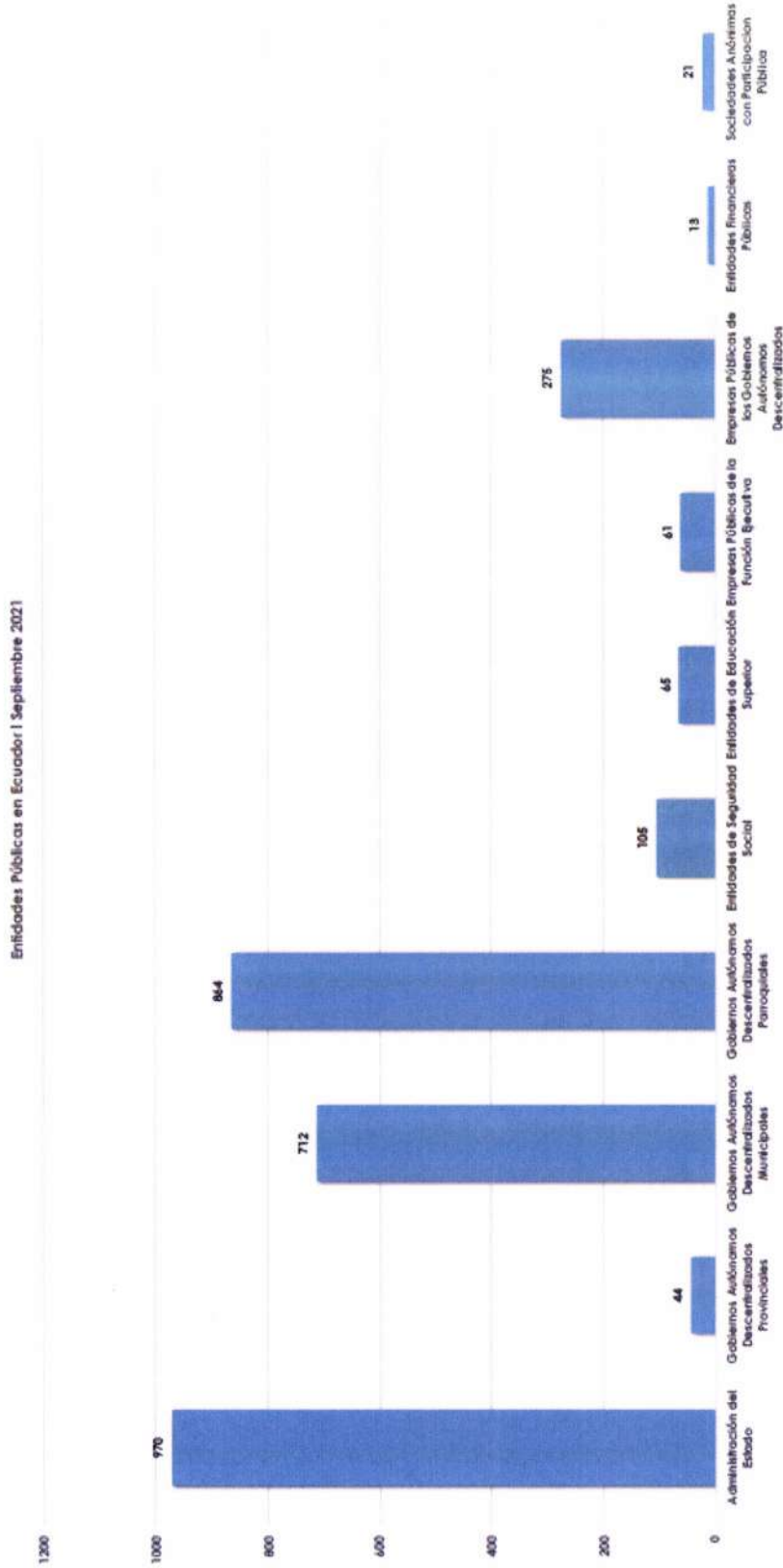
Gráfico 15. Evolución de la cantidad de la población por provincia





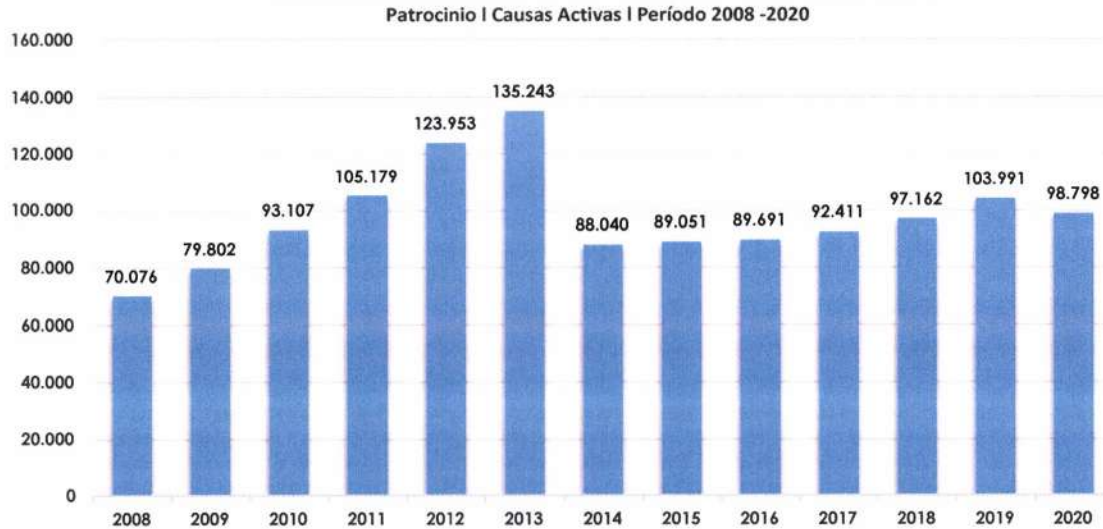
Como se observa en el gráfico a continuación, existen en Ecuador 3130 Entidades Públicas. Si bien aún no existe un registro de abogados del Estado, es posible estimar que en promedio podrían haber alrededor de 6.000 abogados en total. Este dimensionamiento es clave para comprender el alcance que tendrá la demanda de la Defensa Jurídica del Estado.

Gráfico 16. Entidades Públicas en Ecuador



Por otro lado, de acuerdo con los informes estadísticos de la Dirección de Patrocinio de la Procuraduría General del Estado, a continuación, se puede observar la cantidad de demandas activas durante los últimos 12 años:

Gráfico 17. Patrocinio | Causas activas | Período 2008-2020 |

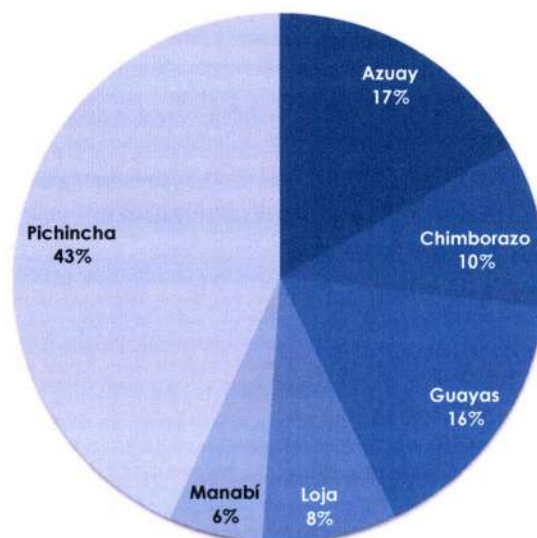


Fuente: Informe de Estadísticas principales y de estado de procesos de áreas misionales. Período: enero 2008 - junio 2020. Procuraduría General del Estado

En ese sentido, en el siguiente gráfico podemos observar la distribución de las causas que fueron cerradas según Dirección Regional.

Gráfico 18. Patrocinio | Causas terminadas | Período 2008-2020 |

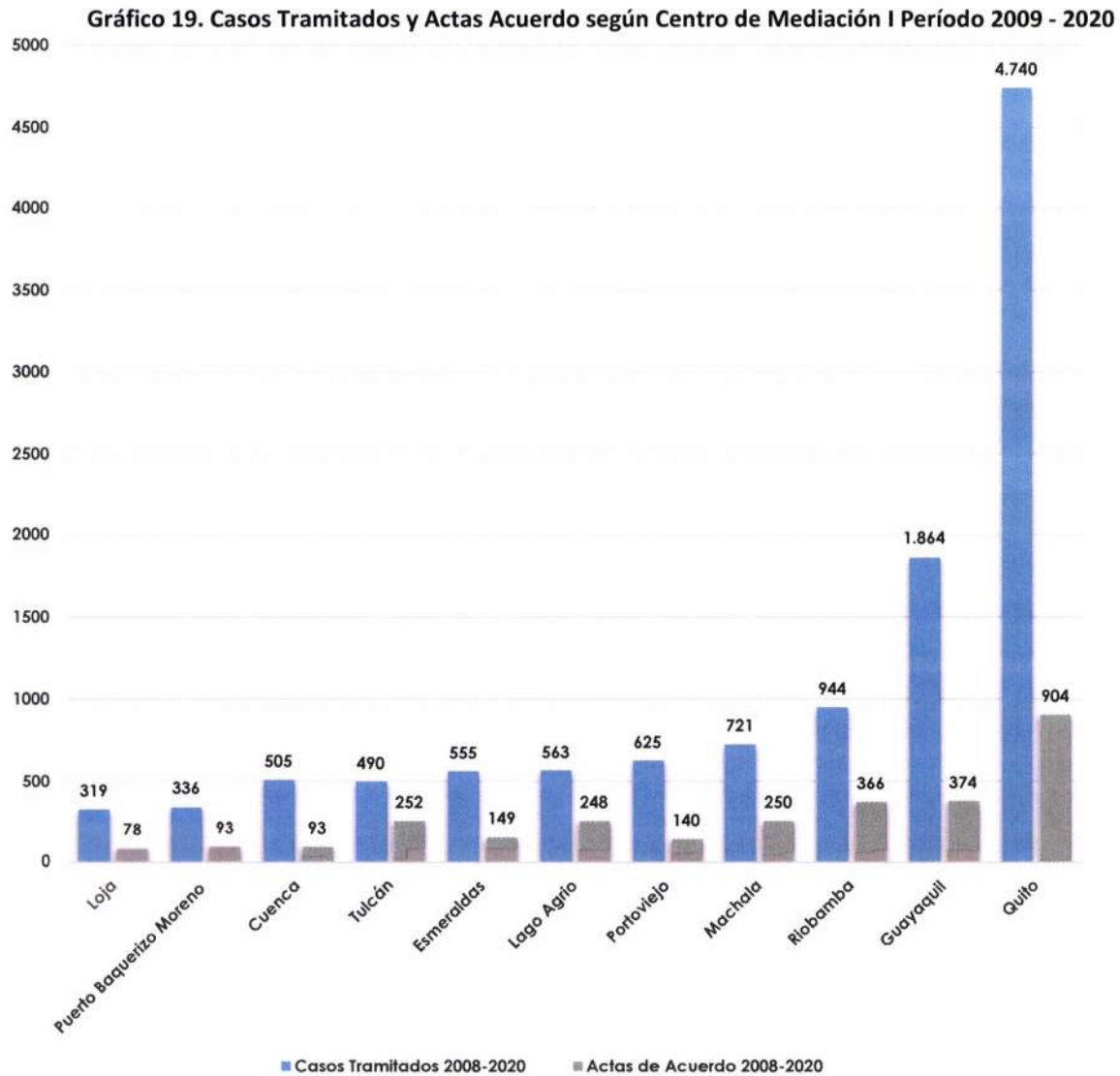
Patrocinio | Causas Terminadas | Período 2008-2020



Fuente: Informe de Estadísticas principales y de estado de procesos de áreas misionales. Período: enero 2008 - junio 2020. Procuraduría General del Estado.



Se muestran a continuación se muestran los casos tramitados y actas acuerdo según Centro de Mediación de la Procuraduría General del Estado:



Fuente: Informe de Estadísticas principales y de estado de procesos de áreas misionales. Período: enero 2008 - junio 2020. Procuraduría General del Estado

2.3. Mapa de Actores y Actoras

A continuación, se presenta el Mapa de actores y actoras, identificando los temas a través de los cuales se relacionan con la Institución y la base legal que define normativamente ese vínculo.

Tabla 15. Matriz de Actores y Actoras

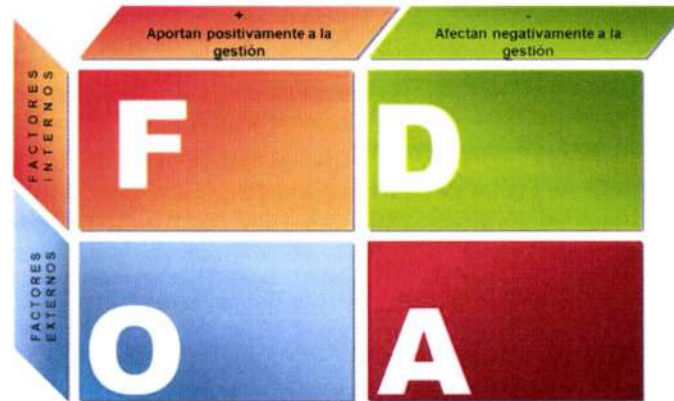
ACTORES	TEMAS RELACIONADOS	BASE LEGAL
Presidencia de la República	Proponer una terna para elección del Procurador General del Estado.	Art. 208 numeral 10 y Art. 236 Constitución del Ecuador
Asamblea Nacional	Posesionar al Procurador General del Estado. Solicitar informes anuales. Enjuiciar políticamente. Aprobar proforma presupuestaria.	Art. 120 numeral 11 y 12. y Art. 131 de la Constitución del Ecuador Art. 3 literal i de la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado
Consejo de Participación Ciudadana y Control Social	Nombrar al Procurador General del Estado de una terna remitida por la Presidencia de la República. Recibir el informe de rendición de cuentas.	Art. 208 numeral 10 y Art. 236 Constitución del Ecuador Art. 5 numeral 5 de la Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social Art. 10 numeral 5 de la Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social
Estado y sus Instituciones	Contar con representación legal y patrocinio por parte de la Procuraduría General del Estado. Recibir asesoría legal. Realizar consultas jurídicas. Ejecutar procesos de mediación. Control de la legalidad de actos y contratos	Art. 225 y Art. 237 de la Constitución del Ecuador Art. 3 y Art. 11 de la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado Art. 4 Reglamento a la Ley de Arbitraje y Mediación
Instituciones asociadas a los sistemas de Control y de Justicia	Acciones judiciales de Reclamación y de recuperación de activos	Art. 3. literal h. Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado
Estados y Organismos Internacionales	Reclamar o enjuiciar al Estado ecuatoriano.	Art. 3. literal d. Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

2.4. Análisis F.O.D.A

La matriz F.O.D.A es una metodología de diagnóstico estratégico que permite conocer los factores internos y externos que influyen positiva o negativamente sobre los procesos y actividades básicas, y que facilitan o dificultan la gestión. Para construirla se realizaron reuniones de trabajo con las áreas funcionales de la Procuraduría General del Estado en las cuales se identificaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que influyen en su gestión, según el siguiente esquema:

Gráfico 20. Matriz FODA



Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

2.4.1. Matriz FODA de la Procuraduría General del Estado.

Tabla 16. Matriz de FODA

INSTITUCIÓN (MEDIO INTERNO)			
FORTALEZAS (+)		DEBILIDADES (-)	
1	Expertise de los profesionales de la Procuraduría General del Estado, oficio y compromiso con la institución y con el interés público.	1	Carencia de un sistema informático integral, con mayores funcionalidades, libres de errores, así como restricciones en el acceso a servicios en línea (correo, fuentes de investigación, ancho de banda).
2	Empoderamiento y presencia en la defensa jurídica del Estado, incrementando la tendencia de pronunciamientos de la Procuraduría General del Estado ante consultas; Servicio de asesoramiento legal externo a través de una plataforma electrónica.	2	Falta de recursos tecnológicos, financieros, materiales y limitaciones de espacio físico.
3	Creación y funcionamiento de la Unidad de Recuperación para ejercer el patrocinio del Estado ecuatoriano en la fase de ejecución de las sentencias emitidas dentro de procesos penales por corrupción en los cuales están sentenciados ex funcionarios públicos.	3	Falta de personal para cubrir adecuadamente la carga operativa de los servicios sustantivos de la Procuraduría General del Estado.
4	Buenos resultados obtenidos en la defensa del Estado, reflejados en los informes de gestión.	4	Falta de capacitación y actualización de conocimientos en temas especializados que aporten al trabajo diario.



5	Adecuado Clima laboral que se ha reflejado en las últimas mediciones realizadas por el Ministerio de Trabajo	5	Falta de coordinación e interrelación entre las áreas operativas y direcciones regionales
6	Ejecución del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la PGE en marcha, con el cual se ha iniciado un proceso de modernización del organismo a través de la implementación de un Modelo de Gestión.	6	Falta de priorización de las estructuras misionales respecto de las aperturas de apoyo.
7	Actualización de procesos internos, sistemas y equipamiento tecnológico.	7	Duplicaciones en la defensa del Estado, por la actuación simultánea de la Procuraduría General del Estado y de la representación de la entidad con personería jurídica.
8	Fortalecimiento de capacidades	8	Falta de criterios objetivos formalmente establecidos que orienten la decisión de delegar la representación en organismos sin personería jurídica y de intervenir en los procesos en los que actúan entidades con personería jurídica.
9	Plan Estratégico de Mejora del Clima Laboral y Cultura Organizacional implementado desde el año 2018 y en marcha para el ejercicio fiscal 2021, que permiten minimizar el impacto negativo o incertidumbre en el desarrollo e implementación del nuevo modelo de gestión de la PGE	9	Falta de mecanismos institucionalizados de administración y seguimiento de pasivos judiciales contingentes a través de un área especializada que tenga esta tarea como cometido primario de su misión.
10	Establecimiento de lineamientos para el sector público en referencia al control de actos administrativos.	10	Falta de interoperabilidad con áreas de la Administración y de los sistemas de Control y de Justicia, implicados o vinculados con la gestión de la Procuraduría General del Estado.

ENTORNO (MEDIO EXTERNO)

OPORTUNIDADES (+)		AMENAZAS (-)	
1	Fortalecer la autonomía de la Procuraduría General del Estado otorgada constitucionalmente y posicionar a la institución ante las otras entidades del sector público.	1	Desconocimiento de las entidades del sector público sobre las atribuciones de la Procuraduría General del Estado y los requisitos que deben presentar para realizar solicitudes de gestión, provocan congestión de los procesos internos.
2	Convenios de colaboración con organismos nacionales e internacionales.	2	La débil coordinación con las entidades del sector público provoca inconvenientes en el patrocinio y asesoramiento legal que brinda la Procuraduría General del Estado por la sensibilidad y confidencialidad de la información manejada.
3	Generación de recursos de autogestión por prestación de servicios, así como recursos de cooperación no reembolsable.	3	Cambios en la normatividad que rigen a la institución.
4	El cambio en la normativa y la generación de políticas de Estado para desarrollar el Sistema Nacional de Defensa Jurídica permitirían mejorar el nivel de servicio y la gestión de la Procuraduría General del Estado.	4	Fallas en la coordinación con la Contraloría General del Estado sobre el control previo de la legalidad de contratos. Poca cooperación de las otras entidades que deben proveer de información a la Procuraduría General del Estado.



5	Convertirse en una institución de referencia a través de la implementación de un Sistema Nacional de Defensa Jurídica del Estado. Interoperabilidad con otras entidades para el intercambio de información en pos de un beneficio conjunto.	5	Restricciones presupuestarias.
6	Fortalecimiento de los aspectos jurídicos del Estado a través de la capacitación y el establecimiento de unidad de criterio.	6	Cambio en la gestión del Estado y de la máxima autoridad del organismo.
7	Despliegue territorial apoyado en las tendencias tecnológicas aplicables a la entidad.	7	Mejor oferta de empleo para los abogados en otras instituciones o dentro del sector privado.
8	Incremento de la transparencia institucional y difusión de su gestión a través de canales físicos y electrónicos.	8	Aumento desproporcionado de la demanda de los servicios de la Procuraduría General del Estado.
9	Logro de acuerdos de cooperación internacional para el desarrollo de nuevos proyectos.	9	Falta de credibilidad de la ciudadanía sobre las acciones de la institución.

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

III. ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN

Como se mencionó anteriormente la Procuraduría General del Estado, se encuentra en un proceso de fortalecimiento institucional a través de la ejecución del proyecto PROFIP, el cual implica la creación de un nuevo modelo de gestión, y la actualización de todos los instrumentos estratégicos institucionales y de planificación. Por tanto, a continuación, se presenta la propuesta de elementos orientadores que se han desarrollado hasta la fecha, sin embargo, los mismos están en proceso de validación y aprobación, por lo que podrían ser actualizados en el corto o mediano plazo, y consecuentemente el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos será actualizado.

3.1. Misión

El desarrollo de la misión de la Procuraduría General del Estado responde a la razón de ser de la institución, y se explica al responder las preguntas: ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Para qué? Lo que da sentido a la siguiente misión:

Ejercer el asesoramiento, la representación y la defensa de los intereses y patrimonio del Estado, con carácter preventivo, impulsando de una manera proactiva y eficiente la correcta aplicación de la ley.

3.1.1. Desarrollo de la Misión de la Procuraduría General del Estado

¿Qué?

- a. Ejercer la representación legal del Estado ecuatoriano dada por la ley, y la debida defensa utilizando los métodos establecidos, cuidando el interés público y salvaguardando su patrimonio.

¿Cómo?

- b. Velando por la correcta aplicación de la ley.

¿Para qué?

- c. Ejercer la defensa de los intereses y patrimonio del Estado.

3.2. Visión

La visión de la institución es una imagen proyectada a futuro, que describe la situación a la que se desea llegar dentro de un horizonte de tiempo determinado.

Ser reconocido como el Órgano Rector de la defensa jurídica del Estado ecuatoriano, que dirige la abogacía estatal en un marco de excelencia y de vigencia irrestricta de la juridicidad, respondiendo a las exigencias siempre dinámicas del bien común.

3.3. Principios y valores



Considerando que los servidores constituyen un factor clave para el desarrollo institucional, por la entrega de su conocimiento, experiencia, trabajo y despliegue de actitudes es de significativa importancia para la Procuraduría General del Estado, integrar un conjunto de principios y valores en la toma de decisiones para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y procesos, impulsando ideales y creencias del personal con base en un marco de referencia de actuación para el individuo y de forma colectiva.

3.3.1. Principios

Son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de un grupo humano, son aquellos imperativos que garantizan la dignidad de la persona.

Se refiere a cómo una institución integra un conjunto de principios propios de la persona en la toma de decisiones, en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos principios básicos se vinculan a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la organización, para lo cual se han definido los siguientes:

- **Integridad.-** Ser íntegro es prevalecer los valores de la honestidad, el respeto y la transparencia. Los servidores de la Procuraduría General del Estado deben actuar y promover entre sus pares el desenvolvimiento de sus actividades bajo este principio.
- **Respeto.-** Aceptación de las diferencias que nacen en la propia autoestima y el reconocimiento de la existencia del otro. Toda persona natural y jurídica merece de nosotros la más alta consideración y cuidado, sin exclusiones ni discriminaciones.
- **Responsabilidad.-** Es la obligación moral de hacer el mejor esfuerzo, sin afectar el trabajo de los otros, así como la búsqueda por alcanzar los objetivos institucionales con un manejo eficiente y eficaz de los recursos.

3.3.2. Valores

Se conoce como “enfoque de la gestión basada en valores” y son aquellas conductas que se trabajan en la entidad y perfeccionan su accionar.

- **Compromiso.-** Es el vínculo que se genera entre cada servidor y trabajador con la Procuraduría General del Estado, donde se integran los intereses institucionales con los legítimos intereses individuales y viceversa.
- **Efectividad.-** Es la capacidad de los servidores para obtener óptimos resultados, generando valor agregado en función de los objetivos institucionales.
- **Calidad.-** Genera satisfacción a los servidores, altos directivos y a las entidades del sector público. Busca generar herramientas de gestión integral para alcanzar altos estándares para cumplir la misión y lograr la visión de la Procuraduría General del Estado.

IV. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Considerando que el nuevo modelo de gestión propuesto para la Procuraduría General del Estado, busca dar continuidad a las acciones tendientes a robustecer el proceso de representación y patrocinio del Estado y sus Instituciones. Por lo mencionado, se propone como primer objetivo estratégico el siguiente:

OEI 1. Incrementar la capacidad de representación y defensa del Estado a nivel nacional e internacional

En lo que respecta al objetivo estratégico OEI 2, se pretende fortalecer una de las principales características del modelo de gestión: su carácter preventivo y proactivo. Esto redundará en un modelo de gestión jurídico eficiente apoyado en una valiosa herramienta que proporciona el asesoramiento previo y que busca reducir al máximo la conflictividad. De esta manera, se concentran los recursos, capacidades y energías de la dinámica política, constitucional y administrativa en orden a posibilitar derechos de las personas:

OEI 2. Incrementar el carácter preventivo y proactivo del Sistema de Defensa Jurídica del Estado

Los pasivos contingentes por litigios se generan en la posible ocurrencia de fallos en contra del Estado, en procesos judiciales o en conciliaciones que impliquen el reconocimiento de pagos en favor de los demandantes. Esto sin dudas conlleva a que el Estado encuentre en estos pasivos un riesgo fiscal alto si consideramos los montos a diciembre de 2020 - unos USD 45'000.000,00 -. En tal sentido, dentro de los objetivos estratégicos se entiende que debería establecerse como lineamiento, coadyuvar a la reducción del riesgo fiscal.

OEI 3. Reducir el riesgo fiscal generado por los pasivos contingentes judiciales en el marco de las competencias de la Procuraduría General del Estado

El cuarto objetivo estratégico corresponde al objetivo homologado referente al "Fortalecimiento de las capacidades institucionales", que se encuentra alineado a la utilización de recursos financieros, humanos y tecnológicos, para la correcta implementación y desenvolvimiento del modelo de gestión preventivo de la institución.

OEI 4. Fortalecer las capacidades institucionales

Ciertamente, el implementar una gestión por procesos requerirá de un esfuerzo por parte de la Procuraduría General del Estado que se traducirá en resultados obtenidos de manera eficiente y considerando la retroalimentación recibida. En este sentido cobra relevancia la gestión de la calidad y de qué manera se satisfacen los requerimientos de los clientes de la entidad. Todo esto se verá soportado por la implementación de los proyectos que se contemplen en el área tecnológica de la Procuraduría General del Estado, principalmente con los sistemas para agilizar los procesos internos del organismo. Según el grado de madurez que se vaya logrando en estos aspectos, podría incluso



iniciarse un proceso de certificación bajo normas internacionales de gestión de la calidad como lo es la ISO 9001:2015.

Asimismo, la Procuraduría General del Estado deberá garantizar la infraestructura física y tecnológica para que los procesos contemplados en la nueva propuesta de mapa de procesos puedan llevarse a cabo de manera eficiente.

Así también, para poder alcanzar los objetivos que se plantea la Procuraduría General del Estado es clave contar con un talento humano con competencias acordes a lo que demanden los procesos y sus actividades.

4.1. Alineación al Plan Nacional de Desarrollo

La Constitución de la República del Ecuador dispone en su Art. 280.- “El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos...”.

El Plan Creación de Oportunidades 2021 – 2025, contiene 16 Objetivos Nacionales, que integra una visión conjunta y organiza sobre cinco ejes:

1. Eje Económico.
2. Eje Social
3. Eje Seguridad Integral
4. Eje Transición Ecológica
5. Eje Institucional

A continuación, se muestra una tabla que plantea la alineación de los objetivos estratégicos institucionales y las estrategias de la Procuraduría General del Estado, a los objetivos y políticas del Plan de Creación de Oportunidades 2021 – 2025:



Tabla 17. Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2021 - 2025

EJE	OBJETIVO	POLÍTICA	META PRINCIPAL*	PROGRAMA	OEI	PROGRAMA
EJE INSTITUCIONAL	O15: Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción	15.1 Fomentar la integridad pública y la lucha contra la corrupción en coordinación interinstitucional efectiva entre todas las funciones del Estado y la participación ciudadana.	15.1.2. Mejorar el posicionamiento en el ranking de percepción de corrupción mundial del puesto 93 al 50	Sin Programa	OEI 1: Fortalecer la capacidad de representación y defensa del Estado a nivel nacional e internacional.	55. Patrocinio del Estado, Asesoría y Control de la Legalidad
	O15: Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción	15.1 Fomentar la integridad pública y la lucha contra la corrupción en coordinación interinstitucional efectiva entre todas las funciones del Estado y la participación ciudadana.	15.1.2. Mejorar el posicionamiento en el ranking de percepción de corrupción mundial del puesto 93 al 50	Sin Programa	OEI 2: Fortalecer el carácter preventivo y proactivo del Sistema de Defensa Jurídica del Estado.	55. Patrocinio del Estado, Asesoría y Control de la Legalidad
	O15: Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción	15.1 Fomentar la integridad pública y la lucha contra la corrupción en coordinación interinstitucional efectiva entre todas las funciones del Estado y la participación ciudadana.	15.1.2. Mejorar el posicionamiento en el ranking de percepción de corrupción mundial del puesto 93 al 50	Sin Programa	OEI 3: Contribuir a la reducción del riesgo fiscal generado por los pasivos contingentes judiciales.	55. Patrocinio del Estado, Asesoría y Control de la Legalidad
	O14: Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control,	14.2. Potenciar las capacidades de los distintos niveles de gobierno para el cumplimiento de los objetivos nacionales y la	Sin Meta	Sin Programa	OEI 4: Fortalecer la gestión estratégica, operativa y las capacidades del talento humano de la institución.	01. Administración Central



con independencia y autonomía.	prestación de servicios con calidad.				
O14: Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía.	14.2. Potenciar las capacidades de los distintos niveles de gobierno para el cumplimiento de los objetivos nacionales y la prestación de servicios con calidad.	Sin Meta	Sin Programa	OEI 5: Fortalecer la gestión estratégica, operativa y las capacidades del talento humano de la institución.	01. Administración Central
O14: Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía.	14.2. Potenciar las capacidades de los distintos niveles de gobierno para el cumplimiento de los objetivos nacionales y la prestación de servicios con calidad.	Sin Meta	Sin Programa	OEI 6: Fortalecer la gestión estratégica, operativa y las capacidades del talento humano de la institución.	01. Administración Central

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

Nota: Los objetivos estratégicos institucionales 4, 5 y 6, para una mejor comprensión a la interna de la institución han sido desglosados de esta forma, sin embargo, los 3 objetivos consolidados corresponden al objetivo homologado "Fortalecer las capacidades institucionales".

4.2. Indicadores

Sobre el análisis de la situación actual de la Procuraduría General del Estado, se ha establecido la línea base de los indicadores estratégicos institucionales, llegando a definir la meta plurianual al 2025, así como las metas anuales desde el 2022. Los indicadores estratégicos definidos responden a la importancia que representan para medir el cumplimiento de la misión y visión institucionales; en virtud de lo cual los indicadores que se muestran a continuación, corresponden a métricas que han venido monitoreándose y por lo tanto cuentan con línea base. Sin embargo, una vez se valide y apruebe el nuevo modelo de gestión de la Procuraduría General del Estado en el marco proceso de fortalecimiento institucional que está en marcha.

Tabla 18. Ficha Indicadores

Indicador	Línea Base	Meta	Metas Anuales				Valor	
			2022	2023	2024	2025	Absoluto	Plurianual
OEI 1. Incrementar la capacidad de representación y defensa del Estado a nivel nacional e internacional.								
Efectividad del Plan de Capacitación del sistema de defensa jurídica del Estado	0,00%	Alcanzar el 76% de efectividad en la ejecución del Plan de Capacitación	70,00%	2,00%	2,00%	2,00%	76,00%	76%
Efectividad de las acciones de actualización de jurisprudencia	0,00%	Alcanzar el 96% de efectividad de las acciones de actualización de jurisprudencia	72,00%	11,00%	11,00%	2,00%	96,00%	96%
Efectividad de las acciones de difusión jurídica	0,00%	Alcanzar el 95% de efectividad en las acciones de difusión jurídica	86,00%	6,00%	2,00%	1,00%	95,00%	95%
OEI 2. Incrementar el carácter preventivo y proactivo del Sistema de Defensa Jurídica del Estado.								
Porcentaje de informes de control emitidos	43,00%	Lograr el 82% de informes de control entregados a las instancias correspondientes	27,00%	5,00%	5,00%	2,00%	39,00%	82%
Porcentaje de consultas que cuentan con pronunciamiento	68,52%	Llegar al 77% de consultas que cuentan con pronunciamiento	3,48%	2,00%	2,00%	1,00%	8,48%	77%
Porcentaje de finalización de los procesos de mediación	49,01%	Alcanzar el 56% de finalización de los procesos de mediación	2,99%	2,00%	1,00%	1,00%	6,99%	56%
Efectividad de los procesos de mediación	70,00%	Alcanzar el 91% de efectividad en los procesos de mediación	8,00%	5,00%	6,00%	2,00%	21,00%	91%
Efectividad del análisis de Proyectos de Ley	0,00%	Alcanzar el 70% de efectividad del análisis de Proyectos de Ley	55,00%	5,00%	5,00%	5,00%	70,00%	70%
Efectividad de las acciones de difusión jurídica	0,00%	Alcanzar el 95% de efectividad en las acciones de difusión jurídica	86,00%	6,00%	2,00%	1,00%	95,00%	95%



OEI 3. Reducir el riesgo fiscal generado por los pasivos contingentes judiciales en el marco de las competencias de la Procuraduría General del Estado.

Porcentaje de monto evitado al Estado por pagos en procesos finalizados (materias civil, laboral, constitucional y contencioso)	43,15%	Alcanzar el 67% de monto evitado al Estado por pagos en procesos finalizados (materias civil, laboral, constitucional y contencioso)	11,85%	5,00%	5,00%	2,00%	23,85%	67%
Porcentaje de monto evitado al Estado arbitrajes internacionales y procesos terminados en jurisdicción extranjera	0,00%	Alcanzar un monto evitado del 75% en procesos internacionales	60,00%	5,00%	5,00%	5,00%	75,00%	75%
Porcentaje de monto evitado al Estado en arbitrajes nacionales	50,00%	Evitar el 68% de monto al Estado por arbitrajes nacionales	8,00%	6,00%	3,00%	1,00%	18,00%	68%
Porcentaje de monto evitado al Estado por pago de reparaciones	89,13%	Evitar el 93% de monto al Estado por pago de reparaciones	0,87%	0,00%	2,00%	1,00%	3,87%	93%
Porcentaje de Procesos Judiciales Finalizados Favorables	75,09%	Alcanzar el 87% de procesos judiciales finalizados favorables	6,91%	2,00%	2,00%	1,00%	11,91%	87%
Porcentaje de arbitrajes internacionales y procesos terminados favorables en jurisdicción extranjera	40,00%	Lograr el 72% de arbitrajes internacionales y procesos terminados favorables en jurisdicción extranjera	20,00%	5,00%	5,00%	2,00%	32,00%	72%
Porcentaje de arbitrajes nacionales terminados favorables	82,35%	Llegar al 88% de arbitrajes nacionales terminados favorables	2,65%	1,00%	1,00%	1,00%	5,65%	88%

OEI 4. Fortalecer las capacidades institucionales.

Porcentaje de ejecución presupuestaria	90,28%	Alcanzar un 100% de ejecución presupuestaria	9,72%	0,00%	0,00%	0,00%	9,72%	100,00%
Índice de gestión estratégico institucional	97,64%	Lograr 98,2% del índice de gestión estratégico institucional	0,26%	0,10%	0,10%	0,10%	0,56%	98,20%
Porcentaje de efectividad del Plan de Capacitación	0,00%	Alcanzar el 76% de cumplimiento del Plan de Capacitación	70,00%	2,00%	2,00%	2,00%	76,00%	76%
Porcentaje de efectividad del plan estratégico de mejora del clima laboral	82,00%	Llegar al 87% de efectividad del plan estratégico de mejora del clima laboral	2,00%	1,00%	1,00%	1,00%	5,00%	87,00%

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

V. DISEÑO DE PROGRAMAS, PLANES Y PROYECTOS

5.1. ESTRATEGIAS

El análisis de los factores internos y externos de la matriz FODA permite generar estrategias para potenciar, afrontar o corregir los aspectos positivos y negativos que influyen en la gestión. A continuación, las estrategias definidas para la utilización de las fortalezas en el aprovechamiento de oportunidades y disminución de las amenazas del entorno, así como las estrategias que permitirán afrontar las debilidades institucionales:

Tabla 19. Estrategias Institucionales

1	Impulsar las acciones y herramientas que propicien el asesoramiento y el acompañamiento institucional y profesional a otros organismos.
2	Presentar iniciativas de ley que incrementen la seguridad jurídica y el carácter preventivo del organismo.
3	Establecer una unidad de criterio, doctrina, unidad y acción para la defensa jurídica del Estado.
4	Brindar capacitación científica y profesional a los abogados en relación a la defensa jurídica del Estado.
5	Suscribir convenios interinstitucionales para el establecimiento de criterios jurídicos.
6	Realizar la planificación, supervisión y el control sobre la gestión judicial de los diferentes servicios jurídicos que prestan las entidades públicas.
7	Controlar el riesgo fiscal del Ecuador producto de los pasivos contingentes judiciales.
8	Asegurar el cumplimiento de los dictámenes a través de mecanismos de coercibilidad.
9	Ejecutar el control preventivo de legalidad de actos administrativos.
10	Efectuar el control previo de la legalidad contratos.
11	Desarrollar un Manual, instrumentos o herramientas para la elaboración de dictámenes de la entidad.
12	Promover la instancia de mediación obligatoria en el Centro y Oficinas de Mediación de la Procuraduría General del Estado.
13	Difundir la jurisprudencia de interés para la defensa del Estado a través de diferentes canales.
14	Ejecutar los proyectos contemplados en el nuevo modelo de gestión.
15	Desarrollar herramientas tecnológicas que propicien la eficiencia de los procesos de la Procuraduría General del Estado.
16	Promover la mejora continua en los procesos del organismo.

5.1.1. Perspectivas del Plan Estratégico Institucional

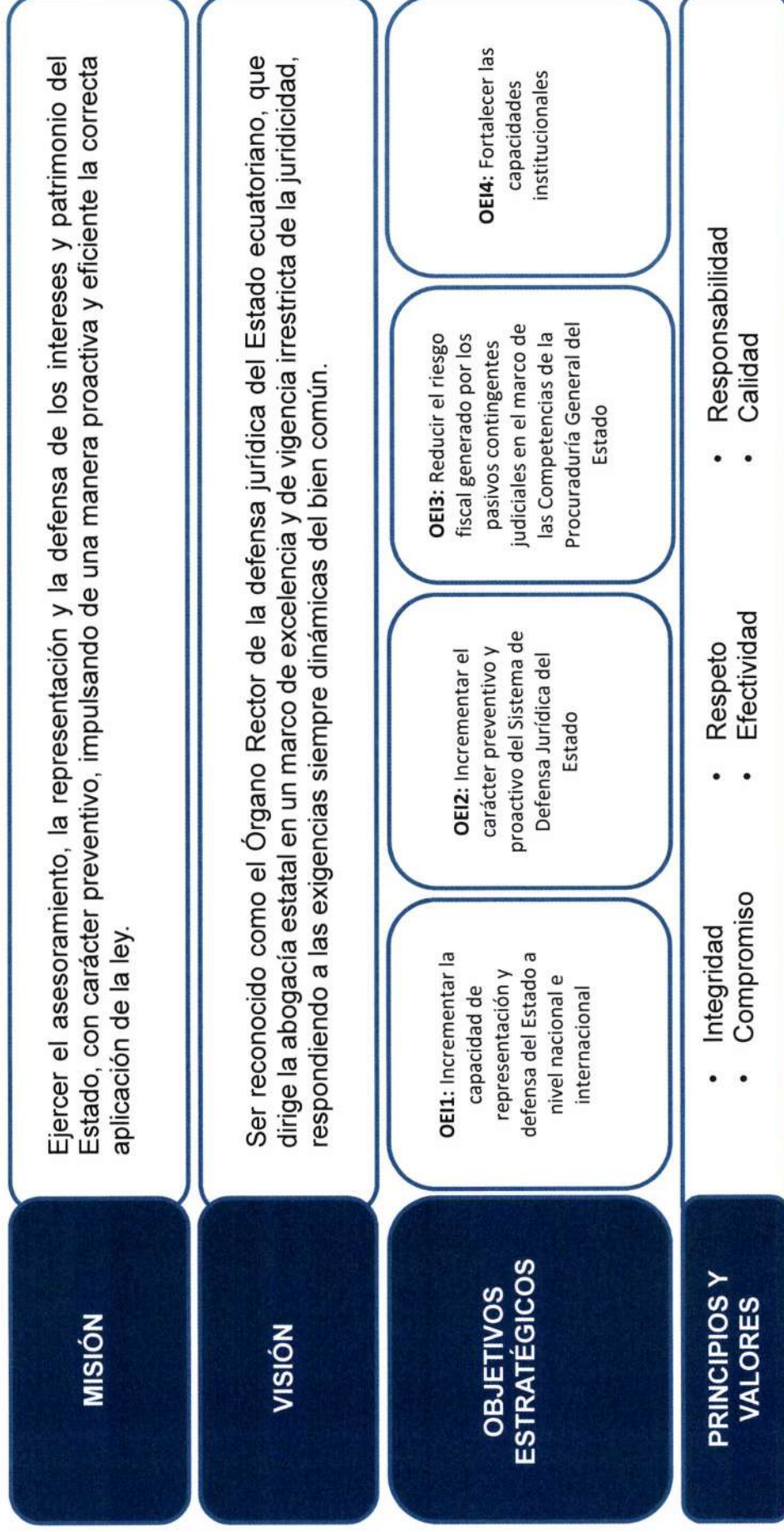
Para el desarrollo de las perspectivas del Plan Estratégico Institucional de la Procuraduría General del Estado se procede a consolidar y priorizar 4 ejes que se desarrollarán en el cuadro siguiente: el valor público; los recursos financieros y restricciones económicas; los procesos y proyectos; y por último la perspectiva del aprendizaje y crecimiento:

Tabla 20. Perspectivas del Plan Estratégico Institucional

Perspectiva	Descripción	Alcance de la Procuraduría General del Estado
Valor público	Las instituciones pueden monitorear los indicadores definidos para evaluar la percepción y la calidad de los servicios y acciones de impacto directo al público objetivo.	Es necesario evaluar en qué medida el modelo de gestión propuesto provee los servicios y satisface las necesidades de las instituciones del Estado.
Recursos financieros y restricciones económicas	Permite monitorear el estado de las finanzas públicas y recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que habrán de incidir directamente en el público objetivo.	El modelo de gestión propuesto requiere de recursos para poder llevar adelante las actividades clave para el aporte de valor. En tal sentido es vital la priorización de las inversiones en pos de garantizar la ejecución de las acciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos brindando el soporte necesario.
Procesos y proyectos	Esta perspectiva les permite a las instituciones monitorear y tomar decisiones sobre el estatus de aquellos proyectos, obras o acciones que tendrán impacto directo hacia los servicios que ofrece al público objetivo.	El modelo de gestión sienta sus bases en una gestión por procesos. De igual manera, la Procuraduría General del Estado deberá considerar la ejecución de proyectos establecidos en la Agenda Digital, con el fin de poder soportar a los procesos sustantivos y operativos.
Aprendizaje y crecimiento	Esta perspectiva, pudiendo ser la base de las anteriores, permite monitorear y evaluar directamente el interior del organismo público; enfocándose directamente al desarrollo y calidad de los servidores públicos.	No sólo resulta importante medir el desempeño del patrocinio y la defensa jurídica, sino también cuál es la capacidad institucional de la Procuraduría General del Estado para poder desarrollar eficientemente sus funciones para el logro de los objetivos establecidos.

5.1.2. Mapa estratégico

Gráfico 21. Mapa Estratégico



Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

5.2. Identificación de Programas y Proyectos

En la tabla que se muestra a continuación se presenta la relación entre los Objetivos Estratégicos Institucionales y los Programas y Proyectos de la Procuraduría General del Estado.

Tabla 21. Identificación de Proyectos

Objetivo Estratégico Institucional	Proyecto
OEI 1. Fortalecer la capacidad de representación y defensa del Estado a nivel nacional e internacional.	Programa de Preservación de Capitales de la Procuraduría General del Estado
OEI 3: Reducir el riesgo fiscal generado por los pasivos contingentes judiciales en el marco de las Competencias de la Procuraduría General del Estado	
OEI 4. Fortalecer las capacidades institucionales.	Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado

5.3. Implementación de la Política Pública con enfoque territorial

En función de la estructura orgánica vigente de la Procuraduría General del Estado a nivel nacional, las Direcciones Regionales serán impactadas por las estrategias institucionales definidas. Estas serán las encargadas de ejecutar las distintas competencias definidas en la normativa institucional vigente, amplificando el marco de acción institucional en territorio. Sin embargo, a futuro, con el fin de implementar el nuevo modelo de gestión que se está desarrollando, se advierte la necesidad de un fortalecimiento integral de las Direcciones Regionales en todo lo referido a las funciones sustantivas que desarrollan, tanto en materia de talento humano – profesional y de apoyo– como en infraestructura y herramientas tecnológicas.

Uno de los aspectos estratégicos a desarrollarse en territorio es el robustecimiento de los Centros de Mediaciones de las distintas Direcciones Regionales, ya que ello permitirá brindar un servicio de mayor calidad a la ciudadanía, como usuaria directa, además de coadyuvar a la disminución de la litigiosidad del Estado, en los casos en que este está involucrado. El beneficio general que derivaría del incremento en el desempeño de los Centros de Mediación se verificará tanto si la tarea de estos se orienta exclusivamente a los casos en los que es parte el Estado o una institución pública, como si se mantiene la competencia actual que comprende tanto a los citados casos como a los que se suscitan exclusivamente entre partes privadas.

A su vez, un refuerzo en la función de asesoramiento que brindan las Direcciones Regionales a los organismos y entidades con sede en sus ámbitos de competencia también contribuirá directamente en un mejoramiento del servicio que aquellos brindan a la sociedad.

Asimismo, teniendo en cuenta el carácter de delegados del Procurador que invisten los directores de estas unidades regionales, se destaca que las Direcciones Regionales deben preservar el principio de unidad de acción en el ejercicio de todas las competencias sustantivas que despliegan.

VI. PROGRAMACIÓN PLURIANUAL Y ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

6.1. Planificación Plurianual y Anual

Sobre el análisis de la situación actual de la Procuraduría General del Estado, se estableció la Programación Plurianual y Anual de la Política Pública, tablas que se adjuntan en el archivo "Anexos Plan Estratégico PGE 2021 2025.xlsx".

Glosario de Términos

Acciones de Mitigación.- Son aquellas acciones que se implementan para reducir la vulnerabilidad a ciertos riesgos. Dependiendo de los riesgos existentes pueden ser agrupados para formular planes de mitigación.

Amenaza.- Es cualquier situación negativa, externa a la entidad en análisis, que puede atentar contra esta, para lo cual se puede diseñar una estrategia con el fin de enfrentarla.

Atribución.- Es la facultad o competencia para hacer algo que tiene el área funcional de una organización y que le permitirá obtener productos y servicios.

Cadena de Valor.- Es un concepto teórico que describe el modo en que se desarrollan las actividades de una entidad u organización y cómo estas van agregando valor a los insumos, para convertirlos en bienes o servicios. Permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones.

Ciclo de planificación.- Se compone de cuatro fases que en un ciclo continuo implementan la planificación institucional:

-**Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del usuario y las políticas de la organización.

-**Hacer:** implementar los procesos.

-**Verificar (control):** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los resultados respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos establecidos, e informar sobre las conclusiones.

-**Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Clima laboral.- Conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.

Cultura organizacional.- Conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

Debilidad.- Son aquellos elementos, habilidades y actitudes negativas de la entidad que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Directriz.- Conjunto de instrucciones o normas generales para la ejecución de un plan.

Elementos orientadores.- Permiten determinar lo que somos y a dónde queremos ir como institución estableciendo los medios para lograrlo.

Estrategia.- Son lineamientos de acción que permiten alcanzar los objetivos de la institución.

Evaluación.- Consiste en la valoración objetiva de los efectos de la planificación operativa enmarcada en los procesos de planificación estratégica institucional sobre la base de su situación actual, de la cual se desprenden juicios críticos sobre el diseño, ejecución u operación de sus estrategias e intervenciones; con la finalidad de identificar nudos críticos y establecer planes de acción.

Fortaleza.- Son aquellos atributos inherentes a la entidad analizada que permiten que este se distinga de otros entes de iguales características.

Frecuencia.- Es el número de veces que se repite un proceso periódico en un intervalo de tiempo determinado.

Indicador.- Es una expresión matemática que sintetiza la información esencial de un evento, y permite medir el cumplimiento de los objetivos y de las metas descritas en el Plan Estratégico Institucional.

Indicador de impacto.- Mide las transformaciones estructurales de mediano y largo plazo en las condiciones, características o entorno de un grupo objetivo.

Indicador de resultado.- Mide los “efectos intermedios”, en las condiciones y características del grupo objetivo, sobre los cuales la acción pública ha incidido.

Indicador de gestión.- Responde a una lógica de eficiencia; permite determinar la cantidad de recursos empleados tras cada logro descrito. Cuantifica los bienes y servicios producidos o entregados por la institución, bajo los criterios de unidad de tiempo y calidad requerida.

Índice de Gestión Estratégica.- Medición compuesta por todos los indicadores estratégicos y su relación con las metas planteadas.



Instrumentos de Planificación.- Son aquellas herramientas técnicas que hacen posible el proceso de planificación. Permiten facilitar y estandarizar la metodología de planificación de proyectos, actividades y tareas y ayudan al diseño de productos, procesos y servicios, según los requisitos y funciones previstas.

Línea base.- Es el registro del estado inicial de la gestión de un proceso y/o servicio, incluyendo los resultados de la medición de los indicadores contenidos en documentos, datos e información relacionada. Es el punto de partida o estado inicial de una problemática determinada. Se trata de un diagnóstico que se realiza al inicio del programa para establecer los datos con los cuales se compararán los resultados obtenidos.

Línea discursiva.- Es un documento sintético y ordenado que agrupa toda la información requerida para elaborar un discurso.

Lineamiento.- Es un conjunto de directivas que una autoridad realiza a sus subordinados. Un lineamiento es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo.

Matriz de Riesgos.- La Matriz de Riesgos es una herramienta de gestión que permite determinar objetivamente cuáles son los riesgos relevantes que podrían afectar la gestión de manera negativa.

Matriz F.O.D.A.- Es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite conocer los factores internos y externos que influyen positiva o negativamente sobre los procesos y actividades básicas, y que facilitan o dificultan la gestión. Debe su nombre a los factores que componen la misma: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades, **A**menazas. Las Fortalezas y Debilidades son internas a lo que se está analizando, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos al mismo.

Meta.- Son estimaciones cuantitativas de lo que se busca alcanzar en un período definido, sean estos impactos, efectos o productos. Se definen en términos de cantidad, calidad y tiempo; se establecen o plantean a partir de los indicadores seleccionados y en concordancia a las competencias de la entidad.

Metodología.- Conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar los objetivos que rigen una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos.

Misión.- Es una declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización.

Objetivos Estratégicos.- Son los propósitos que la entidad desea alcanzar en un determinado tiempo.

Oportunidad.- Es un factor positivo que se genera en el entorno y que, una vez identificado, puede ser aprovechado para mejorar la gestión.

Plan.- Es un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una **acción**, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para conseguir un objetivo.

Plan Estratégico.- Es una herramienta de la alta dirección que define la situación futura que se desea para la institución y establece las acciones necesarias para lograrlo.

Plan Operativo Anual.- Es un documento formal en el que se describen, los objetivos a conseguir durante el periodo. El plan operativo anual debe estar alineado con el Plan Estratégico Institucional.

Proceso.- Secuencia de actividades que transforman un conjunto específico de requerimientos e insumos en un bien o servicio. Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.

Procesos gobernantes.- Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución.

Proceso agregadores de valor.- También llamados procesos sustantivos o misionales, que son todos aquellos procesos destinados a generar y administrar los productos y servicios que ofrece una organización. Permiten ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución.

Proceso de apoyo.- Denominado también proceso adjetivo, se subdivide en procesos de asesoría y de apoyo. Está encaminado a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para realizar los productos y servicios institucionales internos demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.



Protocolo.- Un protocolo es un documento o normativa que establece cómo se debe actuar en ciertos procedimientos o casos. De este modo, recopila conductas, acciones, técnicas que se consideran adecuadas ante ciertas situaciones.

Proyecto.- Conjunto de las actividades que desarrolla una entidad para alcanzar un determinado objetivo. Estas actividades se encuentran interrelacionadas y se desarrollan de manera coordinada.

Riesgo.- Toda aquella situación en la cual puede ocurrir un evento, cuyos efectos sean negativos y, debido a los mismos, a alguien o a algo puedan verse afectados. Los riesgos pueden ser controlados a través de acciones de mitigación.

Seguimiento.- Comprende la recolección y análisis de información realizados con regularidad, para contribuir a la adopción oportuna y eficaz de decisiones, garantizar la responsabilidad y sentar las bases de la evaluación y el aprendizaje. Proporciona información para verificar la realización progresiva, física y financiera de la planificación estratégica institucional, así como su avance y resultados.

Servicio.- Es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar: una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el usuario, una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el usuario, la entrega de un producto intangible, la creación de una ambientación para el usuario.

Visión.- Es un conjunto de ideas generales que proveen un marco de referencia de lo que una organización quiere conseguir y espera alcanzar en el futuro.

Vocería.- Función atribuida directa o indirectamente a una persona o una organización para dirigirse a los medios de comunicación y, a través de ellos, a la sociedad en general.