



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2015-2018



Contenido

| | | |
|---------|---|----|
| I. | Introducción | 3 |
| II. | Marco Referencial | 4 |
| II.1 | Marco legal | 5 |
| II.2 | Marco metodológico | 6 |
| II.3 | Marco conceptual | 9 |
| II. | Diagnóstico Estratégico | 12 |
| II.1 | Análisis FODA institucional | 13 |
| II.2 | Resultados del análisis FODA institucional | 13 |
| II.2.1 | Fortalezas | 13 |
| II.2.2 | Debilidades | 14 |
| II.2.3 | Oportunidades | 14 |
| II.2.4 | Amenazas | 14 |
| II.3 | Análisis estructural derivado de la matriz FODA | 15 |
| II.3.1 | Zona de Poder | 18 |
| II.3.2 | Zona de Conflicto | 19 |
| II.3.3 | Zona de Salida | 19 |
| II.3.4 | Zona de Autonomía | 20 |
| II.4 | Vector Estratégico | 20 |
| III. | Direccionamiento Estratégico | 23 |
| III.1 | Misión y Visión | 24 |
| III.2 | Principios y valores institucionales | 25 |
| III.3 | Objetivos Institucionales | 25 |
| III.3.1 | Objetivo estratégico | 25 |
| III.3.2 | Objetivos operativos institucionales | 26 |
| III.3.3 | Estrategias institucionales | 28 |
| III.3.4 | Mapa estratégico. | 30 |
| IV. | Control Estratégico | 31 |
| IV.1 | Indicadores | 32 |
| IV.1.1 | Indicador intermedio | 32 |
| IV.2 | Alineamiento estratégico | 33 |
| V. | Proyectos o Componentes | 34 |
| V.1 | Metodología para la formulación de Proyectos | 35 |

| | |
|--|----|
| COMPONENTE 3 | 44 |
| “Ajuste y mejoramiento de ciertas Unidades de la Procuraduría General del Estado” | 44 |
| SUBCOMPONENTE 3.1 | 45 |
| “Consolidación del Centro de Mediación de la PGE” | 45 |
| SUBCOMPONENTE 3.3 | 49 |
| “Modelo de Gestión en la defensa técnica judicial del Estado a cargo de la Dirección Nacional de Patrocinio” | 49 |
| COMPONENTE 4 | 51 |
| “Modernización Tecnológica Institucional de la PGE” | 51 |
| SUBCOMPONENTE 4.1 | 52 |
| “Actualización y Desarrollo de los Sistemas Informáticos de Apoyo de la Procuraduría General del Estado” | 52 |
| SUBCOMPONENTE 4.2 | 55 |
| “Modernización Institucional y Renovación Tecnológica de la Procuraduría General del Estado” | 55 |
| COMPONENTE 5 | 57 |
| “Publicaciones Jurídicas Especializadas” | 57 |
| SUBCOMPONENTE 5.1 | 58 |
| “Gaceta Arbitral” | 58 |
| SUBCOMPONENTE 5.3 | 62 |
| “Proyecto de estructuración e implementación de Protocolo General de prevención y manejo de conflictos para instituciones del Sector Público” | 62 |
| SUBCOMPONENTE 5.4 | 64 |
| “Manual de Buenas Prácticas en el ámbito de la Contratación Pública” | 64 |
| COMPONENTE 6 | 67 |
| “Maestría en Litigio y Arbitraje Internacional” | 67 |
| VI. Cronograma de ejecución del Marco Proyecto: “PLAN DE DESARROLLO Y MEJORA A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL” | 69 |

I. Introducción

La Procuraduría General del Estado es un organismo público, técnico-jurídico, encargado de la representación judicial y el patrocinio del Estado y sus instituciones; del asesoramiento legal y la absolución de consultas sobre la aplicación de la Ley; y del control de los actos y contratos suscritos por las entidades públicas.

La Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre de 2008, posicionó a la planificación institucional como herramienta para el alineamiento de los objetivos de las instituciones públicas con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, actualmente denominado Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Este Plan articula la gestión pública de corto y mediano plazo con una visión de largo plazo y constituye además el referente para desarrollar planes, programas y proyectos institucionales, en concordancia con las directrices establecidas por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y el Ministerio de Finanzas en lo referente a la asignación de recursos para cada institución.

Es fundamental que para el período 2015-2018 la Procuraduría General del Estado establezca un Plan Estratégico que delimite el camino a seguir en el cumplimiento de su objetivo estratégico y recoja los aportes de las diferentes áreas de gestión, alineadas bajo la visión de la máxima autoridad para una transformación del quehacer institucional.

En el presente Plan Estratégico se plasman las estrategias para atender los requerimientos de un entorno cambiante, donde las políticas, objetivos, metas y proyectos, coadyuvarán al cumplimiento de la misión institucional en la defensa jurídica del Estado.

COORDINACIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN.

II. Marco Referencial

II.1 Marco legal

El diseño e implementación del Plan Estratégico de la Procuraduría General del Estado para el periodo Abril 2015 – Diciembre 2018 está sustentado en la normativa que se describe a continuación:

Constitución de la República del Ecuador:

“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”.

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

“Artículo No. 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”.

“Artículo No. 5 numero 1.- 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.- Las instituciones sujetas al ámbito de este código, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo 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 (...)”.

Estatuto Orgánico de Gestión por procesos de la Procuraduría General del Estado:

“Art. 7 Estructura Organizacional por Procesos (...)”.

3.1 Gestión de Asesoría

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 (...)."

"Art. 9 La Procuraduría General del Estado, como un todo orgánico, constituye un macro proceso. Para el cumplimiento de sus actividades se ejecuta por medio de procesos y subprocesos, que a continuación se indican (...):

Gestión de la Coordinación Nacional de Planificación Institucional:

Elaboración del Plan Estratégico.

Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico y Proyectos".

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado:

(LOCGE). "Artículo No. 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".

II.2 Marco metodológico

La planificación es un método mediante el cual se pretende producir un cambio en el curso de los eventos. Por ello, su aplicación en la gestión de una entidad, debe reflejar la realidad de la misma y los cambios que, a través de su aplicación, se pretende alcanzar una vez cumplido el proceso planificado.

Se aplica con visión de corto, mediano y/o largo plazo y tiene como propósito la reducción de las brechas entre la situación actual y una situación ideal que se establece a través de metas y objetivos realistas y alcanzables. .

En resumen, la planificación consiste en diseñar una hoja de ruta que permita alcanzar un objetivo deseado, teniendo en cuenta los recursos (financieros, humanos o de otra índole) necesarios para el efecto.

Ciclo de la Planificación

El ciclo de la planificación comprende tres fases: la formulación, la implementación y el seguimiento y evaluación.

1. **Formulación:** Esta fase contempla el diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la entidad y la propuesta de acciones orientadas a modificar el entorno y solucionar los problemas y necesidades identificadas.
2. **Implementación:** Es la ejecución de las acciones propuestas en el plan mediante programas y/o proyectos.
3. **Seguimiento y Evaluación:** Consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se alinean con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y con la misión de la institución.

La metodología usada para la formulación del Plan Estratégico Institucional se basa en dos herramientas: El Diagnóstico Estratégico y el Direccionamiento Estratégico.

Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una institución a través de un proceso de recopilación de la información que permite encontrar y conocer la realidad en la cual se desenvuelve una institución. Como parte de esta determinación situacional se deben identificar los grupos de interés o también llamados Grupos Focales, es decir las personas o grupos que están interesadas o pueden influir en la gestión de la institución.

La metodología utilizada para la Procuraduría General del Estado consistió en realizar un análisis situacional, que permitió identificar: 1) ¿dónde y cómo estamos? 2) ¿dónde queremos y debemos estar?. Esto se realizó por medio de la elaboración de un diagnóstico FODA para conocer los factores internos y externos que influyen sobre los procesos de la PGE y que facilitan o dificultan la gestión. Con los resultados obtenidos a través de esta herramienta, se aplicaron técnicas de análisis estructural prospectivo mediante las cuales se establecieron los componentes del Vector Estratégico, que influyen sobre la gestión de la Procuraduría y son útiles para determinar cuál o cuáles son las situaciones que pueden optimizar la gestión y aquellas que ameritan tomar acciones.

Este análisis es fundamental para definir o redefinir la misión, visión, objetivos institucionales, indicadores y estrategias. Esto servirá además como insumo para obtener el Plan Operativo Anual, el mismo que debe estar alineado al “Plan Nacional del Buen Vivir” y al presente Plan Estratégico.

Determinación del Grupo Focal

El Grupo Focal se encuentra integrado por aquellos grupos internos y externos interesados en la gestión de la PGE. Al determinar estos grupos y los requerimientos de los mismos frente a la PGE, se pueden establecer prioridades estratégicas de la Institución.

De la experiencia recopilada durante la formulación y ejecución del Plan Estratégico Institucional 2011-2014 se determinaron los siguientes grupos de interés:

- Procurador, Subprocurador, Directores y Directoras
- Servidoras y servidores de la PGE
- Sector público Art. 225 (1)
- Ciudadanía
- Estados y organismos internacionales

Los integrantes de este grupo focal influyen directa o indirectamente en la gestión institucional y constituyen la base para determinar los factores del análisis FODA.

Identificación de Situaciones de Mejora

Como parte del Diagnóstico estratégico y en base a los resultados obtenidos se debe establecer la principal o principales situaciones de mejora sobre las cuales se debe orientar la gestión institucional. Para este ejercicio se ha utilizado la técnica del Vector Estratégico. Utilizando los datos recopilados en la matriz FODA se establecen pares de factores que permiten graficar una recta en la cual los valores máximos determinarán las situaciones que deben ser aprovechadas para optimizar los procesos y la gestión de la Procuraduría General del Estado.

Direccionamiento Estratégico

El Direccionamiento Estratégico es una herramienta de planificación que define hacia donde se encamina la institución a través del establecimiento de los denominados Elementos Orientadores: Misión, Visión, Estrategias y Objetivos. El

¹ Art. 225.-El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios público

Direccionamiento Estratégico además incluye una declaración de los valores institucionales.

El planteamiento de situaciones de mejora determinadas en el Diagnóstico, permiten plantear las estrategias sobre las cuales se aplicarán los planes, programas y proyectos para alcanzar los objetivos planteados.

Una vez establecido tanto el Diagnóstico como el Direccionamiento Estratégico, se deben ejecutar las fases de Implementación y de Seguimiento y Evaluación para completar el Ciclo de la Planificación.

La Fase de Implementación se realiza a través del denominado Marco Operativo del Plan Estratégico que es el conjunto de Proyectos o componentes que reúnen las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos y operativos de la Institución.

Finalmente dentro de la metodología se ha previsto implementar la fase de Seguimiento y Evaluación mediante la aplicación de controles periódicos a la ejecución de lo establecido en cronogramas y la aplicación de indicadores.

II.3 Marco conceptual²

Análisis FODA

Radica en la exploración de los factores positivos y negativos, internos y externos que tienen efectos sobre la institución, con el propósito de elaborar un estudio estratégico en el que se identifiquen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad.

Cronograma de Actividades

Consiste en un esquema que presenta las actividades a realizarse en función del tiempo estimado para culminar un proyecto.

² El marco conceptual toma como referencia los siguientes textos:

- SENPLADES (2012). Guía Metodológica de Planificación Institucional. Recuperado el 20 de Enero de 2015 de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/GUIA-DE-PLANIF.pdf>
- Landeau, R (2007). Elaboración de Trabajos de Inversión. Caracas, Venezuela: Editorial Alfa
- SENPLADES (2010). Instructivo Metodológico para la Formulación de Planes Operativos Anuales (POA) Institucionales. Recuperado el 20 de Enero de 2015 de www.planificacion.gob.ec/wp-content/plugins/.../download.php
- Ortégón, E (2005). *Metodología del Marco Lógico para la planificación, seguimiento y la evaluación de proyectos y Programas* . Santiago de Chile, Chile: Publicación de las Naciones Unidas
- Cardona, A (2000). *Formación de Valores*: Santiago de Chile, Chile: Publicación de las Naciones Unidas
- Sainz, J (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*. España: Esic Editoria

Estrategias

Son propuestas de intervenciones que se formulan para solventar un problema o carencia identificada en el análisis del diagnóstico institucional y territorial, así como del sector al que pertenece la institución, del direccionamiento estratégico o prioridades establecidas por la máxima autoridad para el período de gobierno, y principalmente, a la implementación de las políticas constantes en los instrumentos de planificación existentes (PNBV y Agendas).

Indicadores

Son herramientas metodológicas que permiten medir el avance de una actividad, proyecto, programa, objetivo o política pública en un momento determinado; así como evaluar la relación entre variables cualitativas y/o cuantitativas de las organizaciones, con el objeto de mostrar la situación actual, los retrocesos y los avances en las actividades, proyectos, programas, objetivos o políticas públicas en un momento determinado.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos institucionales son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar y cuyo logro contribuye al cumplimiento de las políticas intersectoriales, sectoriales y, a través de éstas, al Plan Nacional para el Buen Vivir.

Planificación Estratégica

Constituye un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una institución a través de los objetivos apunta a la especificación de su visión y misión y al establecimiento de metas.

Plan Operativo Anual

Es una herramienta que permite orientar la ejecución de los objetivos gubernamentales; convierten los propósitos gubernamentales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo.

Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de los objetivos, metas, programas, proyectos y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, y a los cambios no previstos.

Proyecto

Es un conjunto de actividades organizadas y estructuradas dentro de una misma lógica secuencial, afinidad y complementariedad, agrupadas para cumplir un propósito específico y contribuir a la solución de un problema.

Componente

Se definen como los estudios, planes, campañas, macroactividades que deben alcanzarse para que una vez terminadas todas ellas se consiga el propósito del macroproyecto.

Presupuesto referencial

Es una estimación de los recursos que se necesitan en términos monetarios para financiar o cubrir los costos en la ejecución de las actividades que permitan cumplir con los objetivos institucionales.

Valores

Los valores son principios que nos permiten orientar la gestión institucional en función del cumplimiento de la misión.

Misión

Es la razón de ser o propósito de una organización. Constituye el objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas de la institución.

Visión

Es una expresión concisa de la imagen gráfica que deseamos para la institución en el futuro y sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir la misma.

II. Diagnóstico Estratégico

II.1 Análisis FODA institucional



Gráfico N° 4: Matriz FODA Institucional
Fuente: Dirección Nacional de Planificación

En la identificación del diagnóstico institucional de la PGE la aplicación de la matriz FODA permite recoger los factores internos y externos que impactan a la Institución y mediante un análisis estructural permite identificar las variables más importantes que servirán de insumo para la construcción del Vector Estratégico ajustado a las necesidades institucionales. De dicho análisis se desprenden las siguientes variables:

II.2 Resultados del análisis FODA institucional

II.2.1 Fortalezas

1. Liderazgo en el ejercicio de sus actividades misionales, con transparencia, responsabilidad, independencia y credibilidad.
2. Servidores proactivos con actitud positiva; honestidad, con experiencia y comprometidos con el trabajo en equipo.
3. Comunicación abierta entre todos los niveles jerárquicos de la Institución.
4. Buena atención a los usuarios.
5. Sistema de archivos físicos y electrónicos adecuados a las necesidades de la Institución.
6. Organismo autónomo con prestigio nacional y con una estructura jurídica y administrativa sólida.

7. Alto porcentaje de ejecución presupuestaría.

II.2.2 Debilidades

1. Desactualización de la Ley Orgánica de la PGE.
2. El plan integral de capacitación no ha podido ser desarrollado e implementado en su totalidad.
3. Desconocimiento de los procesos misionales y de apoyo por parte de los servidores.
4. Falta de capacitación en el uso y manejo del sistema de gestión de tramites (workflow).
5. Aún existe demora en los tiempos de respuesta de algunos procesos.

II.2.3 Oportunidades

1. Proponer nuevos modelos de gestión en el ámbito jurídico.
2. Promover la interrelación con otras instituciones.
3. Mejoramiento y ajustes a los procesos y procedimientos.
4. Fortalecer la imagen y el rol institucional.
5. Consolidar la presencia e imagen de la Institución a nivel regional.
6. Promover la interrelación entre áreas para fortalecer el trabajo en equipo.
7. Redefinición de facultades y ampliación del radio de acción de los Directores Regionales.

II.2.4 Amenazas

1. Reducción presupuestaria en el proyecto de inversión tecnológica de la PGE.
2. Desconocimiento del rol de la Institución por parte de la ciudadanía y del sector público.
3. Inobservancia de la ley por parte de los servidores públicos en los actos y contratos que realizan.
4. Falta de capacidad jurídica instalada en las áreas jurídicas de las Instituciones públicas.

5. Deficiencia en el patrocinio del Estado por parte de Instituciones y organismos del sector público que sobrecarga el esfuerzo de la PGE.
6. Incumplimiento y cuestionamiento a las observaciones generadas en la gestión de control y pronunciamientos de la PGE.
7. Desconocimiento de las competencias y requisitos específicos de la PGE por parte de algunas entidades del sector público.
8. Dictámenes emitidos por instancias internacionales que perjudican los intereses del Estado.

II.3 Análisis estructural derivado de la matriz FODA³

El análisis estructural es una de las técnicas más potentes de la prospectiva. Está basado en el concepto de “estructura” que permite entender como un todo a cuyos factores identificados en el FODA que ejercen relaciones de dependencia, que facilita la determinación de causalidad en los problemas que se analizan y a la vez proporcionan la información necesaria para determinar la importancia de cada uno.

El principal objetivo de realizar un Análisis Estructural es el de establecer en forma clara y precisa la estructura de las relaciones entre las variables esenciales, tomando en cuenta que cada factor identificado en el FODA se convierte en una variable a ser analizada.

El análisis estructural tiene dos objetivos complementarios: a) obtener una representación exhaustiva del diagnóstico identificado (FODA); y, b) reducir la complejidad en el análisis del sistema de variables esenciales, el mismo que va a permitir construir las estrategias institucionales para solucionar los problemas.

En el diagnóstico FODA institucional se logró establecer diferentes factores internos y externos, que describen la realidad percibida en la Institución. Estos factores dan origen a las variables, que de acuerdo a la percepción de las áreas institucionales fueron identificadas como críticas de acuerdo a su importancia y que al determinar el Vector Estratégico sirven para identificar las áreas a intervenir para que la Institución logre un desempeño eficiente en el cumplimiento de sus metas y objetivos. El procedimiento del análisis continúa identificando la relación entre las diferentes variables, para lo cual se formulan las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué variable influye más sobre las otras? y,
- 2) ¿Qué variable depende más de las otras?

³ El análisis estructural derivado de la matriz FODA, toma como referencia el siguiente texto: Mendoza, A (2011). *Aplicación de Técnicas Prospectivas*. Barranquilla, Colombia: Universidad Libre- Barranquilla

Estas preguntas permiten establecer la motricidad y la dependencia de cada uno de los factores (variables).

La **motricidad** se define como la causalidad que un factor (variable) ejerce sobre los demás.

La **dependencia** es el impacto que los diferentes factores (variables) ejercen sobre uno en particular.

La Matriz de Impacto Cruzado –MIC es un conjunto de valores interconectados que resultan de la relación entre los factores que conforman el FODA y que permite establecer cómo influye un factor en los cambios que pueda tener otro relacionado.

La Matriz de Impacto Cruzado-MIC- sirve para el análisis y construcción de escenarios, analiza el comportamiento dinámico de las variables en el tiempo, a fin de anticiparse o predecir el futuro posible, lo que coadyuva a establecer estrategias institucionales que a través de la ejecución de los proyectos logrará solucionar los problemas identificados en la Institución.

Tabla No. 1 Matriz de Impacto Cruzado (Ordenamiento de Variables según Motricidad y Dependencia)

| NÚMERO | VARIABLE | MOTRICIDAD | DEPENDENCIA |
|--------|--|------------|-------------|
| 1 | Desactualización de la Ley Orgánica de la PGE. | 78 | 78 |
| 2 | El plan integral de capacitación no ha podido ser desarrollado e implementado en su totalidad. | 78 | 78 |
| 3 | Desconocimiento de los procesos misionales y de apoyo por parte de los servidores. | 78 | 78 |
| 4 | Falta de capacitación en el uso y manejo del sistema de gestión de tramites (workflow). | 75 | 78 |
| 5 | Reducción presupuestaria en el proyecto de inversión tecnológica de la PGE. | 72 | 75 |
| 6 | Liderazgo en el ejercicio de sus actividades misionales, con transparencia, responsabilidad, independencia y credibilidad. | 60 | 60 |
| 7 | Servidores proactivos con actitud positiva; honestidad, con experiencia y comprometidos con el trabajo en equipo. | 60 | 60 |
| 8 | Desconocimiento de las competencias y requisitos específicos de la PGE por parte de algunas entidades del sector público. | 52 | 54 |

| | | | |
|----|--|----|----|
| 9 | Aún existe demora en los tiempos de respuesta de algunos procesos. | 57 | 53 |
| 10 | Buena atención a los usuarios. | 54 | 52 |
| 11 | Incumplimiento y cuestionamiento a las observaciones generadas en la gestión de control y pronunciamientos de la PGE. | 50 | 51 |
| 12 | Deficiencia en el patrocinio del Estado por parte de Instituciones y organismos del sector público que sobrecarga el esfuerzo de la PGE. | 46 | 50 |
| 13 | Mejoramiento y ajustes a los procesos y procedimientos. | 50 | 48 |
| 14 | Redefinición de facultades y ampliación del radio de acción de los Directores Regionales. | 53 | 48 |
| 15 | Inobservancia de la ley por parte de los servidores públicos en los actos y contratos que realizan. | 39 | 47 |
| 16 | Fortalecer la imagen y el rol institucional. | 47 | 46 |
| 17 | Promover la interrelación entre áreas para fortalecer el trabajo en equipo. | 46 | 45 |
| 18 | Falta de capacidad jurídica instalada en las áreas jurídicas de las Instituciones públicas. | 48 | 45 |
| 19 | Desconocimiento del rol de la Institución por parte de la ciudadanía y del sector público. | 42 | 44 |
| 20 | Comunicación abierta entre todos los niveles jerárquicos de la Institución. | 44 | 43 |
| 21 | Dictámenes emitidos por instancias internacionales que perjudican los intereses del Estado. | 38 | 43 |
| 22 | Organismo autónomo con prestigio nacional y con una estructura jurídica y administrativa sólida | 42 | 40 |
| 23 | Consolidar la presencia e imagen de la Institución a nivel regional. | 41 | 40 |
| 24 | Promover la interrelación con otras instituciones. | 38 | 39 |
| 25 | Sistema de archivos físicos y electrónicos adecuados a las necesidades de la Institución. | 36 | 36 |
| 26 | Proponer nuevos modelos de gestión en el ámbito jurídico. | 36 | 33 |
| 27 | Alto porcentaje de ejecución presupuestaria. | 36 | 32 |

En la Tabla No. 1 se logra identificar las variables que ejercen mayor acción directa de acuerdo a su motricidad y dependencia, lo que permitirá determinar la importancia de cada variable para el planteamiento de las estrategias institucionales.

Al graficar las variables en el plano cartesiano, en el eje de las ordenadas (eje y) la motricidad y en el eje de las abscisas (eje x), se obtiene una representación bidimensional de la interacción de cada una de las variables que interactúan en el sistema, las mismas que de acuerdo con su posición se ubican de acuerdo a sus particularidad en alguno de los cuatro sectores o zonas, a saber: 1) Zona de Poder; 2) Zona de Conflicto; 3) Zona de Autonomía; y, 4) Zona de Salida. (Ver Gráfico No.5)

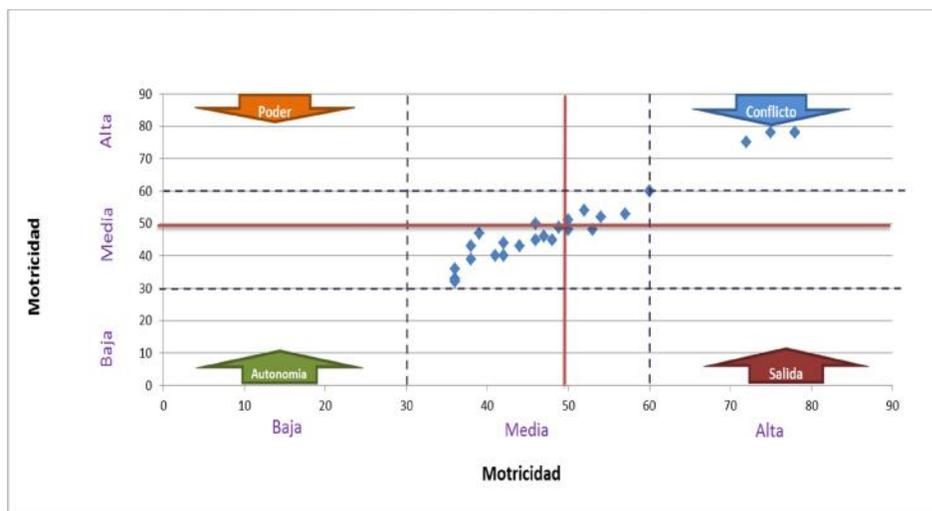


Gráfico No. 5: Plano cartesiano de motricidad y dependencia.

Fuente: Matriz FODA Institucional

II.3.1 Zona de Poder

Esta zona agrupa a las “variables estratégicas”, también llamadas “variables clave”, aquí se encuentran variables de alta y media motricidad y baja y media dependencia.

Estas variables estratégicas son condicionantes, ya que poseen una gran influencia sobre las demás y no están casi subordinadas a estas, por esto es necesario adaptar acciones directas e inmediatas sobre ellas.

La variable derivada del diagnóstico FODA ubicada en esta zona es:

- Deficiencia en el patrocinio del Estado por parte de Instituciones y organismos del sector público que sobrecarga el esfuerzo de la PGE.

II.3.2 Zona de Conflicto

Esta zona agrupa las “variables gobernantes” que son de alta motricidad y al mismo tiempo muy dependientes lo que significa que influyen a las demás y a su vez están supeditadas a ellas, por lo que en consecuencia sobre estas se debe diseñar las estrategias para solucionar los problemas del sistema.

Las variables derivadas del diagnóstico FODA que se encuentran en esta zona son:

- Desactualización de la Ley Orgánica de la PGE.
- El plan integral de capacitación no ha podido ser desarrollado e implementado en su totalidad.
- Desconocimiento de los procesos misionales y de apoyo por parte de los servidores.
- Falta de capacitación en el uso y manejo del sistema de gestión de tramites (workflow).
- Reducción presupuestaria en el proyecto de inversión tecnológica de la PGE.
- Liderazgo en el ejercicio de sus actividades misionales, con transparencia, responsabilidad, independencia y credibilidad.
- Servidores proactivos con actitud positiva; honestidad, con experiencia y comprometidos con el trabajo en equipo.
- Desconocimiento de las competencias y requisitos específicos de la PGE por parte de algunas entidades del sector público.
- Aún existe demora en los tiempos de respuesta de algunos procesos.
- Buena atención a los usuarios.
- Incumplimiento y cuestionamiento a las observaciones generadas en la gestión de control y pronunciamientos de la PGE.

Las debilidades: “El plan integral de capacitación no ha podido ser desarrollado e implementado en su totalidad”, el “Desconocimiento de los procesos misionales y de apoyo por parte de los servidores” y la “Falta de capacitación en el uso y manejo del sistema de gestión de tramites (workflow)”, se solventan mediante actividades continuas consideradas en el Plan Anual Operativo 2015.

II.3.3 Zona de Salida

Esta zona agrupa las “variables objeto” que son de baja y alta dependencia, resultado o consecuencia de la influencia de las variables estratégicas y gobernantes ubicadas en la zona de poder y de conflicto, por lo tanto hacia ellas deben apuntar los esfuerzos tendientes a atacar éstas variables. Las variables derivadas del diagnóstico FODA ubicadas en esta zona son:

- Mejoramiento y ajustes a los procesos y procedimientos.
- Redefinición de facultades y ampliación del radio de acción de los Directores Regionales.

II.3.4 Zona de Autonomía

En esta zona se encuentran las “variables autónomas” de baja motricidad y baja dependencia, son factores que no desempeñan un papel significativo dentro del sistema por lo que se puede prescindir de ellas.

Las variables derivadas del diagnóstico FODA ubicadas en esta zona son:

- Inobservancia de la ley por parte de los servidores públicos en los actos y contratos que realizan.
- Fortalecer la imagen y el rol institucional.
- Promover la interrelación entre áreas para fortalecer el trabajo en equipo.
- Falta de capacidad jurídica instalada en las áreas jurídicas de las Instituciones públicas.
- Desconocimiento del rol de la Institución por parte de la ciudadanía y del sector público.
- Comunicación abierta entre todos los niveles jerárquicos de la Institución.
- Dictámenes emitidos por instancias internacionales que perjudican los intereses del Estado.
- Organismo autónomo con prestigio nacional y con una estructura jurídica y administrativa sólida
- Consolidar la presencia e imagen de la Institución a nivel regional.
- Promover la interrelación con otras instituciones.
- Sistema de archivos físicos y electrónicos adecuados a las necesidades de la Institución.
- Proponer nuevos modelos de gestión en el ámbito jurídico.
- Alto porcentaje de ejecución presupuestaria.

II.4 Vector Estratégico

El cálculo del vector estratégico es una metodología prospectiva, enmarcada en la conjunción de los principios y propiedades de la Teoría General de Sistemas, la Gerencia Estratégica, para obtener un marco teórico, orientado a satisfacer las necesidades y expectativas del talento humano involucrado en el desempeño organizacional cotidiano, a través de la estrategia resultante de la motricidad y dependencia determinadas en el diagnóstico que se realiza a través de un análisis vectorial de las estrategias.

Un vector es la fuerza resultante de la comparación de las variables obtenidas en el análisis FODA para satisfacer sus necesidades y expectativas a través de la Institución observada como un conjunto y que permite identificar las áreas de

prioridad sistémica que dan dirección y sentido a los procesos de planificación institucional para conducir al logro de los objetivos institucionales.

Tras la descripción de las zonas de distribución de las variables en función de su ubicación en el plano cartesiano (gráfico No. 5, pág 18), es posible determinar el vector estratégico, el cual está compuesto por aquellas variables con un nivel de motricidad que las convierte en importantes en el funcionamiento del sistema combinado con una dependencia que las hace susceptibles de actuar sobre ellas.

Este gráfico ofrece una visión global de cuáles son los retos estratégicos que son recomendables para el sistema. (Ver gráfico No. 6, pág 22).

Tabla No. 2 Matriz de Impacto Cruzado (Ordenamiento Priorizado de Variables según Motricidad)

| FACTOR | MOTRICIDAD |
|--|------------|
| Desactualización de la Ley Orgánica de la PGE. | 78 |
| El plan integral de capacitación no ha podido ser desarrollado e implementado en su totalidad. | 78 |
| Desconocimiento de los procesos misionales y de apoyo por parte de los servidores. | 78 |
| Falta de capacitación en el uso y manejo del sistema de gestión de tramites (workflow). | 75 |
| Reducción presupuestaria en el proyecto de inversión tecnológica de la PGE. | 72 |
| Liderazgo en el ejercicio de sus actividades misionales, con transparencia, responsabilidad, independencia y credibilidad. | 60 |
| Servidores proactivos con actitud positiva; honestidad, con experiencia y comprometidos con el trabajo en equipo. | 60 |
| Aún existe demora en los tiempos de respuesta de algunos procesos. | 57 |
| Buena atención a los usuarios. | 54 |
| Redefinición de facultades y ampliación del radio de acción de los Directores Regionales. | 53 |
| Desconocimiento de las competencias y requisitos específicos de la PGE por parte de algunas entidades del sector público. | 52 |
| Mejoramiento y ajustes a los procesos y procedimientos. | 50 |
| Incumplimiento y cuestionamiento a las observaciones generadas en la gestión de control y pronunciamientos de la PGE. | 50 |
| Falta de capacidad jurídica instalada en las áreas jurídicas de las Instituciones públicas. | 48 |
| Fortalecer la imagen y el rol institucional. | 47 |

| | |
|--|----|
| Promover la interrelación entre áreas para fortalecer el trabajo en equipo. | 46 |
| Deficiencia en el patrocinio del Estado por parte de Instituciones y organismos del sector público que sobrecarga el esfuerzo de la PGE. | 46 |
| Comunicación abierta entre todos los niveles jerárquicos de la Institución. | 44 |
| Organismo autónomo con prestigio nacional y con una estructura jurídica y administrativa sólida | 42 |
| Desconocimiento del rol de la Institución por parte de la ciudadanía y del sector público. | 42 |
| Consolidar la presencia e imagen de la Institución a nivel regional. | 41 |
| Inobservancia de la ley por parte de los servidores públicos en los actos y contratos que realizan. | 39 |
| Promover la interrelación con otras instituciones. | 38 |
| Dictámenes emitidos por instancias internacionales que perjudican los intereses del Estado. | 38 |
| Sistema de archivos físicos y electrónicos adecuados a las necesidades de la Institución. | 36 |
| Alto porcentaje de ejecución presupuestaria. | 36 |
| Proponer nuevos modelos de gestión en el ámbito jurídico. | 36 |

Fuente: Matriz FODA

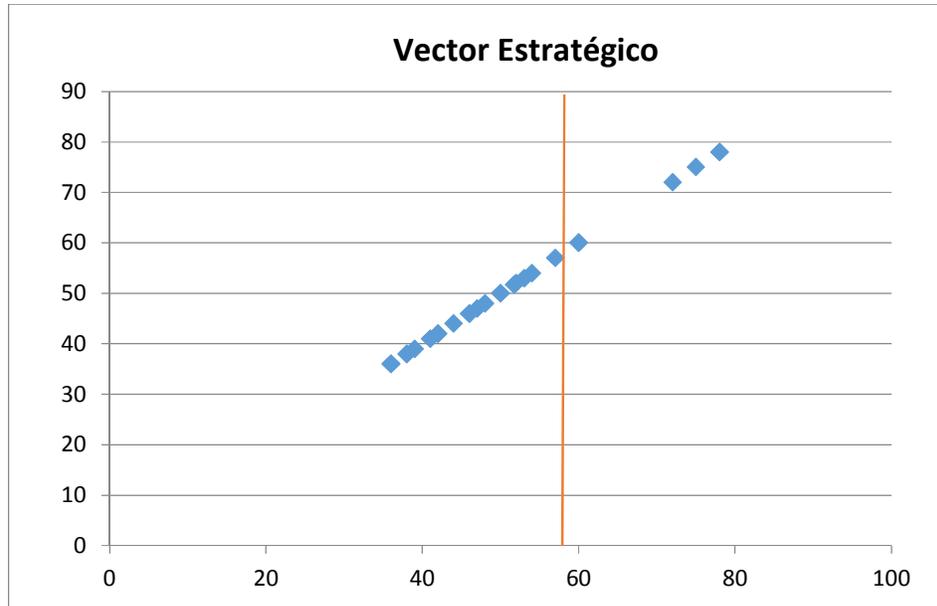


Gráfico N° 6: Vector Estratégico de la Procuraduría General del Estado

Fuente: Matriz FODA

De acuerdo con este análisis, las variables estratégicas o clave determinantes para establecer la estrategia se relaciona con el problema identificado en el FODA

“Desactualización de la Ley Orgánica de la PGE.” por lo que es fundamental impulsar una reforma integral a la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado a fin de afrontar nuevos retos para la Institución.

III. Direccionamiento Estratégico

III.1 Misión y Visión



Misión:

Defender judicial y extrajudicialmente al Estado; absolver consultas legales con criterio vinculante; y, ejercer el control de la legalidad de los actos y contratos del sector público, en beneficio de los objetivos nacionales.



Visión:

Ser un aporte a la seguridad jurídica del Estado, dinámica, confiable y transparente, con solidez y consistencia en sus actuaciones jurídicas, procesos institucionales efectivos, líder en la defensa legal de los intereses del Estado.

III.2 Principios y valores institucionales

El Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, capítulo I, artículo 4, Principios y valores.- “La Procuraduría General del Estado se orienta a satisfacer la necesidad de los demandantes de los servicios que presta, para lo cual su personal se esfuerza en suministrar productos de calidad y en optimizar los procesos y recursos disponibles. Sustenta su gestión en los siguientes principios y valores que guían sus decisiones y acciones...”:

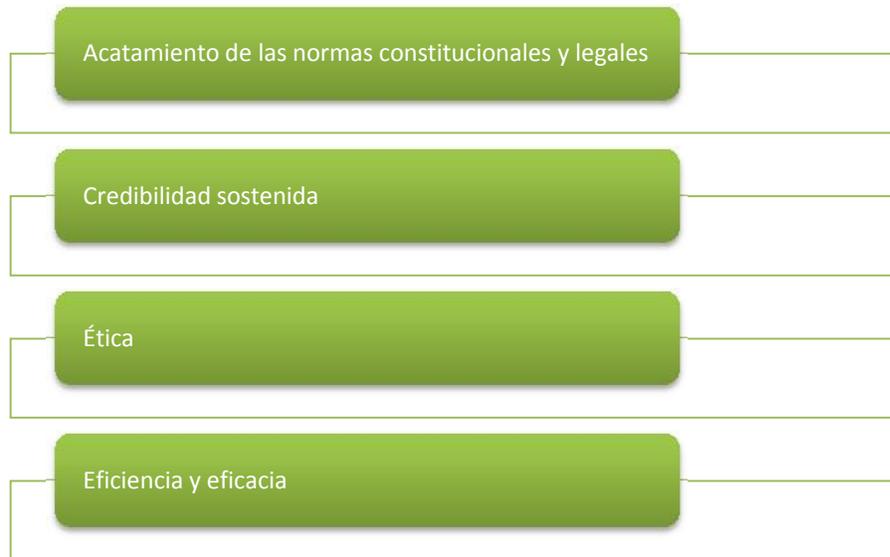


Gráfico N° 1: Valores que se practican en la Procuraduría General del Estado
Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión por procesos

III.3 Objetivos Institucionales

III.3.1 Objetivo estratégico

Según el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, Capítulo I, Artículo 3, la Procuraduría General del Estado tiene un Objetivo Estratégico que delimita el campo de acción de toda la Institución y al cual, considerando los lineamientos de la metodología de planificación utilizada, ha sido definido como:

Objetivo Estratégico : “Garantizar un eficaz y eficiente patrocinio del Estado, en el ámbito nacional e internacional, ejerciendo su representación judicial y el control de la legalidad de los actos y contratos que éste celebre, asesorar legalmente a los entes públicos, emitiendo pronunciamientos con carácter vinculante que garanticen la seguridad jurídica; coordinar con las Instituciones que conforman el Consejo Nacional contra el Lavado de Activos (CONCLA) y la Unidad de Análisis Financiero (UAF) sobre todos los asuntos relacionados con la prevención,

detección y erradicación del delito de lavado de activos; y, fomentar la mediación como fórmula de solución de conflictos”.

III.3.2 Objetivos operativos institucionales

Se han definido 18 objetivos operativos que orientan la gestión institucional y su cumplimiento es de responsabilidad de cada área de gestión.

Objetivo operativo 1: Defender los intereses del Estado en los procesos judiciales y causas en las que sus instituciones tengan la calidad de actoras o demandadas.

Responsable: Dirección Nacional de Patrocinio

Objetivo operativo 2: Defender los intereses del Estado y asistir a las instituciones que tengan calidad de actoras o demandadas en procesos legales en jurisdicción internacional o extranjera; patrocinar al Estado y sus instituciones en los procesos de arbitraje nacional e internacional; participar y asesorar en todos aquellos asuntos internacionales y de arbitraje nacional en los que se requiera la intervención de la PGE; y, autorizar el sometimiento a arbitraje nacional, internacional, jurisdicción y leyes extranjeras solicitadas por las distintas instituciones públicas.

Responsable: Dirección Nacional de Asuntos Internacionales y Arbitraje

Objetivo operativo 3: Representar al Estado en procesos judiciales y cuasijudiciales ante organismos universales, regionales y subregionales en materia de derechos humanos.

Responsable: Dirección Nacional de Derechos Humanos.

Objetivo operativo 4: Ejercer el control con sujeción a la ley, de los actos y contratos que suscriban los organismos y entidades que pertenecen a las funciones del Estado y las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado, así como brindar la asesoría legal y capacitación en materia de contratación pública a los interesados en el conocimiento de la contratación pública.

Responsable: Dirección Nacional de Contratación Pública

Objetivo operativo 5: Ejercer el control con sujeción a la ley de los actos y contratos que suscriban los organismos y entidades que pertenecen a los sectores estratégicos de servicio público y de las empresas públicas filiales y subsidiarias, así como brindar la asesoría legal y capacitación en materia de contratación pública y especial a los interesados en el conocimiento de la contratación pública.

Responsable: Dirección Nacional de Contratación Especial

Objetivo operativo 6: Coordinar las actividades y asuntos relacionados con la prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos relacionados, en conjunto con las

instituciones que integran el Directorio del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos (CONCLA) y la Unidad de Análisis de Financiero (UAF).

Responsable: Unidad de Coordinación Institucional de Antilavado de Activos

Objetivo operativo 7: Emitir pronunciamientos con carácter vinculante, que den seguridad jurídica analizando y obligando la aplicación del marco jurídico vigente respecto de la consulta absuelta e inteligenciar con sus pronunciamientos al sector público.

Responsable: Dirección Nacional de Consultoría

Objetivo operativo 8: Fomentar la aplicación de la mediación como fórmula de solución de las controversias en las que intervenga el Estado o sus instituciones, a fin de prevenir y reducir los niveles de conflictividad, que afecten los intereses del sector público.

Responsable: Dirección Nacional de Mediación

Objetivo operativo 9: Asesorar a las máximas autoridades de la Procuraduría General del Estado y del sector público, así como, absolver consultas que, sobre la materia de su competencia, soliciten las Direcciones Nacionales; y, a partir del estudio y recopilación de los productos jurídicos emitidos por la Institución, hacer la difusión a las instituciones públicas y a la sociedad civil sobre la aplicación de las normas jurídicas que requieran.

Responsable: Dirección Nacional de Asesoría Jurídica Institucional

Objetivo operativo 10: Coordinar acciones institucionales e interinstitucionales y supervisar los procesos de comunicación y planificación institucional; y, de desarrollo de la gestión a dichas unidades administrativas de la Procuraduría General del Estado.

Responsable: Coordinación Institucional

Objetivo operativo 11: Formular e implementar políticas, objetivos y metas en la gestión del talento humano de los servidores de la Procuraduría General del Estado, amparados tanto por la Ley Orgánica del Servicio Público, como por el Código del Trabajo.

Responsable: Dirección Nacional de Administración del Talento Humano

Objetivo operativo 12: Coordinar políticas y objetivos institucionales que le permitan a la Institución alinearse con el Plan Nacional para el Buen Vivir, emitido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, mediante la implementación de un sistema integrado de planificación estratégica, desarrollado conjuntamente con las Direcciones Nacionales, Regionales, la Coordinación Institucional, la Coordinación Nacional Administrativa Financiera y bajo la aprobación de la máxima autoridad.

Responsable: Coordinación Nacional de Planificación

Objetivo operativo 13: Elaborar, apoyar y asesorar a las diferentes unidades administrativas en planes, programas, procesos y proyectos que coadyuven al mejoramiento de la gestión institucional.

Responsable: Dirección Nacional de Planificación

Objetivo operativo 14: Monitorear y dar seguimiento a los planes, programas, procesos y proyectos, contemplados en la planificación institucional; y, evaluar los resultados alcanzados por cada una de las unidades administrativas de la Institución.

Responsable: Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación

Objetivo operativo 15: Supervisar el normal y oportuno flujo de la documentación y correspondencia de la Institución, así como velar por su correcta conservación.

Responsable: Secretaría General

Objetivo operativo 16: Coordinar, administrar y controlar las actividades administrativas y financieras, de conformidad con las políticas emanadas por el Procurador General del Estado y las disposiciones leales.

Responsable: Coordinación Nacional Administrativa Financiera

Objetivo operativo 17: Facilitar el funcionamiento de la Procuraduría General del Estado, mediante la dotación de bienes, servicios, ejecución de obras, incluidos los servicios de consultoría.

Responsable: Dirección Nacional Administrativa

Objetivo operativo 18: Administrar y gestionar los recursos económicos asignados por las leyes respectivas a favor de la Procuraduría General del Estado, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Responsable: Dirección Nacional Financiera

III.3.3 Estrategias institucionales

Estrategia institucional 1: Implementar un modelo de gestión técnico jurídico en los procesos misionales para mejorar los tiempos de respuesta y la confiabilidad de las Instituciones del Estado y la sociedad.

Estrategia institucional 2: Implementar un modelo de administración eficiente de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que permita garantizar un soporte óptimo a la gestión institucional.

Estrategia institucional 3: Ejercer la representación judicial del estado a nivel nacional e internacional

Estrategia institucional 4: Realizar el control de la legalidad de los actos y contratos que realice el Estado mediante informes de control.

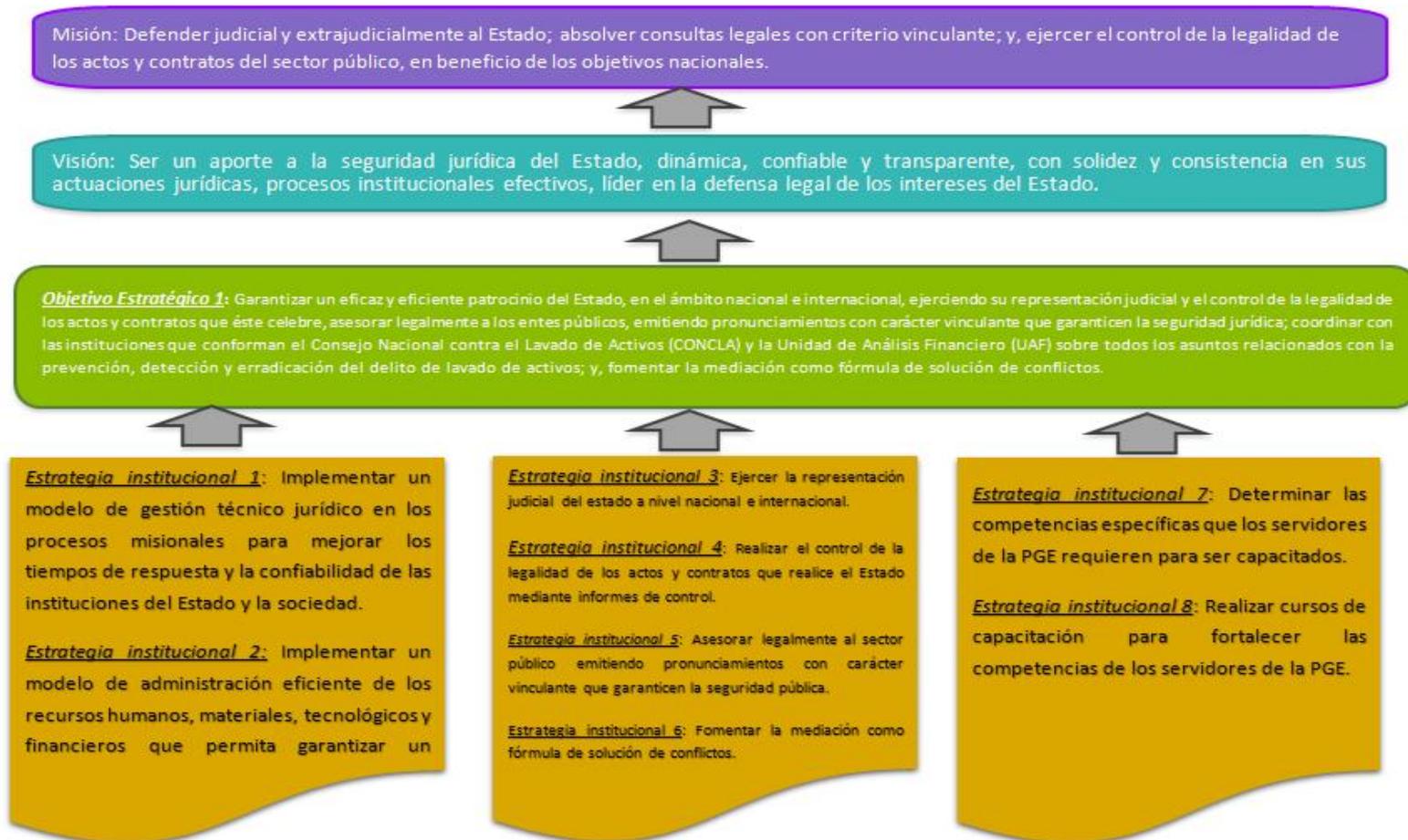
Estrategia institucional 5: Asesorar legalmente al sector público emitiendo pronunciamientos con carácter vinculante que garanticen la seguridad pública.

Estrategia institucional 6: Fomentar la mediación como fórmula de solución de conflictos.

Estrategia institucional 7: Determinar las competencias específicas que los servidores de la PGE requieren para ser capacitados.

Estrategia institucional 8: Realizar cursos de capacitación para fortalecer las competencias de los servidores de la PGE.

III.3.4 Mapa estratégico.



la Procuraduría General del Estado
Fuente: Dirección Nacional de Planificación

IV. Control Estratégico

IV.1 Indicadores

“Un indicador permite medir el avance de una actividad, proyecto, programa, objetivo o política pública en un momento determinado; así como evaluar la relación entre variables cualitativas y/o cuantitativas de las organizaciones con el objeto de mostrar la situación actual, los retrocesos y los avances en las actividades, proyectos, programas, objetivos o políticas públicas en un momento determinado”⁴.

Los indicadores son instrumentos para analizar la realidad de una Institución. Con la exposición de datos objetivos, esta realidad puede ser identificada en cualquier momento de la ejecución de los procesos, desde que se planifican hasta que se obtienen los bienes o servicios.

IV.1.1 Indicador intermedio

El indicador intermedio ha sido formulado de acuerdo a las siguientes directrices de SENPLADES:

Directriz Estratégica 1: Fortalecer la atención: a los procesos judiciales respecto al patrocinio del Estado en el ámbito nacional e internacional; al control de la legalidad de los actos y contratos de las entidades públicas; a la absolución de consultas emitiendo pronunciamientos con carácter vinculante y a los procesos de mediación de las entidades del sector público y privado.

Directriz Estratégica 2: Fortalecer las competencias de los servidores de la Procuraduría General del Estado a fin de garantizar la atención óptima de los procesos nacionales e internacionales en los que interviene el Estado.

Nombre del indicador:

Procesos nacionales e internacionales en los que interviene el Estado en un periodo determinado.

Fórmula del indicador:

Sumatoria del Número de procesos nacionales e internacionales en los que participa el Estado en un período determinado.

⁴ SENPLADES (2012). Guía Metodológica de Planificación Institucional. Recuperado el 20 de Enero de 2015 de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/GUIA-DE-PLANIF.pdf>

IV.2 Alineamiento estratégico

El Objetivo Estratégico Institucional se alinea con el siguiente objetivo, política y lineamiento del **Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017**:



Gráfico N° 3: Alineamiento Estratégico a los Objetivos, Políticas y Lineamientos del PNBV 2013-2017
Fuente: Dirección Nacional de Planificación.

V. Proyectos o Componentes

V.1 Metodología para la formulación de Proyectos⁵

Para la formulación de proyectos o componentes del Plan Estratégico Institucional 2015-2018 se consideraron dos fases:

1. Fase de Formulación o Elaboración de Proyectos o Componentes
2. Fase de Implementación o Ejecución

La **Fase de Elaboración** implica la identificación de los proyectos o componentes, la definición de las actividades a realizarse dentro del mismo, los tiempos necesarios para el cumplimiento de las mencionadas actividades y los responsables de su realización. Las tareas deben ser analizadas con el objeto de establecer que actividades deben realizarse en dependencia de otras o cuales pueden ejecutarse en paralelo. Aquellas tareas que requieran ejecutarse una a continuación de otra o que, por sus características, dependan de la finalización de una actividad anterior, son parte de la ruta crítica del proyecto o componente y servirán para determinar la duración total del mismo.

La **Fase de Ejecución** está determinada por el momento en que se inicia la ejecución de un proyecto o componente. Durante la fase de ejecución es posible realizar ajustes a la programación temporal (cronograma). Algunos factores que pueden influir en la ejecución del proyecto o componente pueden controlarse aplicando técnicas de gestión de riesgos.

Ciclo de vida de los proyectos

Todo proyecto o componente tiene un ciclo de vida, que va desde la identificación del problema que el proyecto intenta solucionar hasta la evaluación de sus logros e impactos, una vez se ha ejecutado el proyecto.

Existen diferentes enfoques teóricos o metodológicos respecto al ciclo de vida de un proyecto, pero en general se puede identificar cuatro etapas comunes del ciclo:

- a) Identificación del problema
- b) Diseño del Proyecto o Componente
- c) Implementación o Ejecución
- d) Evaluación Final posterior a la ejecución

Para el Plan Estratégico Institucional 2015-2018 de la PGE, en la primera etapa se realizó el diagnóstico estratégico como parte del marco teórico. Las etapas de Diseño (Fase de Formulación) e Implementación (Fase de Ejecución) de proyectos o componentes se deben realizar a través de la presente guía metodológica, mientras que la evaluación se debe realizar una vez finalizados los proyectos o componentes para valorar y determinar el cumplimiento del objetivo de cada proyecto o componente.

⁵ La metodología para la formulación de proyectos tomo como referencia, el siguiente texto:
- Project Management Institute (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)

a) **Fase de Formulación o Elaboración de proyectos**

Es la fase en la que se consolida de manera organizada y coherente toda la información relacionada con el proyecto o componente.

A través del diagnóstico o el estado de situación actual se tiene conocimiento de los problemas y situaciones que se pretenden cambiar con la ejecución del proyecto. Una vez realizada esta identificación se debe recopilar la información de esta fase, a través de técnicas de prospección de proyectos, las cuales para el caso de la PGE se basaron en reuniones con los líderes de proceso de la institución. De estas reuniones de trabajo se recopiló un conjunto de **iniciativas para proyectos**. La recopilación de iniciativas se realizó con apoyo técnico y una vez completada esta actividad, se inició un proceso de priorización de iniciativas.

La **priorización de iniciativas** es el proceso mediante el cual, una vez discutidas las mismas con los líderes de los procesos, se identificó cuáles debían ser elevadas a la categoría de **proyecto o componente**. Los componentes identificados en este proceso, fueron compilados y presentados en fichas de **propuestas o perfiles de proyecto** para la validación final por parte de la Máxima Autoridad.

El **perfil o propuesta de un proyecto** es un documento en el cual se presentan: El objetivo general del proyecto o componente, los objetivos específicos del mismo y los productos esperados. Una vez aprobados los perfiles de proyecto se puede realizar la **formulación de los proyectos**.

- **Formulación de proyectos**

Los proyectos o componentes se formulan en relación directa con las situaciones que se quieren implementar, actualizar e implementar.

Una vez aprobados los perfiles se deben formular los proyectos o componentes que de manera general deben estar organizados y orientados a obtener productos o servicios que permitirán controlar la ejecución de los mismos. Existen diversas metodologías de formulación de proyectos pero todas contemplan de manera general los siguientes elementos:

- 1.1. **Identificación del proyecto.**- Es el nombre del proyecto a realizarse, el cual debe ser conciso y expresar de manera precisa lo que se piensa obtener del mismo. Por lo general se utiliza el nombre presentado en la propuesta de proyecto
- 1.2. **Definición de objetivos.**- En general, todas las metodologías implican la identificación de dos tipos de objetivos:
 - 1.2.1. **Objetivo General** : Está relacionado directamente con el nombre del proyecto y describe de manera concreta lo que se quiere obtener de la ejecución del proyecto
 - 1.2.2. **Objetivo(s) Específico(s).**- Se refieren a acciones precisas necesarias para cumplir o desarrollar el objetivo general. Por convención siempre se deben formular como mínimo tres objetivos específicos.
- 1.3. **Fundamentación o Justificación.**- En la fundamentación o justificación del proyecto se explica por qué es necesario realizar un proyecto, y el motivo por el cual la alternativa (según la evaluación) resultará óptima respecto de las situaciones o problemas que

necesitamos enfrentar. Un elemento que incide significativamente en la fundamentación de un proyecto es la identificación de su carácter estratégico (alineamiento estratégico).

- 1.4. **Descripción del Proyecto.**- Se trata de una descripción, lo más detallada posible de las acciones ordenadas en el tiempo. Para esto las metodologías aceptadas de formulación de proyectos utilizan básicamente dos herramientas: Las estructuras detalladas de trabajo (EDTs) y los cronogramas.

- **Estructuras Detalladas de Trabajo (EDTs)**

También denominadas Estructuras de Descomposición del Trabajo constituyen una descomposición jerárquica de las actividades orientadas al producto, es decir muestra todas las actividades requeridas para obtener un producto o componente. El propósito de una EDT es organizar y definir el alcance total aprobado del proyecto.

Metodológicamente para definir las EDTs se requiere que los líderes del proyecto se reúnan en sesiones que permitan ir detallando cada una de las tareas necesarias para obtener un producto. El nivel de detalle debe ser lo suficientemente exhaustivo para describir los pasos necesarios que luego de estructurados en un orden lógico, pasaran a ser parte del **Cronograma del proyecto**, junto con la designación de los responsables del desarrollo de la actividad y los tiempos requeridos para completarla.

- **Cronogramas**

También conocidos como Matriz de actividades o carta Gantt es una de las herramientas metodológicas más utilizadas para la programación de las actividades. Se trata de una matriz en donde se identifican las actividades y su realización ordenada en el tiempo. Además del orden secuencial de las actividades se deben registrar los responsables y el tiempo necesario para concluir la actividad. Además debe realizarse un análisis para determinar las actividades que pueden realizarse de manera paralela (al mismo tiempo) o aquellas que dependen de una tarea predecesora para poder iniciarse. El cronograma es una herramienta que puede variar para adaptarse a los eventos que pueden afectar al proyecto.

b. Fase de Implementación o Ejecución

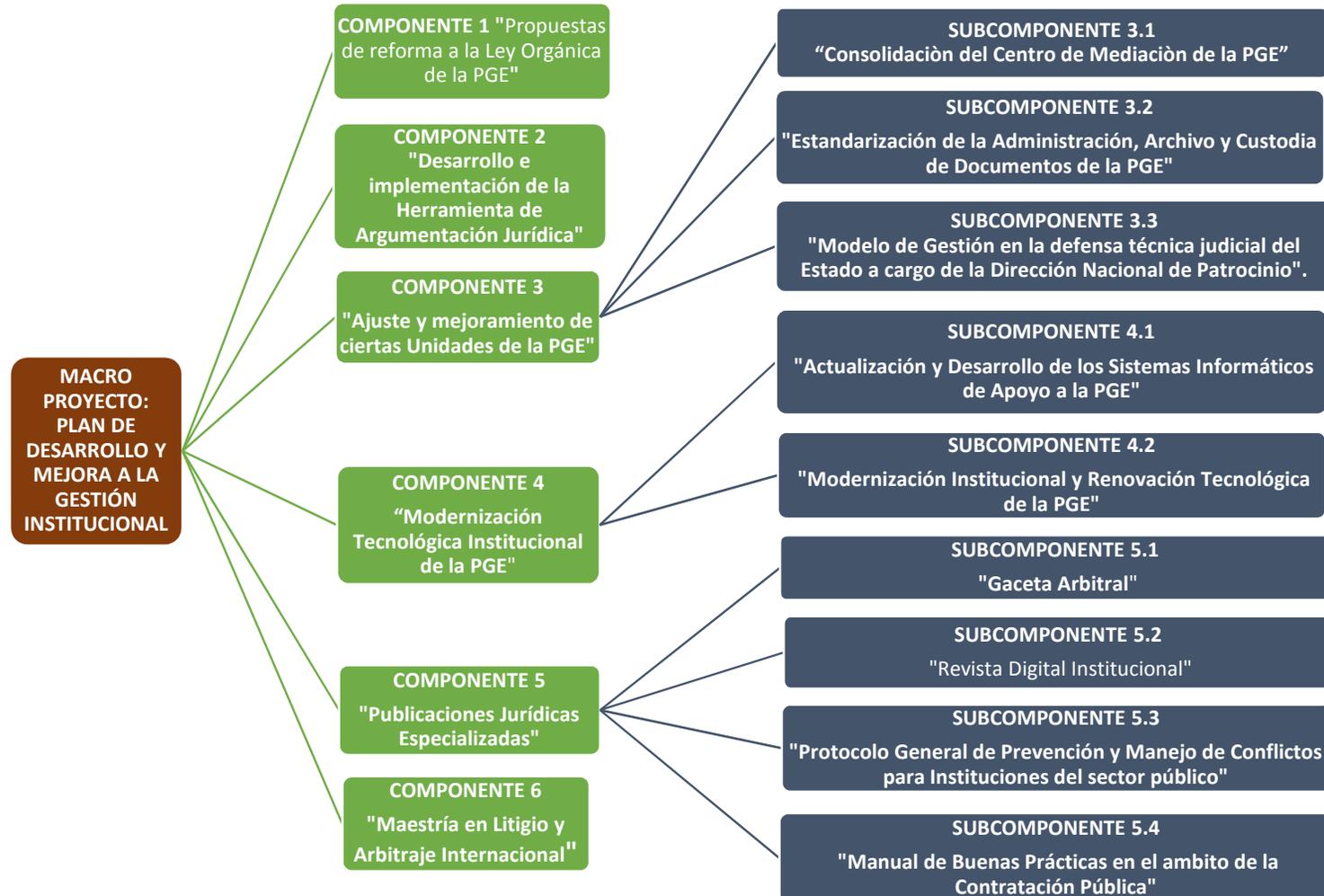
La fase de ejecución del proyecto se refiere a la puesta en marcha de las acciones estipuladas o previstas en la formulación del proyecto. Esta fase puede ser entendida también como el momento en que se deben aplicar técnicas de **administración de proyectos** y gestionar los recursos necesarios para que se completen las tareas del proyecto.

Para realizar la **Administración de Proyectos** se deben tomar en cuenta las siguientes funciones:

- a. **Planificación operativa.**- Es la función mediante la cual se programa el trabajo diario necesario para ejecutar el proyecto o componente. Se realiza en base a los cronogramas y su descripción del tiempo en que debe realizarse una tarea específica.
- b. **Organización y Coordinación.**- Mediante la cual se organizan los recursos que van a intervenir en la ejecución de una tarea.
- c. **Dirección.**- Es la función en la cual reside la capacidad de conducir todo el conjunto de componentes de un proyecto o componente. Por lo general la ejerce el Líder del

Proyecto o componente, quien debe tener la capacidad de disponer a los miembros del equipo de proyecto la ejecución de una o varias tareas.

- d. **Control.**- Es una evaluación de los problemas generados durante la ejecución de los proyectos o componentes con el objeto de corregir los mismos.



MACRO PROYECTO: PLAN DE DESARROLLO Y MEJORA A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

COMPONENTE 1 “Propuestas de reforma a la Ley Orgánica de la PGE”

1. ANTECEDENTES

A raíz de la vigencia de la Constitución de la República del Ecuador en el año 2008, las organizaciones del Estado han debido adaptarse a las disposiciones emanadas de la referida norma; la Procuraduría General del Estado como organismo público, ha visto la necesidad de adaptarse a estos cambios, a través de la transición de una estructura funcional a una por procesos que actualmente se encuentra en implementación; sin embargo, esto no es suficiente, por cuanto la actualización y reforma de varios cuerpos legales ha motivado a que la Institución sobre la marcha adapte una nueva estructura, por esta razón se ha visto la necesidad de realizar un cambio a la normativa que la rige.

2. JUSTIFICACIÓN

Todo cambio involucra una transición de un modelo organizacional tradicional a uno aún más práctico, esta transición debe ser ordenada y sistemática, con tiempos establecidos y la adecuada utilización de recursos, en el presente caso, la propuesta de un cambio normativo involucra el desarrollo o actualización de textos, los cuales conllevan tiempo de servidores y expertos en las ramas específicas, los que deben ser organizados para que el producto final se adecue a las necesidades presentes y futuras de la Institución.

Dentro de la Planificación Estratégica Institucional, el objetivo estratégico 1 señala: *“Garantizar un eficaz y eficiente patrocinio del Estado, en el ámbito nacional e internacional, ejerciendo su representación judicial y el control con sujeción a la Ley de los actos y contratos que éste celebre, asesorar legalmente a los entes públicos, emitiendo pronunciamientos con carácter vinculante que garanticen la seguridad jurídica; coordinar con las instituciones que conforman el Consejo Nacional contra el Lavado de Activos (CONCLA) y la Unidad de Análisis Financiero (UAF) sobre todos los asuntos relacionados con la prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos; y, fomentar la mediación como fórmula de solución de conflictos”*, en función de lo mencionado, para garantizar una adecuada defensa de los intereses del erario nacional, es indudable que la Institución debe adaptarse a la realidad actual del Estado, para lo cual se vuelve impostergable un cambio en su estructura jurídica.

3. OBJETIVO GENERAL

Actualizar la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado de acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador vigente, definiendo las funciones que le asigna la mencionada normativa al Procurador General del Estado.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los textos normativos a reformarse.
- Determinar las direcciones misionales que redactarán los textos normativos de la reforma propuesta dentro del alcance de sus competencias.
- Armonizar la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado con la Constitución de la República y más normativa pertinente.
- Propiciar a través de la reforma, el servicio y el apoyo jurídico oportuno a las Instituciones Públicas a fin de que se optimicen los resultados de la gestión estatal.

5. PRODUCTO

- Proyecto de reforma a la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado.

6. RESPONSABLE

- Dirección Nacional de Asesoría Jurídica Institucional

COMPONENTE 2

“Desarrollo e implementación de la Herramienta para Argumentación Jurídica”

1. ANTECEDENTES

El número de procesos judiciales que la Procuraduría General del Estado prosigue, tiende al crecimiento continuo. Cada uno de estos procesos genera información que constituye insumo para la solución de procesos posteriores.

Esta información debidamente compilada y almacenada en una base de datos, permitirá acceder a la misma de manera rápida y sencilla, y hacer uso de los conocimientos recopilados de forma eficiente.

2. JUSTIFICACIÓN

El gran volumen de procesos judiciales que gestiona la Procuraduría General del Estado genera información que sirve como base para atender otros casos. El contar con una base de datos accesible a todos los abogados litigantes de la Institución, permitiría reducir los tiempos de respuesta al realizar una comparación y uso de la experiencia acumulada a través del trabajo realizado.

3. OBJETIVO GENERAL

Crear una herramienta informática de trabajo para los abogados de la Institución que ejercen el patrocinio del Estado a nivel nacional, a fin de facilitar y unificar la argumentación jurídica en la defensa de los intereses del Estado.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Dotar de una base de datos que contenga argumentación jurídica y procesal, como material de apoyo para los abogados que ejercen el Patrocinio del Estado; base que contendrá una compilación estructurada y organizada de los fallos y resoluciones judiciales y constitucionales; así como, intervenciones y pronunciamientos de la Procuraduría General del Estado. La información será investigada, analizada, identificada e ingresada al Sistema de Gestión de Trámites, relacionada a:

- Argumentación jurídica por temas,
- Sentencias especiales de la Corte Constitucional del Ecuador,
- Sentencias especiales relacionadas con la justicia indígena,
- Sentencias, fallos o resoluciones relacionadas con Derechos Humanos.

5. PRODUCTO

- Herramienta para Argumentación Jurídica.

6. RESPONSABLE

- Dirección Nacional de Asesoría Jurídica Institucional

COMPONENTE 3

“Ajuste y mejoramiento de ciertas Unidades de la Procuraduría General del Estado”

1. OBJETIVO GENERAL

Rediseñar y mejorar la estructura de determinadas áreas de la Procuraduría General del Estado para un óptimo cumplimiento de las funciones asignadas en la Constitución de la República y la ley, a fin de mantenerse como un referente jurídico de defensa, asesoría, control, consulta, prevención y resolución de conflictos, para las entidades del Estado.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Propender a que la Procuraduría General del Estado cuente con una estructura con recursos humanos, administrativos y tecnológicos acorde a sus funciones y atribuciones, con el fin de dar cumplimiento a las funciones asignadas en la Ley.

3. PRODUCTOS

- **Específicos para cada subcomponente.**

4. RESPONSABLES

- Dirección Nacional de Mediación
- Secretaría General
- Dirección Nacional de Patrocinio

SUBCOMPONENTE 3.1

“Consolidación del Centro de Mediación de la PGE”

1. ANTECEDENTES

El Centro de Mediación tiene como función promover la cultura de paz y la solución de controversias mediante la difusión y la conducción técnica de los procesos de mediación entre instituciones y empresas del sector público y personas naturales y jurídicas del sector privado; optimizando los recursos públicos.

El Centro de Mediación, luego de 15 años de ejercicio y debido a la demanda creciente a nivel nacional, requiere una adecuación interna para lograr un óptimo funcionamiento.

2. JUSTIFICACIÓN

Mediante oficio No. CJ-SG-URCM-2014-104 de 3 julio de 2014, el Doctor Andrés Segovia, Secretario General del Consejo de la Judicatura, comunica la aprobación de la inscripción del Centro de Mediación de la Procuraduría General del Estado por parte del Pleno del Consejo de la Judicatura y adjunta las recomendaciones del informe técnico a efectos de que sean cumplidas. Entre estas recomendaciones consta que: *“Que el mediador debe ser exclusivo del centro y no realizar funciones de patrocinio, o en su defecto que se contrate personal;”* y se añade para la oficina de Machala: *“Que se formalice la contratación de personal administrativo de planta a tiempo completo y de un mediador interno a tiempo completo para la atención exclusiva de las actividades de la oficina de mediación en orden al cumplimiento de las metas que se han fijado a mediano y largo plazo.”*

3. OBJETIVO GENERAL

Consolidar el Centro de Mediación de la Procuraduría General del Estado como un área que cuente con personal especializado y definido a nivel nacional para el cumplimiento de las funciones que le asigna la Ley de Arbitraje y Mediación a través de una adecuada y oportuna atención, en armonía con las recomendaciones del ente rector, el Consejo de la Judicatura.

4. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Cumplir las recomendaciones del Consejo de la Judicatura.
- Definir las funciones acorde al perfil requerido para cada cargo.

- Brindar una adecuada y oportuna atención.

5. PRODUCTOS

- Perfiles del personal actualizados.
- Ficha de descripción, clasificación y valoración de puestos.

6. RESPONSABLE

- Dirección Nacional de Mediación

SUBCOMPONENTE 3.2

“Estandarización de la Administración, Archivo y Custodia de Documentos de la Procuraduría General del Estado”

- **ANTECEDENTES**

La Secretaría General y su Unidad de Documentación y Archivo cuentan con un sistema de digitalización de documentos, con programas tecnológicos idóneos; y, con procesos adecuados para el manejo, administración, conservación y custodia de documentos, los mismos que son actualizados y mejorados de forma constante para un eficiente y eficaz desarrollo de las actividades diarias.

- **JUSTIFICACIÓN**

En las Direcciones Regionales y Oficinas Provinciales, no se aplican en forma correcta las normas técnicas de archivística, lo que conlleva a que sus archivos no cumplan con los requerimientos institucionales.

En las Direcciones Regionales y Oficinas Provinciales, se ha detectado y constatado que existen problemas en el manejo de los archivos.

Para solventar este tipo de dificultades, es necesario unificar los procedimientos a nivel nacional y realizar visitas periódicas para su seguimiento y supervisión

- **OBJETIVO GENERAL**

Unificar e implementar a nivel nacional los procedimientos institucionales y administrativos en cuanto al manejo del archivo y custodia de documentos del acervo documental institucional.

- **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar y realizar un estudio pormenorizado de la situación actual, de los procedimientos y procesos de la Secretaría General, la Unidad de Documentación y Archivo, Direcciones Regionales; y, Oficinas Provinciales.

- Unificar a nivel nacional los procedimientos de archivo.
 - Actualizar el sistema de escaneo y hardware para mejorar el procedimiento de digitalización y optimización del sistema informático para su archivo.
 - Implementar un software que brinde una mayor seguridad y nitidez en el procedimiento de digitalización de los documentos para su archivo.
 - Brindar una capacitación eficaz a los servidores responsables del manejo de los expedientes y del sistema en la Unidad de Documentación y Archivo, en las Direcciones Regionales y Oficinas Provinciales.
 - Actualizar técnicas y herramientas de archivística para mejorar los procedimientos de archivo de la documentación que forma parte del acervo documental de la Institución.
 - Efectuar un seguimiento continuo y evaluación sobre el manejo del archivo y de la documentación de las Direcciones Regionales y Oficinas Provinciales.
 - Establecer un procedimiento adecuado en cuanto a la custodia de los archivos periféricos a nivel nacional.
- **PRODUCTOS**
 - Propuesta de Estandarización de los procesos para la Administración, Archivo y Custodia de Documentos de la Procuraduría General del Estado.
 - Propuesta de reforma al Manual de Administración y custodia de documentos de la Procuraduría General del Estado.
 - Reglamento de Administración y custodia de documentos de la Procuraduría General del Estado.
 - Revisión de políticas institucionales para la estandarización de la Administración, Archivo y Custodia de Documentos a nivel nacional.
 - **RESPONSABLE**
 - Secretaría General

SUBCOMPONENTE 3.3

“Modelo de Gestión en la defensa técnica judicial del Estado a cargo de la Dirección Nacional de Patrocinio”.

1. ANTECEDENTES

A partir de la vigencia de la Constitución en el año 2008, el sistema de justicia adoptó la oralidad como modelo de impulso de los procesos judiciales. En ese sentido el artículo 168.6 de la Carta Suprema señala:

“6.- La sustanciación de los procesos en todas las materias, instancias, etapas y diligencias se llevará a cabo mediante el sistema oral, de acuerdo con los principios de concentración, contradicción y dispositivo”

En cumplimiento a este mandato constitucional y con la finalidad de armonizar las normas procedimentales con la Constitución, la Asamblea Nacional en uso de sus facultades y atribuciones, está próximo a aprobar en segundo debate el Código Orgánico General por Procesos (COGEP).

Este cuerpo legal, establece como un imperativo adoptar el sistema oral para la sustanciación y resolución de las causas judiciales en todas las materias, a excepción de las materias penal y constitucional, que se rigen por el Código Orgánico Integral Penal (COIP) y por la Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional (LOGJCC) respectivamente, sin que en estas materias se excluya la oralidad y bajo los principios generales establecidos en la Norma Suprema.

2. JUSTIFICACIÓN

Frente a esta nueva realidad procesal, es obligación de la Procuraduría General del Estado prepararse para asumir los desafíos que impone este nuevo sistema de litigación. Para el efecto es necesario contar con un perfil de profesionales del derecho acorde a las nuevas exigencias institucionales y propias del sistema de litigación oral.

Esto implica, una actitud proactiva de los servidores litigantes abierta a esta nueva realidad por una parte y por otra parte la obligación institucional de capacitar en debida forma a las abogadas y abogados litigantes de la Dirección Nacional de Patrocinio, para actuar de la manera más efectiva en la defensa de los intereses del Estado.

Por lo expuesto, se requiere de un nuevo Modelo de Gestión en la defensa técnica judicial del Estado.

3. OBJETIVO GENERAL

Adecuar toda la gestión profesional que la Dirección Nacional de Patrocinio cumple en la defensa de los intereses del Estado al sistema procesal oral en las causas judiciales que son de su responsabilidad de conformidad a lo dispuesto en el artículo 237 de la Constitución y su Ley Orgánica Institucional.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Desarrollar destrezas en litigación oral para propender a una mejor defensa técnica de los intereses del estado.
- Contar con herramientas informáticas actualizadas sobre jurisprudencia, doctrina, legislación comparada.
- Propender a una capacitación permanente a través de nuestra Institución, de la Escuela Judicial del Consejo de la Judicatura y por convenios con universidades nacionales e internacionales.
- Conformar equipos de trabajo interdisciplinarios para diseñar estrategias de defensa especialmente en casos complejos y definir una línea de defensa institucional y estatal.

5. PRODUCTOS:

- Nueva estructura, que define responsabilidades de los abogados litigantes que asumirán la defensa técnica, según la materia del litigio.
- Nuevo diagrama de flujo que establezca los pasos, etapas y fases de los procesos internos de la Dirección Nacional de Patrocinio, acordes a la nueva realidad procesal judicial.
- Nuevo protocolo que deben cumplir los abogados de litigio, según la materia y tipo de proceso judicial.

6. RESPONSABLE

- Dirección Nacional de Patrocinio

COMPONENTE 4

“Modernización Tecnológica Institucional de la PGE”

1. OBJETIVO GENERAL

Actualizar los sistemas informáticos existentes en la Procuraduría General del Estado y la plataforma tecnológica institucional, mediante el desarrollo y mejoramiento de los sistemas de apoyo a la gestión y la adquisición de hardware y software necesarios, con los cuales se pueda ampliar a nivel nacional, los servicios informáticos de apoyo a la gestión, mejorando la productividad de sus usuarios y garantizando la disponibilidad de los mismos.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Apoyar a las Autoridades de la PGE en el proceso de toma de decisiones, con información oportuna, confiable y de una manera eficiente.
- Mejorar la productividad y la gestión de la PGE con Sistemas de Información, herramientas y servicios tecnológicos eficientes y modernos.
- Facilitar a los usuarios de la PGE el acceso a la información desde cualquier sitio y dispositivo.
- Disponer de una infraestructura de servicios en producción con una alta disponibilidad a través de un sitio alternativo.
- Contar con personal capacitado en herramientas informáticas.
- Disponer de la infraestructura necesaria de hardware y software que soporte las aplicaciones actuales y futuras de la PGE.

3. PRODUCTOS

- Específicos para cada subcomponente.

4. RESPONSABLE

- Coordinación Nacional Administrativa Financiera

SUBCOMPONENTE 4.1

“Actualización y Desarrollo de los Sistemas Informáticos de Apoyo de la Procuraduría General del Estado”

1. ANTECEDENTES

La Procuraduría General del Estado cuenta con un conjunto de sistemas, herramientas informáticas que soportan los procesos misionales, permitiendo que los usuarios realicen las actividades correspondientes a los procesos organizacionales (misionales y de apoyo) en los cuales deben desempeñarse en el transcurso de la jornada laboral.

Estos sistemas y herramientas tienden siempre a mejorar debido a los adelantos que se presentan dentro del campo de las Tecnologías de la Información. Se requiere que estas herramientas que ya están en uso sean actualizadas para estar acorde a los adelantos tecnológicos; y, en los casos en los cuales no se encuentran desarrolladas, realizar el proceso pertinente de desarrollo.

2. JUSTIFICACIÓN

Debido a que varios de los sistemas informáticos, herramientas y servicios actuales que tiene en funcionamiento la PGE han cumplido su ciclo de vida y que los adelantos en materia de Tecnologías de la Información y de gestión informática aplicados a los procesos organizacionales permiten optimizar los mismos, es necesario desarrollar, actualizar y mejorar dichos sistemas, herramientas y servicios, para hacer uso de las mejoras disponibles, lo cual repercute en una mejora de los resultados esperados de la ejecución de los procesos tanto misionales como de apoyo.

La Directriz Estratégica 2: “Fortalecer las competencias de los servidores de la Procuraduría General del Estado a fin de garantizar la atención óptima de los procesos nacionales e internacionales en los que interviene el Estado” implica un mejoramiento que debe apuntalarse en herramientas cuyo uso apoye la correcta gestión de las actividades relativas a los procesos en los que intervienen los usuarios de la PGE, el proyecto está dirigido a atender a esta necesidad.

3. OBJETIVO GENERAL

Actualizar los sistemas informáticos existentes y desarrollar los nuevos sistemas de apoyo a la gestión institucional, adicionalmente implementar nuevas herramientas y servicios de gestión informática.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mejorar la productividad y la gestión de la Institución con base a sistemas de información, herramientas y servicios que faciliten la gestión a los Directivos y Servidores de la PGE que laboran en los diferentes procesos institucionales.
- Avalar que la PGE cuente con un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, que garantice la disponibilidad de sus servicios tecnológicos.
- Disponer de una infraestructura de servicios en producción con software base actualizado y optimizado. Adicional garantizar un plan de contingencias de los servicios en producción.
- Capacitar constantemente al personal de la PGE en el uso de las nuevas herramientas tecnológicas que utilizan en su trabajo diario.
- Desarrollar, actualizar y mejorar los sistemas de información de la PGE e implementar herramientas y servicios de ayuda a la gestión.

5. PRODUCTOS

- Servidor de Aplicaciones y base de datos actualizada donde corre el sistema de gestión de trámites (Work Flow).
- Integración de Casillero Electrónico con la Función Judicial.
- Sistema de Agenda Electrónica a nivel nacional.
- Sistema de Mediación a nivel nacional.
- Actualización de los sistemas informáticos antiguos (FOX)
- Sistema de Catastro de Instituciones Públicas.
- Migración de Respaldos en nuevos formatos de Backup's.
- Sistema Integrado de Administración del Talento Humano – SIATH.
- Implementar el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información SGSI en la PGE.
- Mesa de Ayuda (Help Desk) en la PGE a nivel nacional.
- Sistema de Disposiciones de la Máxima Autoridad.
- Sistema de digitalización DSM en Quito y en Guayaquil.
- Nueva aplicación e imagen de la Intranet institucional.
- Políticas institucionales para el uso de sistemas, soporte, servicios de tecnología, seguridad y adquisición de equipamiento informático para la PGE.
- Nuevo Sistema de Arbitraje Nacional, para la Dirección Nacional de Asuntos Internacionales.
- Plan de Capacitación Informática en la PGE en las herramientas de escritorio de Microsoft Office 2013.

6. RESPONSABLE

- Unidad de Informática

SUBCOMPONENTE 4.2

“Modernización Institucional y Renovación Tecnológica de la Procuraduría General del Estado”

1. ANTECEDENTES

A través de la ejecución del proyecto de inversión “ACTUALIZACIÓN DE LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA, AUTOMATIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES Y DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO A NIVEL NACIONAL” se logró implementar tecnología de apoyo a la gestión por procesos las cuales soportan el desarrollo de las actividades de los procesos misionales y de apoyo y permitan una mejor comunicación haciendo uso de la tecnología disponible en cuanto a comunicaciones.

Una vez implementada esta infraestructura tecnológica se requiere que todos los usuarios de la PGE tengan acceso a la misma y se utilicen los recursos disponibles.

2. JUSTIFICACIÓN

El contar con una infraestructura tecnológica para soportar la gestión por procesos implica la necesidad de que los usuarios de la misma tengan acceso a los recursos que esta ofrece para reducir tiempos al aplicar conceptos de comunicación de información y de resultados de procesos.

En el marco del Plan Estratégico Institucional la Directriz Estratégica 2: “Fortalecer las competencias de los servidores de la Procuraduría General del Estado a fin de garantizar la atención óptima de los procesos nacionales e internacionales en los que interviene el Estado” requiere para su implementación de un proyecto que permita el acceso a los recursos de la tecnología ya implementada en la PGE a los usuarios de la misma.

3. OBJETIVO GENERAL

Actualizar la plataforma tecnológica existente en la Procuraduría General del Estado, mediante la adquisición de hardware y software, con los cuales se pueda ampliar los servicios tecnológicos a todas las oficinas de la Institución, y permitir un mejor desarrollo de los sistemas de comunicación.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Disponer de la infraestructura necesaria de hardware y software para las aplicaciones actuales y futuras de la PGE.
- Mejorar la productividad Institucional en base a herramientas tecnológicas modernas que permitan compartir, acceder y obtener de manera óptima los productos que genera la Institución.
- Apoyar a las Autoridades en el proceso de toma de decisiones de manera más eficiente.
- Contar con un administrador de contenidos que le permita almacenar y gestionar de manera óptima la gestión institucional.
- Integrar a los usuarios de las Direcciones Regionales a la arquitectura tecnológica instalada en la Matriz, optimizando los recursos tecnológicos implementados.

5. PRODUCTOS

- Infraestructura tecnológica necesaria, software base actualizado y herramientas, que garanticen la disponibilidad de los servicios informáticos en la PGE de una manera eficiente
- Herramientas informáticas de Comunicaciones Unificadas y de Administración de Contenidos, que permita mejorar la productividad de los servidores de la PGE.
- Información confiable y segura que facilite la toma de decisiones, a través de herramientas informáticas de inteligencia de negocios.
- Movilidad y el fácil acceso a la información a los Abogados de la PGE, de una manera remota.
- Sitio alternativo de la infraestructura institucional de la PGE en la nube. Por cualquier eventualidad que se pueda producir y para facilitar a los usuarios, el fácil acceso a la información desde cualquier sitio a través del internet.
- Big Data para la PGE, para el manejo de grandes volúmenes de información con tiempos razonables de respuesta
- Sitio alternativo de la infraestructura institucional de la PGE en la nube. Por cualquier eventualidad que se pueda producir y para facilitar a los usuarios, el fácil acceso a la información desde cualquier sitio a través del internet.
- Big Data para la PGE, para el manejo de grandes volúmenes de información con tiempos razonables de respuesta.

6. RESPONSABLE

- Unidad de Informática

COMPONENTE 5
“Publicaciones Jurídicas Especializadas”

1. OBJETIVO GENERAL

Poner a disposición del sector público en general herramientas tales como manuales, revistas especializadas, gacetas judiciales, entre otras, que recogen las experiencias positivas en el ámbito de competencia de la PGE.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Recopilar información generada en ciertas áreas misionales y que son susceptibles de promocionar.
- Compilar textos específicos de acuerdo a la especialización de las áreas misionales identificadas.
- Elaborar manuales, instructivos, gacetas para difusión entre los clientes externos de la PGE.
- Difundir y promocionar los materiales impresos generados.
- Evaluar el impacto de los documentos entregados en medio de los clientes externos.

3. PRODUCTOS

- Específicos para cada subcomponente.

4. RESPONSABLES

- Dirección Nacional de Asuntos Internacionales y Arbitraje
- Unidad de Comunicación Social
- Dirección Nacional de Contratación Pública

SUBCOMPONENTE 5.1

“Gaceta Arbitral”

1. ANTECEDENTES

Las gacetas judiciales constituyen una de las principales herramientas que los abogados e investigadores jurídicos utilizan en el desempeño de su trabajo. Bien se puede afirmar que la principal Gaceta Judicial que existe es el Registro Oficial en la medida que recoge la jurisprudencia generada por el sistema de administración de justicia. Constituye por tanto una guía que brinda indicios respecto al peso de los argumentos e interpretación de la ley.

En el caso de las gacetas que recogen los laudos arbitrales en buena medida se puede afirmar lo mismo. Pese a que ningún laudo arbitral constituye una jurisprudencia vinculante, la discusión que se genera en torno a un fallo produce muchas veces una línea de pensamiento persuasiva para árbitros y litigantes. La divulgación y recopilación por tanto de los Laudos arbitrales en una gaceta judicial es útil para los litigantes y usuarios del sistema arbitral.

La utilidad de una gaceta arbitral generada por la Procuraduría General del Estado tendría desde la perspectiva institucional una característica diferenciadora con otras gacetas. En concreto una gaceta arbitral sería una fuente de consulta pensada desde la perspectiva al sector público que brindaría, no solo a los litigantes de la Institución sino también a otros abogados del sector público, una fuente directa de consulta.

2. JUSTIFICACIÓN

- Al estar dirigida al público en general cubre a los grupos de interés de la Procuraduría General del Estado, pero especialmente a los litigantes del sector público, lo que incluye por supuesto a los servidores y servidoras de la Procuraduría General del Estados.
- La divulgación de dicha Gaceta tiene armonía con la Visión institucional: “Ser una Institución reconocida por la ciudadanía ecuatoriana como defensora jurídica de los intereses nacionales, con personal especializado y con servicios de calidad”.
- Adicionalmente la emisión de una Gaceta Arbitral por parte de la Procuraduría General del Estado coadyuvaría - en la medida de que los laudos recopilados serían obtenidos principalmente de entre aquellos casos en los que se ha involucrado la Procuraduría General del Estado- a la ejecución del Objetivo Principal del Plan de Comunicación Estratégica, el mismo que consiste en “...difundir y comunicar a los grupos de interés el objetivo estratégico misional de la Institución, con el fin de posicionar dentro de la comunidad ecuatoriana a la PGE, como un organismo técnico, jurídico, eficiente, moderno y transparente en la defensa de los intereses del Estado”.

3. OBJETIVO GENERAL

Producir una gaceta judicial en materia arbitral que constituya una fuente de consulta para los litigantes usuarios del sistema arbitral, pero especialmente a los abogados del sector público.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Divulgar los laudos arbitrales y sentencias relacionadas al sistema arbitral relacionadas con el sector público.
- Publicitar la defensa que efectúa la Procuraduría General del Estado con el fin de constituir a la misma en un referente de la defensa jurídica nacional, con personal especializado y servicios de calidad.

5. PRODUCTO

- Gaceta arbitral publicada a través de medios impresos y electrónicos.

6. RESPONSABLE

- Dirección Nacional de Asuntos Internacionales y Arbitraje

SUBCOMPONENTE 5.2 "Revista Digital Institucional"

1. ANTECEDENTES

La gestión que por mandato constitucional realiza la Procuraduría General del Estado para la defensa jurídica del país se sostiene, principalmente, en la labor ejecutada por cada una de sus áreas misionales a través de las cuales, a lo largo de 86 años, se han gestionado miles de casos de diversa índole. Así, la PGE acredita una experticia jurídica que no encuentra parangón en Ecuador y, que es digna de reconocimiento a escala internacional. En la necesidad de socializar dichas experiencias como herramientas de conocimiento, la PGE considera necesaria la producción de una revista institucional digital de carácter técnico, que signifique un aporte para la comunidad jurídica y académica.

2. JUSTIFICACIÓN

Asimismo, en cumplimiento de lo que la Carta Magna dispone en materia de derechos ciudadanos, con la producción del citado medio de comunicación la PGE responderá a la siguiente normativa:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA

Art. 8.- Promoción del Derecho de Acceso a la Información.- Todas las entidades que conforman el sector público... implementarán, ... programas de difusión y capacitación dirigidos tanto a los servidores públicos, como a las organizaciones de la sociedad civil, con el objeto de garantizar una mayor y mejor participación ciudadana en la vida del Estado.

3. OBJETIVO GENERAL

Aportar al conocimiento técnico jurídico y académico de la sociedad ecuatoriana, a través de la producción de una revista digital institucional.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Difundir información sobre las actuaciones más relevantes de la PGE en el ámbito de sus competencias.
- Democratizar el acceso al conocimiento técnico jurídico, a través de un medio de comunicación de fácil comprensión
- Posicionar al medio como un espacio acreditado de consulta especializada: técnica y académica.
- Propiciar la interactividad de la PGE con sus públicos de interés.

PRODUCTO: Revista Institucional
PÚBLICOS: General
PERIODICIDAD: Cuatrimestral (enero, mayo, septiembre)
FORMATO: Digital (E-boletín)
CONSEJO EDITORIAL: Procurador General del Estado, Secretario Particular, Asesor de Comunicación.

5. SECCIONES

Portada: Imagen que incluye textos e imágenes gancho sobre los contenidos e información desarrollada al interior.

Editorial: Criterio analítico del Procurador sobre uno o dos temas representativos del contenido de la publicación, o de coyuntura.

Tema Central: Reportaje sobre temas de interés y coyunturales en el campo de la defensa jurídica del Estado: Ej. Caso Banco Continental (Antecedentes, actores, testimonios, instancias, fallos, análisis y conclusiones).

Artículo Misional (3 artículos): Aporte intelectual sobre temas específicos vinculados con la gestión especializada de las áreas misionales (artículo personal de los directores).

Casos Emblemáticos (2 artículos): La reseña (introducción, desarrollo, conclusiones y recomendaciones) sobre un caso resuelto a través de la intervención de la PGE.

Agenda: Pastilla informativas sobre las actividades previstas por la PGE durante los cuatro meses posteriores a la circulación del presente boletín.

Glosario Jurídico: Aporte de la PGE orientado a alentar o ampliar el conocimiento sobre la cultura jurídica entre los lectores.

6. DISTRIBUCIÓN

- Base de datos para difusión: universidades, centros de formación, entidades estatales, estudios jurídicos internos y externos, Web Institucional;
- Enlaces páginas web de aliados estratégicos: CONSEP, UAF, CONCLA.

7. RESPONSABLE

- Unidad de Comunicación Social

SUBCOMPONENTE 5.3

“Proyecto de estructuración e implementación de Protocolo General de prevención y manejo de conflictos para instituciones del Sector Público”

1. ANTECEDENTES

De conformidad con lo previsto en el artículo 237 de la Constitución de la República, en concordancia con lo dispuesto en el artículo 3 de la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado, dentro de las facultades del Procurador General del Estado se encuentran la representación judicial y patrocinio del Estado y de sus instituciones y asesoría de los actos y contratos que suscriban los organismos y entidades del sector público.

La Dirección Nacional de Asuntos Internacionales y Arbitraje de la PGE, tiene por competencias: ejercer, supervisar, coordinar y planificar el patrocinio del Estado en jurisdicción internacional y en arbitrajes en sede local; y supervisar el desarrollo de los procesos en los que sean parte el Estado o entidades públicas que se encuentren acreditadas en el exterior.

En base a la experiencia del Estado y concretamente de la PGE en los conflictos suscitados a nivel internacional, se ha determinado la necesidad de contar con un manual que contenga pautas y acciones encaminadas a establecer las mejores prácticas de prevención y defensa jurídica del Estado ecuatoriano y sus instituciones, en relación con las controversias que pudieren surgir o hayan surgido de los contratos celebrados por el sector público, a fin de agilizar la entrega de actuaciones procesales y documentales claves en los diversos casos planteados por o en contra de la República del Ecuador.

2. JUSTIFICACIÓN

Resulta imperativo que las instituciones del sector público, cuenten con una guía sobre la manera correcta de organizar los documentos relacionados con los diversos contratos estratégicos y relativos suscritos por éstas y el manejo adecuado de los medios de prueba relativos a las controversias que puedan surgir en ocasión de estos contratos, ya que esto repercute directamente en la efectividad de la defensa, por cuanto sirven de fundamento y motivación para los argumentos del Estado.

3. OBJETIVO GENERAL

El objetivo del Protocolo General de Prevención y Manejo de Conflictos para Instituciones del Sector Público (en adelante “el Protocolo”) busca mediante un manual de directrices para las instituciones públicas, determinar las mejores prácticas en la organización y manejo de la prueba documental del contrato y de los demás medios de prueba pertinentes para preservar la eficacia de tales medios de prueba al momento de surgir eventuales controversias y presentarse a instancias de solución, a fin de garantizar una defensa efectiva, coordinada y fundamentada en hechos y derecho.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estructurar los documentos del Contrato de tal manera que conformen la mayor parte de los medios de prueba en ocasión de eventuales controversias, ya sea que se presenten ante Juntas Combinadas de Disputas (“Dispute Boards”), ante tribunales arbitrales o ya sea en jurisdicción ordinaria.
- Evitar, mediante el adecuado manejo de la documentación, el otorgamiento de prórrogas e indemnizaciones innecesarias e injustificadas al Contratista, a través de argumentos respaldados en información exacta, fidedigna y completa.
- Conseguir la correcta e individualizada organización de los documentos de los Contratos celebrados por las instituciones del sector público, así como, el manejo adecuado de los medios de prueba relativos a las controversias que puedan surgir en ocasión del mismo.

5. PRODUCTO

- Protocolo para establecer las mejores prácticas para el ejercicio adecuado de la defensa de los intereses del Estado Ecuatoriano, frente a las divergencias presentadas y que se presenten dentro de los Contratos suscritos por las entidades públicas de sectores estratégicos, mediante la aplicación de las directrices contenidas en dicho instrumento destinadas al manejo y organización de la documentación del contrato.

6. RESPONSABLE

- Dirección Nacional de Asuntos Internacionales y Arbitraje

SUBCOMPONENTE 5.4

“Manual de Buenas Prácticas en el ámbito de la Contratación Pública”

1. ANTECEDENTES

La Constitución de la República, en el numeral 4 de su artículo 237, atribuye a la Procuraduría General del Estado la competencia para realizar el control legal de actos y contratos que suscriban las entidades del Sector Público. Esta competencia constitucional, que está reflejada en el literal g del artículo 3 de la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado, fue también reconocida en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, expedida el 4 de agosto de 2008, pues su artículo 15 asigna a la Procuraduría General del Estado el control en el ámbito de las compras gubernamentales.

Por otro lado, el Reglamento Orgánico Funcional de la Procuraduría General del Estado, establece como una función de la Dirección Nacional de Contratación Pública y la Dirección Nacional de Contratación Especial, el asesorar en materia de contratación pública, dentro del ámbito de su competencia, a requerimiento de las dependencias, entidades y organismos de las Funciones del Estado y de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y Regímenes Especiales.

La nueva normativa de contratación pública supuso un cambio de ciento ochenta grados respecto de los procedimientos, solemnidades y requisitos en el ámbito de las compras gubernamentales. Esa realidad requirió de una estrategia desde de la Procuraduría General del Estado para asesorar y capacitar a las entidades del Sector Público en lo que refiere a realizar la adquisición de bienes, la contratación de servicios –incluidos los de consultoría- o de ejecución de obra, respetando el ordenamiento jurídico y los principios del Sistema Nacional de Contratación Pública.

La preparación de un Manual de Buenas Prácticas responde al cumplimiento de las funciones que corresponden al ejercicio del control de legalidad de actos y contratos, a través de un instrumento claro y que, en formatos impreso y electrónico, sistematice con una metodología clara una casuística de control por parte del personal técnico de la Procuraduría General del Estado, a modo de guía de contratación para el servidor público.

El Manual propuesto estará referido exclusivamente al control de la legalidad de los actos y contratos que se suscriban en el ámbito de la contratación pública, sin que se tomen en consideración aspectos técnicos u económicos. Además, el Manual se respaldará exclusivamente en el ordenamiento jurídico vigente, en la doctrina administrativa aplicable, en la absolucón de consultas por parte de Procurador General del Estado a preguntas afines a la temática tratado, en precedentes administrativos y jurisprudenciales pertinentes, y en criterios de carácter general que sobre aspectos de la contratación pública hayan establecido otros órganos de control. Es decir, el Manual no se referirá a

casos individuales o a procesos de contratación o contratos específicos, razón por la cual no se abordarán aspectos económicos o técnicos de carácter puntual.

2. JUSTIFICACIÓN

El subcomponente “Manual de Buenas Prácticas en el ámbito de la Contratación Pública” se alinea con el Objetivo Estratégico Institucional y la Directriz Estratégica 1 del Plan Estratégico de la Procuraduría General del Estado, en consideración a que la determinación y difusión de prácticas de contratación acordes con la ley y en función de los intereses nacional, determinará un efecto positivo respecto del control de la legalidad de procesos de contratación y contratos administrativos.

Por otro lado, la sistematización de la experiencia obtenida por los servidores de la Procuraduría General del Estado en un manual de difusión extendida, permitirá fortalecer la competencia de aquellos servidores, a la vez que utilizar la información obtenida para mejorar sus metodologías y tiempos en cuanto al control de la legalidad, lo que permite afirmar que también existe relación directa con la Directriz Estratégica 2 del Plan Estratégico de la Procuraduría General del Estado.

3. OBJETIVO GENERAL

Aprovechar el trabajo y la experiencia acumulada en la actividad de control de la legalidad de actos y contratos en el ámbito de las compras gubernamentales, para sistematizar una casuística de errores graves al momento de realizar un proceso de contratación y preparar una guía para el servidor público ecuatoriano -electrónica e impresa- que las ordene, añada las violaciones normativas correspondientes y el impacto a los principios de Transparencia, Publicidad, Concurrencia, Participación Nacional, Oportunidad, Igualdad, Trato Justo, que constituyen el Sistema Nacional de Contratación Pública, para finalmente establecer correlativamente la buena práctica, es decir, la conducta adecuada a la norma jurídica y los principios señalados.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construir una metodología clara y de fácil comprensión, para establecer los errores más graves al momento de realizar un proceso de contratación, y recomendar las buenas prácticas correspondientes.
- Realizar una edición digital del manual – guía, en una plataforma electrónica que permita la consulta permanente a través del portal institucional de la Procuraduría

General del Estado; la plataforma electrónica incluirá hiperlinks o enlaces electrónicos hacia las normas legales, doctrina y precedentes administrativos que sean citados en el manual, y será actualizada permanentemente.

- Contribuir a los procesos de capacitación y asesoría para fortalecer una cultura de compra pública técnica y ética, que respete el ordenamiento jurídico y se adecue a los intereses de la Nación.
- Generar un debate institucional respecto de la construcción de mecanismos eficaces para capacitar de manera efectiva y continua a operadores públicos del Sistema Nacional de Contratación Pública, y a los proveedores.
- Ejecutar la propuesta mediante una cooperación exitosa de varios estamentos de la Procuraduría General del Estado.

5. PRODUCTOS

- Manual electrónico de buenas prácticas en el ámbito de la contratación pública, con diseño y ayudas gráficas; existe la posibilidad de imprimir una o más ediciones.
- Programa de difusión y evaluación del Manual.

6. RESPONSABLE

- Dirección Nacional de Contratación Pública

COMPONENTE 6

“Maestría en Litigio y Arbitraje Internacional”

1. ANTECEDENTES

Dentro de los objetivos operativos de la Procuraduría General del Estado está el de capacitar a sus servidores buscando contar con personal altamente capacitado para ejercer adecuadamente la defensa de los intereses nacionales.

En base a lo dicho, la Dirección Nacional de Asuntos Internacionales y Arbitraje se ha propuesto implementar una maestría en “LITIGIO ORAL Y ARBITRAJE” para lo cual buscará el soporte de una Universidad en la ciudad de Quito.

2. JUSTIFICACIÓN

Con la finalidad de coadyuvar una adecuada y eficaz defensa del Estado ecuatoriano es conveniente diseñar un programa en derecho internacional y arbitraje, con la finalidad de capacitar a los profesionales de la Institución, brindándoles un bagaje de conocimientos que les permita mejorar su desempeño en el ejercicio de la defensa estatal local e internacional.

3. OBJETIVO GENERAL

Capacitar a los servidores de la Procuraduría, de las entidades del sector público y en general a los profesionales del derecho involucrados en el tema.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fomentar espacios en los que se pueda adquirir conocimiento para mejorar la defensa del Estado a nivel local e internacional.
- Crear expertos en el campo del derecho internacional y arbitraje.
- Desarrollar conocimiento teórico y práctico para entender el entorno global de las prácticas comerciales y de arbitraje internacional.

5. PRODUCTO

- Programa de maestría, dirigida a los servidores de la Institución, de las diferentes entidades del sector público, así como a profesionales del sector privado interesados en adquirir conocimientos y habilidades en litigio oral y arbitraje local e internacional.

6. RESPONSABLE

- Dirección Nacional de Asuntos Internacionales y Arbitraje

VI. Cronograma de ejecución del Marco Proyecto: “PLAN DE DESARROLLO Y MEJORA A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL”

