

**Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado**

Abril / 2025

Tabla de contenido

[**1.** **DATOS INICIALES DEL PROYECTO** 5](#_Toc195010036)

[**1.1.** **Tipo de solicitud de dictamen:** 5](#_Toc195010037)

[**1.2.** **Nombre Proyecto:** 5](#_Toc195010038)

[**1.3.** **Entidad (UDAF):** 5](#_Toc195010039)

[**1.4.** **Entidad operativa desconcentrada (EOD):** 5](#_Toc195010040)

[**1.5.** **Gabinete Sectorial:** 5](#_Toc195010041)

[**1.6.** **Sector, subsector y tipo de inversión:** 5](#_Toc195010042)

[**1.7.** **Plazo de ejecución:** 5](#_Toc195010043)

[**1.8.** **Monto Total:** 5](#_Toc195010044)

[**2.** **DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA** 7](#_Toc195010045)

[**2.1.** **Descripción de la situación del sector, área o zona de intervención y de influencia para el desarrollo del proyecto.** 7](#_Toc195010046)

[**2.2** **Identificación, descripción y diagnóstico del problema** 12](#_Toc195010047)

[**2.3** **Línea base del proyecto** 18](#_Toc195010048)

[**2.4** **Situación actual del proyecto** 20](#_Toc195010049)

[**2.5** **Análisis de oferta y demanda** 25](#_Toc195010050)

[**2.5.1** **Oferta** 25](#_Toc195010051)

[**2.5.2** **Demanda** 27](#_Toc195010052)

[**2.5.3** **Estimación del Déficit o Demanda Insatisfecha (oferta – demanda)** 30](#_Toc195010053)

[**2.6** **Identificación y caracterización de la población objetivo** 30](#_Toc195010054)

[**2.6.1** **Ubicación Geográfica e impacto territorial.** 31](#_Toc195010055)

[**3** **ARTICULACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN** 33](#_Toc195010056)

[**3.2** **Alineación objetivo estratégico institucional.** 33](#_Toc195010057)

[**3.3** **Contribución del proyecto a la meta del Plan Nacional de Desarrollo** 33](#_Toc195010058)

[**4** **MATRIZ DE MARCO LÓGICO** 34](#_Toc195010059)

[**4.1** **Objetivo general y objetivos específico** 34](#_Toc195010060)

[**4.2** **Indicadores de resultado** 34](#_Toc195010061)

[**4.3** **Marco Lógico** 34](#_Toc195010062)

[**4.3.1** **Anualización de las metas de los indicadores del propósito** 37](#_Toc195010063)

[**5** **ANÁLISIS INTEGRAL** 37](#_Toc195010064)

[**5.2** **Vialidad técnica** 38](#_Toc195010065)

[**5.2.1** **Descripción de la ingeniería del Proyecto** 39](#_Toc195010066)

[**5.2.1.1** **Estrategia Institucional** 40](#_Toc195010067)

[**5.2.1.2** **Estructura Orgánica Funcional** 43](#_Toc195010068)

[**5.2.1.2.1** **Modelo de Gestión** 43](#_Toc195010069)

[**5.2.1.2.2** **Estatuto Orgánico Funcional por Procesos** 44](#_Toc195010070)

[**5.2.1.2.3** **Manual de Clasificación de Puestos y Normativa Técnica.** 45](#_Toc195010071)

[**5.2.1.3** **Talento Humano** 46](#_Toc195010072)

[**5.2.1.3.1** **Plan de Carrera en función de un Régimen Especial del Servicio Público** 46](#_Toc195010073)

[**5.2.1.3.2** **Escala Salarial** 47](#_Toc195010074)

[**5.2.1.3.3** **Sistema de Capacitación.** 47](#_Toc195010075)

[**5.2.1.4** **Infraestructura Tecnológica y Equipamiento** 48](#_Toc195010076)

[**5.2.1.4.1** **Plan de Modernización del Sistema Tecnológico y Comunicaciones** 48](#_Toc195010077)

[**5.2.1.4.2** **Plan de Equipamiento e Infraestructuras Tecnológicas.** 48](#_Toc195010078)

[**5.2.1.5** **Estrategia Financiera para la Procuraduría General del Estado** 50](#_Toc195010079)

[**5.2.1.5.1** **Determinación de costos por productos y servicios.** 50](#_Toc195010080)

[**5.2.1.5.2** **Fuentes de Financiamiento** 50](#_Toc195010081)

[**5.2.1.5.3** **Manejo de recursos, sostenibilidad y contingentes en el caso de pasivos legales.** 51](#_Toc195010082)

[**5.2.1.6** **Estrategia de Comunicación** 53](#_Toc195010083)

[**5.2.2** **Especificaciones técnicas** 54](#_Toc195010084)

[**5.2.** **Viabilidad financiera fiscal** 71](#_Toc195010085)

[**5.2.1.** **Flujo financiero fiscal** 73](#_Toc195010086)

[**5.2.2.** **Indicadores financieros fiscales** 75](#_Toc195010087)

[**5.3.** **Viabilidad económica** 75](#_Toc195010088)

[**5.3.1.** **Indicadores económicos** 75](#_Toc195010089)

[**5.3.2.** **Metodologías utilizadas para el cálculo de la inversión total, costos de operación y mantenimiento, ingresos y beneficios.** 78](#_Toc195010090)

[**5.3.3.** **Identificación y valoración de la inversión total, costos de operación y mantenimiento, ingresos y beneficios.** 81](#_Toc195010091)

[**5.3.4.** **Flujo económico** 84](#_Toc195010092)

[**5.3.5.** **Flujo Económico del Proyecto** 85](#_Toc195010093)

[**5.3.6.** **Indicadores económicos** 87](#_Toc195010094)

[**5.4.** **Viabilidad ambiental y sostenibilidad social** 87](#_Toc195010095)

[**5.4.1.** **Análisis de impacto ambiental y riesgos** 87](#_Toc195010096)

[**5.4.2.** **Sostenibilidad social** 87](#_Toc195010097)

[**6.** **FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO** 88](#_Toc195010098)

[**7.** **ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN** 90](#_Toc195010099)

[**7.1** **Estructura operativa** 90](#_Toc195010100)

[**7.2** **Arreglos institucionales y modalidad de ejecución** 97](#_Toc195010101)

[**7.3** **Cronograma valorado por componentes y actividades** 101](#_Toc195010102)

[**7.4** **Hitos por componente** 104](#_Toc195010103)

[**7.5** **Demanda pública nacional plurianual** 105](#_Toc195010104)

[**7.5.1** **Determinación de la demanda pública nacional plurianual** 105](#_Toc195010105)

[**8.** **ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN** 107](#_Toc195010106)

[**8.1** **Seguimiento a la Ejecución** 107](#_Toc195010107)

[**8.1.1** **Hoja de ruta para la implementación del Proyecto de Fortalecimiento Institucional** 107](#_Toc195010108)

[**8.2** **Evaluación de resultados e impactos** 108](#_Toc195010109)

[**8.3** **Actualización de línea base** 110](#_Toc195010110)

[**9.** **ANEXOS** 110](#_Toc195010111)

[**9.1** **Autorizaciones ambientales otorgadas por el Ministerio del Ambiente y otros según corresponda** 110](#_Toc195010112)

[**9.2** **Certificaciones técnicas, costos, disponibilidad de financiamiento y otras.** 110](#_Toc195010113)

**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO**

## **DATOS INICIALES DEL PROYECTO**

## **Tipo de solicitud de dictamen:**

Actualización para Reprogramación del cronograma valorado dentro del plazo de prioridad (mismo tiempo, mismo monto, proyecto en su año de cierre).

## **Nombre Proyecto:**

1. Código único de proyecto (CUP): 195900000.0000.384324
2. Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado (PROFIP)

## **Entidad (UDAF):**

590 0000 PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO

**EOD:** 590 9999 PLANTA CENTRAL

## **Entidad operativa desconcentrada (EOD):**

La EOD es la Procuraduría General del Estado:

1.4.1 Planta Central: 590 9999

## **Gabinete Sectorial:**

No Aplica

## **Sector, subsector y tipo de inversión:**

**Tabla 1. Sector, subsector y tipo de Intervención**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Macro Sector | Sector | Código | Subsector | Tipo de Intervención. |
| Multisectorial | Planificación y Regulación | D1801 | Administración, Planificación y Regulación | T06 Fortalecimiento Institucional |

Elaboración: EDG PROFIP

## **Plazo de ejecución:**

El plazo de ejecución del proyecto es de 6 años 7 meses, iniciando en junio del año 2019, hasta diciembre de 2025, conforme los acuerdos con el financista y dictamen vigente.

Es necesario señalar que debido a que el Proyecto de la PGE se ancla en el componente 3 del “Programa de Modernización de la Administración Financiera”, en calidad de coejecutor; está sujeto a la entrega progresiva de recursos anuales por parte de este organismo (BID), por medio del ejecutor Ministerio de Economía y Finanzas MEF.

## **Monto Total:**

El monto total de la inversión es de USD 5.174.795,49

**Financiamiento fuente BID:** USD 5.160.020,91 (Crédito, según numeral 4.33 del programa BID)

**Financiamiento fuente Fiscal:** USD 14.774,58 (Corresponde a actividades realizadas en el año 2019)

Detalle de la ejecución hasta 2024 y programación 2025 en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Monto proyecto por fuentes y años**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **AÑO** | **FTE. BID** | **FTE. FISCAL** | **TOTAL** | **% EJEC.** | **EJEC. ACUM.** |
| 2019 | - | 14.774,58 | 14.774,58 | 0,29 | 0,29 |
| 2020 | 263.644,43 | - | 263.644,43 | 5,09 | 5,38 |
| 2021 | 621.140,14 | - | 621.140,14 | 12,00 | 17,38 |
| 2022 | 808.942,27 | - | 808.942,27 | 15,63 | 33,02 |
| 2023 | 527.411,16 | - | 527.411,16 | 10,19 | 43,21 |
| 2024 | 297.701,90 | - | 297.701,90 | 5,75 | 48,96 |
| 2025 | 2.641.181,01 | - | 2.641.181,01 | 51,04 | 100,00 |
| **TOTAL:** | **5.160.020,91** | **14.774,58** | **5.174.795,49** | **100,00** |  |

Elaboración: EDG PROFIP

El proyecto ha ejecutado los valores correspondientes a los años 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024, que suman USD 2.533.614,48; y representa el 48,96% del monto total aprobado en dictamen, esto significa que para 2025 se prevé ejecutar el 51,04% del monto total del proyecto, con ello se lograría alcanzar el 100% de ejecución presupuestaria.

A agosto de 2024, fecha en que se obtiene la actualización del dictamen de prioridad, se contempló conforme a los acuerdos con el financista BID, la ampliación del Contrato de Préstamo 4812/OC-EC, que financia el Programa de Modernización de la Administración Financiera EC-L1249, por un año adicional; aspecto que, fue gestionado por el ejecutor MEF.

Por aspectos ajenos a la PGE, esta ampliación se emitió con fecha 7 de octubre de 2024, lo que implicó meses de aplazamiento de todas las gestiones y procesos programados a agosto, con la consiguiente postergación de los procesos dado la tardanza en la emisión de certificaciones plurianuales en 2024, además del cierre temprano del sistema Esigef.

Con esta dilación de varios meses, la PGE se dio a la tarea de identificar actividades que aunque programado el inicio de su ejecución en 2024, con los tiempos de gestión que se requiere para cada caso, no se alcanzaron a realizar en la fecha propuesta y fue necesario reprogramar a 2025 para su cumplimiento, en este aspecto se fundamenta la presente solicitud.

Por el evento antes mencionado se precisa realizar la **“Actualización del proyecto para Reprogramación del cronograma valorado dentro del plazo de prioridad vigente, considerando para el efecto el mismo tiempo de duración del proyecto y el mismo monto”,** se debe considerar adicionalmente que el proyecto está en su año final de ejecución.

Por otro lado, se señala que la fuente de financiamiento principal de este proyecto procede de recursos del BID, Contrato de Préstamo 4812/OC-EC, que financia el Programa de Modernización de la Administración Financiera EC-L1249, en el cual la Procuraduría General del Estado figura como subejecutor y MEF figura como ejecutor.

Es este contexto, se presenta el documento de proyecto actualizado que da cuenta de su planteamiento original en 2019 y las acciones cumplidas a través de su tiempo de gestión hasta 2024 y la reprogramación de actividades hasta 2025.

## **DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA**

## **Descripción de la situación del sector, área o zona de intervención y de influencia para el desarrollo del proyecto.**

La Procuraduría General del Estado tiene la competencia de la defensa jurídica del interés público y el patrimonio del Estado. Su rol faculta a la institución dar soporte jurídico a las actuaciones del sector público, así como precautelar los intereses y recursos públicos en el patrocinio de diferentes causas en las que el Estado ha sido parte.

El control de la legalidad de los actos y contratos del Estado, así como la defensa del interés público y del patrimonio estatal, a cargo de la Procuraduría General del Estado, enfrenta retos particularmente complejos como: la transparencia y la lucha contra la corrupción, el respeto del estado constitucional de derechos y justicia, la gestión eficiente del sector público como medio para superar las inequidades sociales y apoyar un modelo de desarrollo sustentable. Todo ello, exige fortalecer el diseño e implementación de la estructura y funciones de este organismo, consolidando sus capacidades legales, técnicas, financieras y administrativas.

En relación a lo antes mencionado, la Constitución de la República del Ecuador, señala que:

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

Además, en la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado se determina:

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

De acuerdo a la legislación vigente, **la institución cuenta con autonomía para proponer e implementar normativas, instrumentos y planes que mejoren los procesos y la gestión misional de todas sus unidades operativas.** Actualmente, los conjuntos de estas unidades operativas incluyen: la Oficina Matriz ubicada en la ciudad de Quito, cinco Direcciones Regionales (Guayas, Azuay, Manabí, Chimborazo y Loja) y quince Oficinas Provinciales (Tungurahua, Santa Elena, El Oro, Los Ríos #2, Galápagos #2, Cañar, Morona Santiago, Zamora Chinchipe, Sucumbíos, Imbabura, Carchi, Esmeraldas y Santo Domingo de los Tsáchilas); para cumplir con su gestión misional la PGE a la fecha, esto es septiembre de 2024, cuenta con 433 servidores públicos.

Es necesario plasmar que para el período 2018-2022, el Procurador General del Estado designado por el Pleno del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social Transitorio fue el Dr. Íñigo Salvador Crespo, posesionado el 31 de julio de 2018, quien en su calidad de máxima autoridad institucional y buscando fortalecer la gestión misional de la institución consideró necesario realizar un análisis detallado que tome en cuenta las capacidades y debilidades de la entidad, a fin de determinar la situación de la institución, y fortalecer su institucionalidad a través del tiempo.

Producto del análisis efectuado se determinó:

1. La PGE requería actualizar los instrumentos de planificación institucional vigentes a esa fecha.
2. Se consideró el estatuto y reglamento que contenía las atribuciones y productos de las unidades operativas en ese momento.
3. Otro aspecto determinante fue que la gestión desarrollada por la Procuraduría General del Estado al ejercer la representación judicial debía explotar las potencialidades de soluciones informáticas para los trámites que se atendían, que respondieran a una tendencia innovadora en la restructuración de los procesos internos, la optimización en el uso de los recursos, la eficaz resolución de los casos patrocinados y el aumento de la cobertura de los servicios institucionales.
4. En ese contexto, para cumplir con lo dispuesto en la Constitución y en la Ley Orgánica de la PGE, la Procuraduría General del Estado en ese momento brindaba sus servicios a través de 7 áreas misionales, que se describían en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos de la PGE, detalladas a continuación:
5. **Dirección Nacional de Patrocinio:** Actúa obligatoriamente como parte procesal en los juicios en los que intervienen entidades estatales sin personería jurídica; asimismo, supervisa el desarrollo de los juicios en los que sean parte entidades públicas con personería jurídica, sin perjuicio de comparecer a estos juicios como parte procesal.
6. **Dirección Nacional de Asuntos Internacionales y Arbitraje:** Unidad responsable de la defensa de los intereses del Estado en jurisdicción internacional en los que se ventilan asuntos del Estado; de los arbitrajes nacionales e internacionales; y, de la elaboración de los proyectos de autorización y dictámenes previos a la firma de convenios arbitrales. Supervisa el desarrollo de los procesos en los que sean parte el Estado o entidades públicas que se encuentren acreditadas en el exterior como contraparte nacional. Tiene a su cargo además todos los asuntos de índole internacional en los que se requiera la participación de la Procuraduría General del Estado.
7. **Dirección Nacional de Derechos Humanos:** Unidad responsable de ejercer la representación y defensa judicial del Estado ante Organismos Internacionales de Derechos Humanos que soliciten la adopción de medidas de prevención, investigación, sanción y reparación de casos de derechos humanos, precautelando el interés del Estado ecuatoriano.
8. **Dirección Nacional de Consultoría**: Unidad responsable de la redacción de los proyectos de absolución de consultas sobre la inteligencia y aplicación de las normas legales o de otro orden jurídico, en las diversas materias de competencia de la Procuraduría General del Estado y someterlos a conocimiento y decisión del Procurador General del Estado.
9. **Dirección Nacional de Control de la Legalidad de Contratos**: Unidad responsable de realizar el control posterior de los actos y contratos que celebren las entidades y organismos del sector público; así como de prestar asesoría y capacitar en materia legal en el ámbito de contratación pública, orientando la gestión hacia una contratación eficaz.
10. **Dirección Nacional de Iniciativa Legislativa e Investigaciones Jurídicas**: Unidad responsable de redactar, presentar, sustentar y defender proyectos de ley, de iniciativa de la Procuraduría General del Estado, en el ámbito de sus competencias; así como de promover la investigación jurídica, a través de publicaciones -guías y manuales para la formación continua de los abogados- articulados a la capacitación.
11. **Dirección Nacional de Mediación**: Unidad responsable de facilitar la solución de controversias entre entidades del sector público o entre éstas con personas naturales o jurídicas del sector privado, que solicitaren la intervención del Centro de Mediación de la Procuraduría General del Estado.

Para el año 2019, con la finalidad de fortalecer la gestión pública, el Gobierno Nacional inició el diseño e implementación del PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA (EC-L1249) con el Banco Interamericano de Desarrollo BID, que tiene como objetivo aumentar la eficiencia y transparencia de la gestión de los recursos públicos, a través de la modernización tecnológica de la gestión financiera y del fortalecimiento institucional del Ministerio de Economía y Finanzas MEF y la Procuraduría General del Estado PGE, ejecutores de la gestión de la administración financiera en el país.

Para ello, el mencionado programa se estructuró en los siguientes componentes:

**Componente 1. Modernización Tecnológica de la Gestión Financiera MEF.** - Este componente busca la implantación de una plataforma única de gestión de la información del ciclo financiero-contable de la administración pública, dotando a las entidades del gobierno central y descentralizado, de una herramienta digital que apoye todo el ciclo de presupuestación y ejecución del gasto público.

**Componente 2. Fortalecimiento institucional del MEF.** - Este componente gestionará al desarrollo de las capacidades institucionales del MEF a fin de mejorar el desempeño de sus responsabilidades sobre la gestión de los recursos públicos.

**Componente 3. Fortalecimiento Institucional de la PGE.** - Este componente tiene acción directa sobre la institucionalidad de la Procuraduría General del Estado; se orienta a consolidar la capacidad de la defensa legal del interés público y el patrimonio del Estado para controlar los pasivos contingentes por litigios.

En atención a lo descrito, para operativizar los recursos del Contrato de Préstamo No. 4812/OC-EC, que financia el Programa de Modernización de la Administración Financiera (EC-L1249), se crean tres proyectos, dos que acogen los Componentes 1 y 2 para ser ejecutados por MEF y el tercer Proyecto: “Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado PROFIP”, que se gestiona para ser ejecutado por la Procuraduría General del Estado amparado bajo el paraguas del Componente 3 anotado en párrafos precedentes.

Con asignación de CUP 195900000.0000.384324, este proyecto a través del tiempo ha recibido por parte de la Secretaría Nacional de Planificación los siguientes dictámenes de prioridad:

|  |  |
| --- | --- |
| Oficio No. SENPLADES-SIP-2019-0412-OF | Junio 7 de 2019 |
| Oficio No. SNP-SNP-SGP-2022-0098-O | Agosto 30 de 2022 |
| Oficio No. SNP-SNP-SGP-2024-0095-O | Febrero 28 de 2024 \* |
| Oficio No. SNP-SNP-SGP-2024-0268-O | Agosto 02 de 2024 |
| Oficio No. SNP-SNP-SGP-2024-0466-O | Noviembre 22 de 2024 \* |

* Corresponde a Reprogramación de Cronograma

Su ejecución encaminada a fortalecer la gestión de la PGE se ha realizado hasta 2024 conforme a lo programado, implicando la gestión de cinco componentes para alcanzar finalmente la optimización de los procesos institucionales y su sistematización.

Considerando todas las causas identificadas que dan lugar al problema, y cada una de las consecuencias que se originan de esas causas, el problema identificado se define de la siguiente manera:

CAUSAS

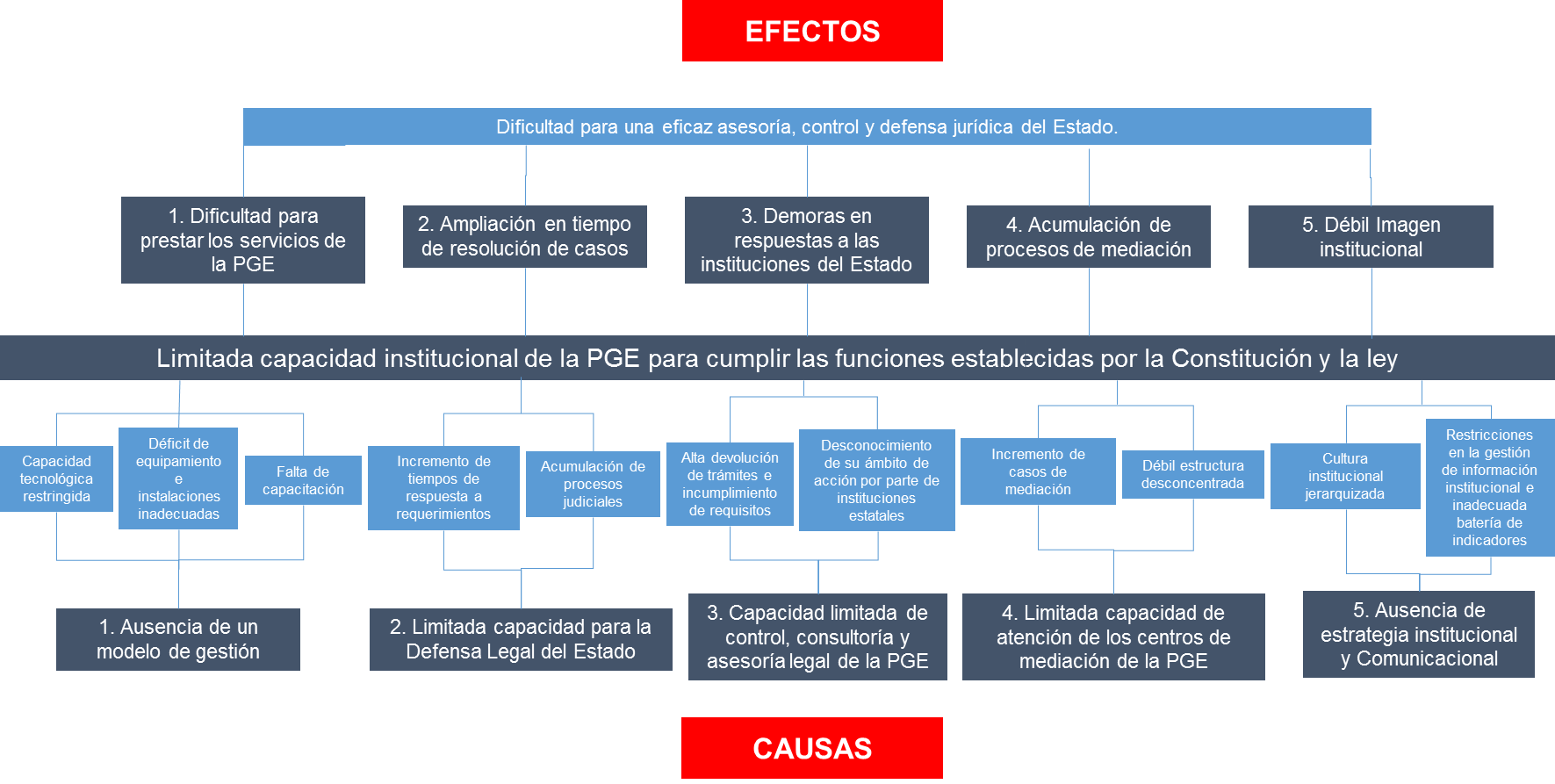
CONSECUENCIAS

PROBLEMA CENTRAL

En ese sentido acogiendo la metodología de la Secretaría Nacional de Planificación a continuación se expone el Árbol de Problemas que surge del análisis de esta situación:

## **Identificación, descripción y diagnóstico del problema**

**Gráfico No. 1: Árbol de problemas de la Procuraduría General del Estado**



**Fuente y elaboración: Consultoría para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional de la PGE**

Como se puede observar en el Gráfico No. 1, el problema central que se identificó es:

**“Limitada capacidad institucional de la Procuraduría General del Estado para cumplir las funciones establecidas por la constitución y la ley.**

A la Procuraduría General del Estado le corresponde:

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

Se detectó que el óptimo cumplimiento de estas competencias se ha visto afectado por las carencias presentadas a nivel institucional que se reflejan en el árbol de problemas, siendo que el servicio público debe orientarse a generar un aporte a la seguridad jurídica del Estado con confiabilidad, transparencia y solidez.

En ese sentido el cumplimiento de estas funciones en la PGE, se vio limitado a causa del problema central, que surge como resultado de los cinco aspectos identificados en el árbol de problemas, al respecto se incluye el análisis correspondiente:

* 1. **Ausencia de Modelo de Gestión**

En lo que se refiere a Modelo de Gestión se dejó constancia de la carencia de procesos mejorados a 2018, esto tanto en unidades sustantivas, como en procesos adjetivos, ello determinó la incapacidad de monitoreo, seguimiento y mejora de las intervenciones. Adicionalmente se reflexionó que la institución por avocarse a procesos de legalidad a 2018 gestionaba sus temas con una estructura carente de agilidad lo que imposibilitó la solución oportuna de las causas.

Al carecer de procesos mejorados el funcionamiento institucional era complejo y tendiente a caer en la inoperancia; adicionalmente la institución operaba con tecnología obsoleta, tanto en software como en hardware.

El escenario de las tecnologías y sus avances en el mundo contrasta con las **capacidades informáticas** de la Procuraduría General del Estado, las posibilidades que presenta la informática y la conectividad estaban por explotarse, en ámbitos como: nuevos sistemas, mejora de los equipamientos, gobierno electrónico, portal institucional, etc., que ayuden a eliminar las restricciones en la parcelación de los sistemas, la restricción del flujo de información por mala discriminación en el establecimiento de perfiles, la **falta de cobertura territorial de los sistemas y el déficit de reportes**.

Entre otros temas relevantes la Unidad de Informática identificó una lista de los requerimientos que se consideran necesarios para la institución, a continuación:

* Sistema de Talento Humano[[2]](#footnote-3).
* Desarrollo del SGT para trámites internos y externos (CODI).
* Desarrollo flujo Asesoría Legal Externa de Gabinete.
* Configuración e implantación de módulo de digitalización de seguimiento de trámites internos para Coordinación Institucional.
* Expediente Electrónico Secretaría General.
* Ejecución de la Ley de Optimización y eficiencia de trámites administrativos.
* Análisis del Sistema Administrativo.
* Índice de Contexto del Centro de Mediación (avance: 35%).

A esta lista se deben adicionar los requerimientos respecto del mantenimiento de sistemas:

* Actualización de los flujos de trabajo de las oficinas de Guayaquil, Machala y Galápagos del proceso de Centro de Mediación.
* Actualización del flujo de trabajo de la Dirección Nacional de Consultoría con 2 subdirecciones para control.

Por otro lado, si bien el subfactor “herramientas”, recibió un resultado positivo en la “Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional” que realizó el Ministerio del Trabajo, previamente citado, cabe destacar que las unidades institucionales presentaban carencias de: laptops, impresoras, escáneres, wifi, conexiones más rápidas a internet, copiadoras, etc.

En la medición realizada por el Ministerio de Trabajo en noviembre de 2018, se estableció una **recomendación respecto a implementar acciones de mejora, en las instalaciones** de la Procuraduría General del Estado[[3]](#footnote-4). En lo que se refiere al edificio matriz, algunas oficinas se identificaron como demasiado grandes, con paredes fijas que restringían las posibilidades de repartir las áreas de trabajo. En las unidades desconcentradas también se presentaron problemáticas de infraestructura, conectividad y tecnología.

Teniendo en cuenta la estructura de la Procuraduría General del Estado, que caracteriza a la institución como una unidad intensiva en trabajo, las restricciones que se identificaron para cubrir las **necesidades de capacitación** fueron especialmente relevantes. Sobre todo, en un ámbito donde los cambios en la legislación y la doctrina obligan a una actualización constante para poder cubrir las demandas y consultas de las instituciones estatales que constituyen el cliente externo de la entidad.

Al déficit de soluciones tecnológicas, instalaciones adecuadas, equipamiento y capacitación, se sumó la **ausencia de un “Modelo de Gestión” documentado**. La Procuraduría General del Estado carecía de un instrumento que de cuentas de la especificidad de su modelo de gestión incluyendo la forma de organización y procesos para la provisión de sus servicios.

* 1. **Limitada capacidad para defensa legal del Estado**

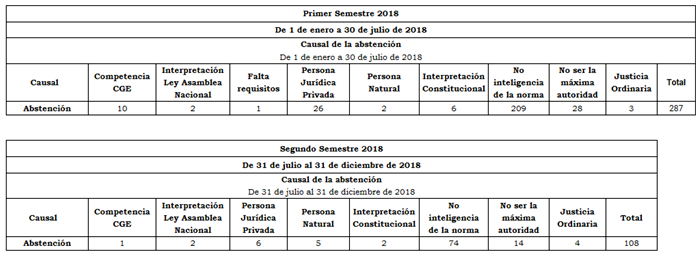
Hay que señalar la acumulación de causas activas que se enfrentó, por ejemplo, en la actividad de patrocinio en el año 2018 tuvo cerca de 98 mil **causas activas, que se han ido acumulando durante el tiempo**. De acuerdo a los registros de la Unidad de Informática, tras una depuración, los trámites acumulados de la Dirección de Patrocinio bajaron de alrededor de 155 mil en 2013 a alrededor de 88 mil en 2014. De acuerdo a lo anterior se requeriría una acción de revisión, validación y solución de trámites nuevamente.

La falta de monitoreo de metas y resultados, la generación de información respecto de los tiempos de respuesta, la ausencia de una solución informática que aumenten la eficiencia de la actividad diaria, la incompleta interconexión con las unidades desconcentradas, etc., **son la causa del incremento de tiempos de respuesta** a requerimientos generados por los clientes externos.

* 1. **Capacidad Limitada de control, consultoría y asesoría legal de la PGE**

Otra causa que contribuye al problema detectado fue la problemática derivada de las abstenciones anuales que se presentan en las solicitudes recibidas por la Dirección de Consultoría, que se muestran en Tabla 3, para los dos semestres del año 2018:

**Tabla 3: Causal de abstenciones por semestre del año 2018.**



**Fuente y Elaboración:** **Dirección de Consultoría – PGE**

La **alta devolución de solicitudes de consultoría** mostrados en la tabla anterior tuvo como origen diversos motivos relacionados con la **falta de cumplimiento de requisitos** por parte de los clientes externos o la falta de pertinencia jurídica para atender las consultas, debidas generalmente al desconocimiento de estos requisitos.

El incremento de los tiempos de respuesta y la devolución de solicitudes, causan al final la prolongación de los procesos judiciales del Estado, lo que a su vez genera un incremento de su costo; disminuyendo la eficiencia conjunta de la gestión pública y aumentando el riesgo fiscal.

Por otro lado, el **conocimiento parcial y/o desconocimiento del ámbito de acción de la Procuraduría General del Estado**, por parte de las instituciones estatales, sumada a la actitud pasiva y reactiva de la entidad, para la cual su acción empieza al recibir un requerimiento en ventanilla, podría llevar a que un grupo de entidades públicas no acudan a la institución.

* 1. **Limitada capacidad de atención de los centros de mediación de la PGE**

Las unidades desconcentradas presentan una **débil estructura en el territorio** para atención en los centros de mediación. Algunas de ellas con limitaciones de recursos humanos e inadecuada interconexión con la matriz[[4]](#footnote-5). Elementos causados por la falta de definiciones a nivel territorial debido a la ausencia de modelo de gestión. Sumado al **incremento de casos de mediación** presentados en los centros que maneja la PGE a nivel nacional, limitaron la capacidad de respuesta.

* 1. **Ausencia de estrategia institucional y comunicacional**

Acorde a la Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional[[5]](#footnote-6) elaborado por el Ministerio de Trabajo a la Procuraduría General del Estado durante el año 2018, en el que se identificó que la institución funciona bajo una **cultura organizativa de tipo jerarquizada**, conforme a la percepción del 39% de su talento humano, como resultado de las encuestas que para efecto del informe se realizaron.

Adicionalmente, en el año 2018 la Contraloría General del Estado ejecutó la revisión de las recomendaciones del Informe 11962-4-2014 “Examen especial al seguimiento del Plan Operativo Anual 2013”, realizado a la Procuraduría General del Estado, en su gestión entre septiembre de 2013 y julio de 2017. En su informe se establecen errores y omisiones en el ámbito del uso de indicadores que habrían restringido los resultados que la Procuraduría General del Estado podría haber obtenido[[6]](#footnote-7).

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

Debido al impacto social, político y económico que tienen las causas interpuestas al Estado ecuatoriano, a nivel nacional e internacional es necesario generar una **estrategia comunicacional** adecuada que permita informar de manera correcta a la opinión pública la realidad jurídica del Ecuador.

## **Línea base del proyecto**

Hasta el 2018, la PGE presenta los siguientes resultados en cumplimiento del mandato establecido en la Constitución y la Ley de la Procuraduría:

En cuanto a Defensa del Estado:

* + Patrocinio: Hasta diciembre del 2018 existían un total de 97.253 causas activas, durante ese año ingresaron un total de 13.172 causas nuevas y se resolvieron 9.506.
  + Asuntos Internacionales: Hasta diciembre del 2018 existían un total de 39 causas activas, durante ese año ingresaron un total de 20 causas nuevas y se resolvieron 9.
  + Derechos Humanos: Hasta diciembre del 2018 existían un total de 666 causas activas, durante ese año ingresaron un total de 112 causas nuevas y se resolvieron 5.

En cuanto a mediación, consultoría y control de la legalidad:

* + Mediación: Hasta diciembre del 2018 existían un total de 2.472 casos, durante ese año ingresaron un total de 1.492 casos nuevos y se resolvieron 1.091
  + Consultoría: Hasta diciembre del 2018 existían un total de 588 consultas, las cuales fueron absueltas, pero solamente 111 con pronunciamiento.
  + Control de la Legalidad: Hasta diciembre del 2018 existían un total de 292 causas activas, de las cuáles fueron terminados con informe final 167.

En total durante el 2018 en la Procuraduría General del Estado existieron 101.310 casos, causas y consultas activas, de las cuáles en el 2018 ingresaron 15.676 y fueron resueltas 10.889.

A diciembre de 2018 se detectó que la Procuraduría General del Estado carecía de un diagnóstico situacional en profundidad, de un plan de gestión del cambio y de un modelo de gestión, que permitan orienten su accionar.

Adicionalmente, no dispone de un Sistema Informático Integrado de Gestión Interna, de procesos y análisis de datos. El sistema de gestión documental es insuficiente y el hardware con el que trabaja la Institución no dispone de las capacidades tecnológicas para soportar la gestión institucional.

La PGE no cuenta con interoperabilidades con sistemas de otras instituciones como Contraloría General del Estado, Fiscalía General del Estado, Unidad de Análisis Financiero o Ministerio de Economía y Finanzas.

A diciembre de 2018, la Procuraduría carecía de una estrategia de comunicación acorde con las directrices comunicaciones de la administración en funciones.

Adicionalmente, los equipos de la Dirección de Comunicación son obsoletos, algunas licencias se encuentran caducadas, por lo que se requiere adquirir equipamiento nuevo y renovar licencias.

En virtud de lo anterior, el personal del área de Comunicación no se encuentra capacitado aún en tecnologías modernas para comunicación y equipamiento que se adquirirá para comunicación.

Debido a las nuevas directrices comunicacionales de la administración en funciones, no se disponía de material de difusión que permitiera comunicar adecuada y oportunamente el desarrollo de la gestión.

Finalmente, a diciembre de 2018, la PGE no disponía de encuestas de percepción de la ciudadanía, ni inicial ni final.

Debido al impacto social, político y económico que pueden tener las causas interpuestas al Estado, tanto a nivel nacional como internacionalmente es necesario generar una estrategia comunicacional adecuada que permita informar de manera correcta a la opinión pública la realidad jurídica del Ecuador.

Por el tipo de servicios que brinda la Procuraduría y por la ausencia de información en relación a los mismos, la línea de base a 2018 se construyó considerando elementos cualitativos y de gestión. Se establecieron en su momento los siguientes elementos:

* Ausencia de modelo de gestión que oriente la acción de la Procuraduría General del Estado.
* Carencia de una estrategia institucional que establezca los resultados e impactos a los que se debía dirigir la gestión de la entidad.
* Cultura institucional jerarquizada (de acuerdo al Informe de Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional elaborado por el Ministerio de Trabajo en el año 2018).
* Ausencia de metodología para el manejo y cuantificación de los pasivos contingentes derivados de los litigios internacionales del Estado.
* De acuerdo a la Resolución No.092 de 25 de enero de 2017 que dispuso el cumplimiento obligatorio del Manual de Gestión por Procesos Institucionales de la Procuraduría General del Estado y el Catálogo de Procesos actualizado al 23 de enero de 2018, la Institución contaba con 20 procesos y 90 subprocesos a nivel central; y a nivel regional 7 procesos y 29 subprocesos en la Dirección Regional 1; y, 4 procesos y 9 subprocesos en las Direcciones Regionales de Azuay, Chimborazo, Loja y Manabí.
* La gestión informática de la Procuraduría General del Estado estaba compuesta por 6 soluciones informáticas (sistemas) además de las siguientes herramientas: Portal Web Institucional, Blogs, Intranet Institucional, Procupedia, registro de biblioteca, Aula Virtual y Control de Suministros.
* La institución en ese momento se conformaba por la Oficina Matriz ubicada en la ciudad de Quito, cinco Direcciones Regionales (Guayas, Azuay, Manabí, Chimborazo y Loja) y dieciséis Oficinas Provinciales (Manabí, Tungurahua, Santa Elena, El Oro, Los Ríos, Galápagos #2, Cañar, Morona Santiago, Zamora Chinchipe, Sucumbíos, Orellana, Imbabura, Carchi, Esmeraldas y Santo Domingo de los Tsáchilas).

## **Situación actual del proyecto**

Como se mencionó con anterioridad, el proyecto dadas las necesidades planteadas fue aprobado y recibió dictamen de prioridad para su implementación en junio de 2019, cumpliendo cada una de las acciones propuestas con la orientación de cumplir su programación inicialmente hasta 2022, sin embargo, sobre la marcha y en función de las necesidades presentadas conforme al avance, se procedió a actualizar el Dictamen de Prioridad a agosto 30 de 2022, con el mismo se amplía el período de ejecución a diciembre de 2024. A agosto 02 de 2024 en una nueva actualización se amplió el período de gestión hasta diciembre de 2025.

Considerando lo mencionado, a continuación, en la Tabla 4 se mencionan los logros alcanzados por el proyecto desde sus inicios a 2019 hasta diciembre de 2024 por componente:

**Tabla 4. Logros conseguidos por el Proyecto (Año 2019-2024)**

| **COMPONENTE MARCO LÓGICO** | **ACTIVIDAD MARCO LÓGICO** | **LOGROS** | **DESCRIPCIÓN** | **RESULTADO** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **AÑO 2019** |  |  |  |  |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | 1.5. Administración del Proyecto | Equipo de Gestión EDG PGE conformado | Especialista de Adquisiciones | Equipo de Gestión contratado |
| Especialista de Monitoreo y Seguimiento |
| Especialista de Tecnologías y Comunicación |
| **AÑO 2020** |  |  |  |  |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | 1.5. Administración del Proyecto | Equipo de Gestión EDG PGE conformado | Especialista de Adquisiciones | Equipo de Gestión contratado |
| Especialista de Monitoreo y Seguimiento |
| Especialista de Tecnologías y Comunicación |
| 1.1. Realizar un diagnóstico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición. | Diagnóstico situacional en profundidad realizado, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición entregados | Elaboración del diseño estratégico e implementación de la reforma institucional integral, incluyendo el modelo de gestión, sus instrumentos y la gestión del cambio institucional. | Fase 0 - Producto 1: Plan de Trabajo aprobado |
| 1.2. Implementar el Plan de gestión del cambio. | Plan de gestión del cambio implementado | Talleres de preparación para la gestión del cambio | Talleres de Gestión del cambio |
| 1.4. Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado | Hardware para soportar el nuevo sistema integrado fortalecido | Adquisiciones emergentes de equipos informáticos para fortalecer el hardware de la Procuraduría General del Estado | Adquisición equipos tecnológicos – 1 |
| COMPONENTE 2. - Fortalecer la defensa legal del Estado | 2.1. Capacitar a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales | Capacitación a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales para fortalecer sus conocimientos y destrezas realizadas | Servicio de capacitación en la actualización de Derecho Procesal Interamericano y de Jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos para las y los servidores de la Procuraduría General del Estado y funcionarios competentes de Estado ecuatoriano | Capacitación |
| COMPONENTE 3. - Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE | 3.2. Capacitar a organismos del Estado o Municipios para la formulación adecuada de sus consultas. | Capacitaciones a organismos del Estado o Municipios para la formulación adecuada de sus consultas y fortalecer sus capacidades y destrezas realizadas | Servicio de capacitación enfocada en el “Control de la legalidad de actos y contratos del sector público: desafíos y tendencias para las y los servidores de las entidades públicas y de la Procuraduría General del Estado.” Proceso relacionado con el proceso de Capacitación a organismos del Estado - módulo I | Capacitación |
| COMPONENTE 5. - Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE | 5.5. Adquirir equipamiento para comunicación. | Equipamiento para fortalecer la gestión de comunicación adquirido | Adquisición del equipamiento para fortalecer las herramientas de comunicación interna y externa de la Procuraduría General del Estado a nivel nacional | Equipo de Comunicación |
| **AÑO 2021** |  |  |  |  |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | 1.5. Administración del Proyecto | Equipo de Gestión EDG PGE conformado | Especialista de Adquisiciones, | Equipo de Gestión contratado |
| Especialista de Monitoreo y Seguimiento |
| Especialista de Tecnologías y Comunicación |
| 1.1. Realizar un diagnóstico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición. | Diagnóstico situacional en profundidad realizado, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición entregados | Elaboración del diseño estratégico e implementación de la reforma institucional integral, incluyendo el modelo de gestión, sus instrumentos y la gestión del cambio institucional. | Fase 2 - Producto 2: Diagnóstico Situacional y propuesta de direccionamiento estratégico |
| Fase 2 - Producto 3: Propuesta de Agenda Digital institucional para el desarrollo de la plataforma tecnológica integral |
| Fase 2 - Producto 4: Propuesta de Modelo de Gestión de la PGE, Gestión del Cambio y Riesgos |
| Fase 2 - Producto 5: Políticas y cronograma de implementación del Modelo Gestión, Gestión del Cambio e instrumentos |
| Fase 2 - Producto 6: Plan Estratégico Institucional (2021-2025) |
| Fase 2 - Producto 7: Manual de Procesos y Procedimientos priorizados |
| 1.2. Implementar el Plan de gestión del cambio. | Plan de gestión del cambio implementado | Servicio de Capacitación para Fortalecer las Competencias del Talento Humano sobre Gestión del Cambio en el marco del diseño del Modelo de Gestión de la PGE | Capacitación sobre Gestión del cambio |
| COMPONENTE 2. - Fortalecer la defensa legal del Estado | 2.1. Capacitar a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales. | Capacitaciones a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales para fortalecer conocimientos y destrezas realizadas | Servicio de Capacitación para Fortalecimiento de Habilidades y Destrezas de las y los Servidores de PGE en el desempeño de sus atribuciones y competencias laborales | Capacitación |
| Contratación de especialista en procesos de capacitación para apoyar y asesorar técnicamente al EDG-PGE | Otros especialistas contratados |
| 2.2. Brindar una capacitación especializada en jurisprudencia internacional | Capacitación especializada en jurisprudencia internacional realizada | Contratación del “Servicio de capacitación en estándares interamericanos en materia de protesta social y control del orden público” | Capacitación |
| 2.3. Elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos. | Elaboración de protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos elaborados | Consultoría para la elaboración del Manual de Defensa Jurídica del Estado” | Manual de Defensa Jurídica del Estado publicado |
| Servicio de “Diseño digital, Edición, Diagramación e Impresión del Manual de Defensa Jurídica del Estado” |
| COMPONENTE 5. - Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE | 5.1. Diseñar una estrategia de comunicación | Estrategia de comunicación implementada | Contratación de un Consultor Individual para “Diseñar la Estrategia de Comunicación Interna y Externa del Modelo de Gestión de la Procuraduría" | Estrategia de Comunicación |
| **AÑO 2022** |  |  |  |  |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | 1.5. Administración del Proyecto | Equipo de Gestión EDG PGE conformado | Especialista de Adquisiciones | Equipo de Gestión contratado |
| Especialista de Monitoreo y Seguimiento |
| Especialista de Tecnologías y Comunicación |
| 1.1. Realizar un diagnóstico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición. | Diagnóstico situacional en profundidad realizado, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición entregados | Elaboración del diseño estratégico e implementación de la reforma institucional integral, incluyendo el modelo de gestión, sus instrumentos y la gestión del cambio institucional. | Fase 3 - Producto 8: Metodologías y herramientas para medición, seguimiento y evaluación de la gestión institucional |
| Fase 3 - Producto 9: Manual de Procesos y Procedimientos definitivo |
| Fase 3 - Producto 10: Informe de ejecución de la fase de acompañamiento que incluye la puesta en marcha de los elementos prioritarios del Modelo de Gestión institucional, el plan de Gestión del Cambio y los resultados de la evaluación |
| 1.2. Implementar el Plan de gestión del cambio. | Plan de gestión del cambio implementado | Servicios de capacitación en gestión del cambio institucional, formación y acompañamiento al Grupo Anfitrión y servidores de la PGE, en el marco del nuevo modelo de gestión | Capacitación en Gestión del cambio |
| COMPONENTE 2. - Fortalecer la defensa legal del Estado | 2.1. Capacitar a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales. | Propuesta de instrumentos para implementar sistema de capacitación realizada | Contratación de especialista en procesos de capacitación para apoyar y asesorar técnicamente al Equipo de Gestión del programa de la PGE | Otros especialistas contratados |
| Capacitación a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales para fortalecer conocimientos y destrezas realizadas | Contratación de un consultor individual para realizar la implementación del modelo del sistema de capacitación de la PGE. | Otros especialistas contratados |
| 2.3. Elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos. | Protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos elaborados | Contratación del servicio de “Diseño digital, edición, diagramación e impresión del Manual práctico de litigio constitucional para servidores públicos" | Manual práctico de litigio constitucional para servidores públicos |
| 2.4. Obtener acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos. | Accesos a bases de datos especializadas en temas jurídicos obtenidos | Contratación de la Plataforma Profesional de consulta Jurídica especializada sobre derechos humanos | Plataforma de consulta |
| COMPONENTE 3. - Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE | 3.2. Capacitar a organismos del Estado o Municipios para la formulación adecuada de sus consultas. | Capacitaciones a organismos del Estado o Municipios para la formulación adecuada de sus consultas realizadas | Servicios de logística, producción, ejecución y difusión del “Congreso internacional de abogacía estatal sobre institutos fundamentales del derecho administrativo para la defensa jurídica del Estado" | Congreso |
| 3.1. - Generar un sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima. | Contratación de servicio especializado para la implementación y capacitación en una plataforma de gestión de aprendizaje | Capacitación y licencias de uso MOODLE |
| COMPONENTE 4. - Fortalecer los Centros de Mediación de la PGE | 4.1. Readecuar los espacios de los centros de mediación. | Espacios de los centros de mediación readecuados | Contratación del Servicio de Readecuación y Equipamiento del Archivo del Centro de Mediación de la PGE en la ciudad de Quito (MM Jaramillo Arteaga) | Readecuación Archivo Centro de Mediación de Quito (MM Jaramillo Arteaga) |
| COMPONENTE 5. - Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE | 5.3. - Desarrollar materiales de difusión | Nueva imagen institucional implementada | “Servicios de implementación de la nueva imagen institucional en todas las instancias físicas informativas y comunicacionales de la PGE” | Nueva imagen institucional implementada |
| **AÑO 2023** |  |  |  |  |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | 1.5. Administración del Proyecto | Equipo de Gestión EDG PGE conformado | Especialista de Adquisiciones, | Equipo de Gestión contratada |
| Especialista de Monitoreo y Seguimiento |
| Especialista de Tecnologías y Comunicación |
| Especialista Financiero |
| 1.3. Implementar un Sistema Informático Integrado | Sistema Informático Integrado implementado | “Contratación de una firma consultora para la Implementación, puesta en marcha y acompañamiento del Sistema Nacional de Defensa Jurídica del Estado, todo ello en el marco del Nuevo Modelo de Gestión y la Agenda Digital de la Procuraduría General del Estado." | Producto 0.- Plan de trabajo |
| 1.4. Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado | Hardware para soportar el nuevo sistema integrado fortalecido | Adquisición de equipos para la renovación parcial del parque informático, usuario final a nivel e de nacional para fortalecer el hardware de la Procuraduría General del Estado | Adquisición equipos tecnológicos - 2 |
| COMPONENTE 3. - Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE | 3.2. Capacitar a organismos del Estado o Municipios para la formulación adecuada de sus consultas. | Capacitaciones a organismos del Estado o Municipios para la formulación adecuada de sus consultas realizadas | Servicios de logística, producción y ejecución del evento “Simposio internacional de la protección del interés público en el Estado Constitucional de Derechos” | Simposio |
|  |
| COMPONENTE 4. - Fortalecer los Centros de Mediación de la PGE | 4.1. Readecuar los espacios de los centros de mediación. | Espacios de los centros de mediación readecuados | Consultoría para la elaboración del diseño de readecuación integral de las oficinas del centro de mediación en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Riobamba y Portoviejo de la Procuraduría General del Estado (PGE) | Consultoría base para readecuaciones de Centros de Mediación a nivel nacional |  |
|  |
| COMPONENTE 5. - Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE | 5.3. - Desarrollar materiales de difusión | Productos comunicacionales de difusión referentes al nuevo modelo de gestión | Desarrollar productos comunicacionales de difusión del Nuevo Modelo de Gestión de la PGE | Productos comunicacionales |  |
| **AÑO 2024** |  |  |  |  |  |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | 1.5. Administración del Proyecto | Equipo de Gestión EDG PGE conformado | Especialista de Adquisiciones, | Equipo de Gestión contratado |  |
| Especialista de Monitoreo y Seguimiento |  |
| Especialista de Tecnologías y Comunicación |  |
| 1.3. Implementar un Sistema Informático Integrado | Sistema Informático Integrado implementado | “Contratación de una firma consultora para la Implementación, puesta en marcha y acompañamiento del Sistema Nacional de Defensa Jurídica del Estado, todo ello en el marco del Nuevo Modelo de Gestión y la Agenda Digital de la Procuraduría General del Estado." | Producto 1: Toma de conocimiento |  |
| Producto 2: Análisis, diseño y definición de las funcionalidades de los sistemas a desarrollar |  |
| COMPONENTE 4. - Fortalecer los Centros de Mediación de la PGE | 4.1. Readecuar los espacios de los centros de mediación. | Espacios de los centros de mediación readecuados | Readecuación integral de las oficinas del centro de mediación en las ciudades de Quito, Guayaquil de la PGE | Readecuación Centro de Mediación de Guayaquil |  |
|  |

**Elaboración: EDG PROFIP**

Producto de la gestión del proyecto conforme a lo programado, a partir de 2021 la institución cuenta con el Diseño Estratégico y la propuesta de reforma institucional integral, que incluye el modelo de gestión, sus instrumentos y la gestión del cambio.

Mediante Oficio Nro. MDT-VSP-2024-0488-O de 26 de diciembre de 2024 el Ministerio de Trabajo, emitió la validación técnica a los instrumentos presentados por la Procuraduría General del Estado:

* + - * Matriz de Competencias
      * Cadena De Valor
      * Modelo de Gestión

A la par de este proceso que busca remozar y agilizar la estructura de la PGE; con el transcurso de los años y el accionar de las instituciones del Estado, la línea base de la PGE presenta una evolución que se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 5. Evolución histórica de causas 2018-2023**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **AREAS** | **ESTADO** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
| Patrocinio | Causas Nuevas | 13.172 | 15.407 | 13.186 | 20.189 | 21.251 | 22.492 |
| Asuntos Internacionales | Causas Nuevas | 20 | 11 | 4 | 0 | 5 | 5 |
| Derechos Humanos | Causas Nuevas | 112 | 0 | 0 | 271 | 268 | 15 |
| Mediación | Causas Nuevas | 1.492 | 1.524 | 859 | 1.059 | 1.375 | 1.138 |
| Consultoría | Consultas Totales | 588 | 555 | 615 | 535 | 577 | 494 |
| Control de la Legalidad | Causas Activas | 292 |  | 50 | 34 | 40 | 13 |
| **TOTAL:** | | **15.676** | **17.497** | **14.714** | **22.088** | **23.516** | **24.157** |

**Fuente: Informes Gerenciales, Fichas de seguimiento**

**Elaboración: EDG PROFIP**

Es evidente que, por efecto de la demora en la implementación de los productos recibidos como parte del nuevo modelo de gestión, la PGE aún no alcanza el punto de inflexión en que los procesos judiciales empiecen a mostrar una tendencia a la baja, más considerando que la nueva estructura se complementa con la automatización de los procesos, que por su volumen en documentos físicos se tornan de difícil manejo para el reducido personal de la institución.

Siguiendo la línea programada por el proyecto a septiembre de 2023 se adjudicó la consultoría para la “Implementación, puesta en marcha y acompañamiento del Sistema Nacional de Defensa Jurídica del Estado, todo ello en el marco del Nuevo Modelo de Gestión y la Agenda Digital de la Procuraduría General del Estado”, cuyo objetivo general es el de “Desarrollar e implementar una plataforma informática institucional integral, que permita el efectivo cumplimiento de la misión de la Procuraduría General del Estado, modernizando y automatizando los procesos, aplicaciones e implementando en una nueva arquitectura tecnológica con el fin de mejorar los servicios del organismo, aplicando las mejores prácticas de seguridad integral de los datos, soportar la demanda exponencial a nivel nacional, todo ello en el marco del Modelo de Gestión y la Agenda Digital de la Procuraduría General del Estado de Ecuador”, que se encarga al momento de la automatización de la gestión misional de la institución. Se debe anotar que originalmente este contrato finalizaba a fines de 2024, sin embargo, por la naturaleza y complejidad de los temas involucrados, propio de la institucionalidad y roles de la PGE, fue preciso ampliar los plazos de entrega de los productos convenidos, por ello se firmó la Enmienda No. 003, con la que se amplía su plazo de ejecución hasta 2025. Esta necesidad sustentada en base a los tiempos que requiere la consultoría se ha trasladado a MEF en su calidad de ejecutor del programa y a BID en su calidad de financista y cuenta con la aprobación para ampliación del tiempo de duración del Contrato de Préstamo por un año adicional, conforme a estos acuerdos.

## **Análisis de oferta y demanda**

## **Oferta**

La Constitución en su Art. 237 establece las funciones de la Procuradora o Procurador General del Estado, además de las otras funciones que determine la ley:

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

De igual manera, La Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado en su Art. 3, de las funciones del Procurador General del Estado le corresponde privativamente las siguientes funciones:

1. *“Ejercer el patrocinio del Estado y de sus instituciones de conformidad con lo previsto en la ley;*
2. *Representar al Estado y a los organismos y entidades del sector público que carezcan de personería jurídica, en defensa del patrimonio nacional y del interés público;*
3. *Supervisar los juicios que involucren a las entidades del sector público que tengan personería jurídica o a las personas jurídicas de derecho privado que cuenten con recursos públicos, sin perjuicio de promoverlos o de intervenir como parte en ellos, en defensa del patrimonio nacional y del interés público;*
4. *Representar al Estado Ecuatoriano y a las entidades del sector público en cualquier juicio o reclamo que deban proponer o que se plantee en su contra en otro Estado, de acuerdo con la Constitución Política de la República, los tratados o convenios internacionales vigentes y las leyes del Estado Ecuatoriano;*
5. *Absolver, consultas y asesorar a los organismos y entidades del sector público, así como a las personas jurídicas de derecho privado con finalidad social o pública, sobre la inteligencia o aplicación de las normas "constitucionales", legales o de otro orden jurídico. El pronunciamiento será obligatorio para la Administración Pública, sobre la materia consultada, en los términos que se indican en esta ley; Nota: Texto entre comillas declarado inconstitucional por Resolución de la Corte Constitucional No. 2, publicada en Registro Oficial Suplemento 566 de 8 de Abril del 2009.*
6. *Nota: Literal derogado por numeral 3. de Derogatorias de Ley No. 1, publicada en Registro Oficial Suplemento 395 de 4 de Agosto del 2008.*
7. *Supervisar el cumplimiento de dichos contratos y proponer o adoptar, con este fin, las acciones judiciales necesarias en defensa del patrimonio nacional y del interés público;*
8. *Reclamar judicial o administrativamente de terceros los bienes fiscales; y, en el caso de los de carácter provincial o municipal o pertenecientes a organismos autónomos del sector público, requerir de las autoridades correspondientes igual medida debiendo actuar por su propia iniciativa en el evento de que no lo hicieren;*
9. *Informar anualmente por escrito al H. Congreso Nacional sobre el ejercicio de sus funciones;*
10. *Presentar proyectos de ley, en las materias que correspondan a sus atribuciones específicas;*
11. *Expedir reglamentos, acuerdos, resoluciones e instructivos de carácter general y particular, dentro del ámbito de su competencia;*
12. *Expedir reglamentos internos, regulaciones de carácter general, acuerdos, resoluciones e instructivos necesarios para normar el patrocinio del Estado y las solicitudes de asesoramiento que correspondan a la Procuraduría General del Estado;*
13. *Elaborar anualmente la proforma presupuestaria de la entidad; y,*
14. *Las demás atribuciones señaladas en la Constitución Política de la República y las leyes.”*

En este sentido, para estimar la oferta correspondiente a las actividades de la Procuraduría General del Estado, se consideró el número de casos, consultas y otros trámites gestionados por las áreas misionales de la PGE, que fueron atendidos durante el año 2018 alcanzando un total de 10.889 casos, que corresponden a: 9.506 casos cerrados de la Dirección Nacional de Patrocinio, 9 de la Dirección Nacional de Asuntos Internacionales, 5 de la Dirección Nacional de Derechos Humanos, 1.091 de la Dirección Nacional de Mediación, 111 de la Dirección Nacional de Consultoría y 167 de la Dirección Nacional de Control de la Legalidad.

La proyección se realiza en función del impacto progresivo que tendrá el fortalecimiento institucional en la eficiencia de los servicios de la PGE, multiplicando la línea base establecida al 2018 por la estimación de incremento anual definido en las metas de los objetivos del proyecto, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 6: Porcentajes de Incremento para Oferta Proyectada**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **INDICADOR DE PROPÓSITO** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** |
|
| % de incremento en causas resueltas a nivel nacional | 10% | 20% | 30% | 40% | 50% | 50% |
| % de incremento en causas resueltas a nivel internacional | 10% | 20% | 30% | 40% | 50% | 50% |
| % de incremento en causas resueltas de derechos humanos | 10% | 20% | 30% | 40% | 50% | 50% |
| % de incremento de procesos de mediación finalizados | 5% | 10% | 15% | 20% | 30% | 30% |
| % de incremento de consultas atendidas con pronunciamiento y pronunciamiento previo | 5% | 10% | 15% | 20% | 30% | 30% |
| % de incremento de informes de control entregados | 5% | 10% | 15% | 20% | 30% | 30% |

Con los porcentajes de incremento antes indicados, la oferta proyectada es la siguiente:

**Tabla 7: Oferta Proyectada con Proyecto de Fortalecimiento**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **AREAS** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** |
| **Patrocinio** | 9.506 | 10.457 | 11.407 | 12.358 | 13.308 | 14.259 | 14.259 |
| **Asuntos Internacionales** | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 14 |
| **DDHH** | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 8 | 8 |
| **Mediación** | 1.091 | 1.146 | 1.200 | 1.255 | 1.309 | 1.418 | 1.418 |
| **Consultoría** | 111 | 117 | 122 | 128 | 133 | 144 | 144 |
| **Control Legalidad** | 167 | 175 | 184 | 192 | 200 | 217 | 217 |
| **TOTAL** | **10.889** | **11.909** | **12.930** | **13.950** | **14.971** | **16.060** | **16.060** |

**Fuente: Sistema de Gestión de Trámites.**

**Elaboración: Consultoría para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional de la PGE**

## **Demanda**

En Ecuador, dadas la constante inestabilidad política y económica del país, con sus agravantes: corrupción e inseguridad a todo nivel de la gestión pública, en todas las instituciones se han dado cambios que persiguen mover las estructuras y gestionar un nuevo orden de institucionalidad que genere mayor eficiencia por parte de los servidores públicos de cara a la ciudadanía, sin embargo, este accionar que representa blindar al Estado contra las malas prácticas, en la mayoría de los casos por desconocimiento al no seguir el debido proceso genera incrementos alarmantes de agravios que implican vulneración de derechos.

Estos eventos han dado lugar a un crecimiento sostenido de la causalidad de casos y causas, para atención exclusiva de la PGE, ya que como se indicó en el apartado precedente es la única institución con estas competencias.

**Población de referencia. -** Por lo antes mencionado, para establecer la población de referencia se indica:

La Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 225 establece que el sector público comprende:

* Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
* Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
* 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.
* Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

Con este antecedente, el Servicio de Rentas Internas (SRI) elabora el “Listado Referencial *Informativo* y Consolidado de Instituciones del Estado y Empresas Públicas”, que perciben Ingresos Exentos de Impuesto a la Renta y a quienes se les debe efectuar transferencias con tarifa 0% de IVA, el cual determina que existen 4.099 entidades públicas en el Ecuador.

Se establecerá para el presente proyecto, la demanda con una tasa de crecimiento del 3% anual estimado como un escenario, tomando como base los casos ingresados en la Procuraduría General del Estado, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 8: Demanda Proyectada**

| **AREAS** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Patrocinio** | 13.172 | 13.567 | 13.974 | 14.393 | 14.825 | 15.270 | 15.270 |
| **Asuntos Internacionales** | 20 | 21 | 21 | 22 | 23 | 23 | 23 |
| **DDHH** | 112 | 115 | 119 | 122 | 126 | 130 | 130 |
| **Mediación** | 1.492 | 1.537 | 1.583 | 1.630 | 1.679 | 1.730 | 1.730 |
| **Consultoría** | 588 | 606 | 624 | 643 | 662 | 682 | 682 |
| **Control Legalidad** | 292 | 301 | 310 | 319 | 329 | 339 | 339 |
| **TOTAL** | **15.676** | **16.146** | **16.631** | **17.130** | **17.643** | **18.173** | **18.173** |

**Fuente: Sistema de Gestión de Trámites.**

**Elaboración: Consultoría para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional de la PGE**

**Población demandante potencial.-** Considerando que la Procuraduría General del Estado atiende a todas las entidades del sector público, contenidas en el Art. 225 de la Constitución, se ha establecido cuantificar la demanda potencial del proyecto como el número potencial de casos de defensa legal, asesoramiento, control, consultoría y otros trámites solicitados por éstas entidades.

Para esto, se utilizará la información proporcionada por el Servicio de Rentas Internas (SRI) en el “Listado Referencial *Informativo* y Consolidado de Instituciones del Estado y Empresas Públicas”, que contiene 4.099 entidades públicas en el Ecuador, multiplicado por el número de casos y consultas promedio, atendidas por la PGE:

**Tabla 9: Población Demandante Potencial (casos).**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Organismos y entidades que integran el sector público** | **Total** | **Casos Promedio** | **Total Casos** |
| ACTIVIDADES ECONOMICAS ASUMIDAS POR EL ESTADO (Ferrocarriles) | 1 | 2 | 1 |
| EJERCICIO DE LA POTESTAD ESTATAL (Bancos, consejos, institutos, universidades, | 83 | 2 | 166 |
| FUNCIÓN EJECUTIVA (Hospitales, batallones, centros educativos, consejos, institutos, ministerios) | 2.730 | 5 | 13.650 |
| FUNCION JUDICIAL (Judicatura, cortes) | 102 | 2 | 204 |
| FUNCION LEGISLATIVA (Congreso, parlamento andino) | 3 | 2 | 6 |
| ORGANISMOS DE CONTROL Y REGULACION (Contraloría, Fiscalía, superintendencias) | 18 | 2 | 36 |
| ORGANISMOS ELECTORALES (Tribunal supremo y provinciales) | 23 | 3 | 69 |
| PRESTACION DE SERVICIOS PUBLICOS (Autoridad Portuaria) | 4 | 5 | 20 |
| PRESTACION DE SERVICIOS PUBLICOS SECCIONAL (Empresas agua potable, patronatos) | 92 | 5 | 460 |
| REGIMEN SECCIONAL AUTONOMO (Municipios, consejos provinciales, gobernaciones, juntas parroquiales) | 1.043 | 3 | 3.129 |
| **TOTAL GENERAL** | **4.099** |  | **17.742** |

**Fuente: Registro Único de Contribuyentes - RUC, bases de datos del Ministerio de Finanzas, de la Contraloría General del Estado.**

**Elaboración: Consultoría para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional de la PGE**

De esta manera se obtiene una población demandante potencial de 17.742 casos.

**Población Demandante Efectiva**.- Para el presente proyecto, se ha determinado como población demandante efectiva al número de casos, consultas y otros trámites de las áreas misionales de la PGE, que se ingresaron durante el año 2018, que llegaron a un total de 15.676 y que corresponden a 13.172 casos ingresados de la Dirección Nacional de Patrocinio, 20 de la Dirección Nacional de Asuntos Internacionales, 112 de Dirección Nacional de Derechos Humanos, 1.492 de Dirección Nacional de Mediación, 588 de la Dirección Nacional de Consultoría y 292 de la Dirección Nacional de Control de la Legalidad.

## 

## **Estimación del Déficit o Demanda Insatisfecha (oferta – demanda)**

La oferta estimada sobre la cantidad de casos y consultas que atiende la Procuraduría General del Estado alcanzó un total de 11.361 y la demanda efectiva fue estimada en 15.676 trámites ingresados a la PGE, por lo tanto, se determina una demanda insatisfecha de 4.315 que corresponde al 28% de la demanda efectiva al prime1r año, la demanda insatisfecha proyectada se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 10: Demanda Insatisfecha**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **AREAS** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** |
| **Patrocinio** | 3.666 | 3.110 | 2.567 | 2.035 | 1.517 | 1.011 | 1.011 |
| **Asuntos Internacionales** | 11 | 11 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 |
| **DDHH** | 107 | 109 | 113 | 115 | 119 | 122 | 122 |
| **Mediación** | 401 | 391 | 383 | 375 | 370 | 312 | 312 |
| **Consultoría** | 477 | 489 | 502 | 515 | 529 | 538 | 538 |
| **Control Legalidad** | 125 | 126 | 126 | 127 | 129 | 122 | 122 |
| **TOTAL** | **4.787** | **4.236** | **3.701** | **3.177** | **2.674** | **2.114** | **2.114** |

**Fuente: Sistema de Gestión de Trámites.**

**Elaboración: Consultoría para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional de la PGE**

## **Identificación y caracterización de la población objetivo**

La población objetivo que va a ser atendida por el proyecto corresponde al número de casos estimados como demanda efectiva, divididos por tipos de organismos y entidades que integran el sector público como se muestra en la Tabla 11:

**Tabla 11: Identificación y caracterización de la población objetivo.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Organismos y entidades que integran el sector público** | **Total** | **Población Objetivo (casos)** |
| Actividades económicas asumidas por el estado | 1 | 4 |
| Ejercicio de la potestad estatal | 83 | 317 |
| Función ejecutiva | 2.730 | 10.440 |
| Función judicial | 102 | 390 |
| Función legislativa | 3 | 11 |
| Organismos de control y regulación | 18 | 69 |
| Organismos electorales | 23 | 88 |
| Prestación de servicios públicos | 4 | 15 |
| Prestación de servicios públicos seccional | 92 | 352 |
| Régimen seccional autónomo | 1.043 | 3.989 |
| **TOTAL GENERAL** | **4.099** | **15.676** |

**Fuente: Registro Único de Contribuyentes - RUC, bases de datos del Ministerio de Finanzas, de la Contraloría General del Estado.**

**Elaboración: Consultoría para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional de la PGE**

## **Ubicación Geográfica e impacto territorial.**

La ejecución del proyecto tiene cobertura nacional, puesto que los casos ingresados a la institución para ser revisados proceden de todo el país, de toda la población, aunque en la actualidad la distribución de sus oficinas en territorio está dada por: la Oficina Matriz ubicada en la ciudad de Quito, cinco Direcciones Regionales (Guayas, Azuay, Manabí, Chimborazo y Loja) y quince Oficinas Provinciales (Tungurahua, Santa Elena, El Oro, Los Ríos #2, Galápagos #2, Cañar, Morona Santiago, Zamora Chinchipe, Sucumbíos, Imbabura, Carchi, Esmeraldas y Santo Domingo de los Tsáchilas).

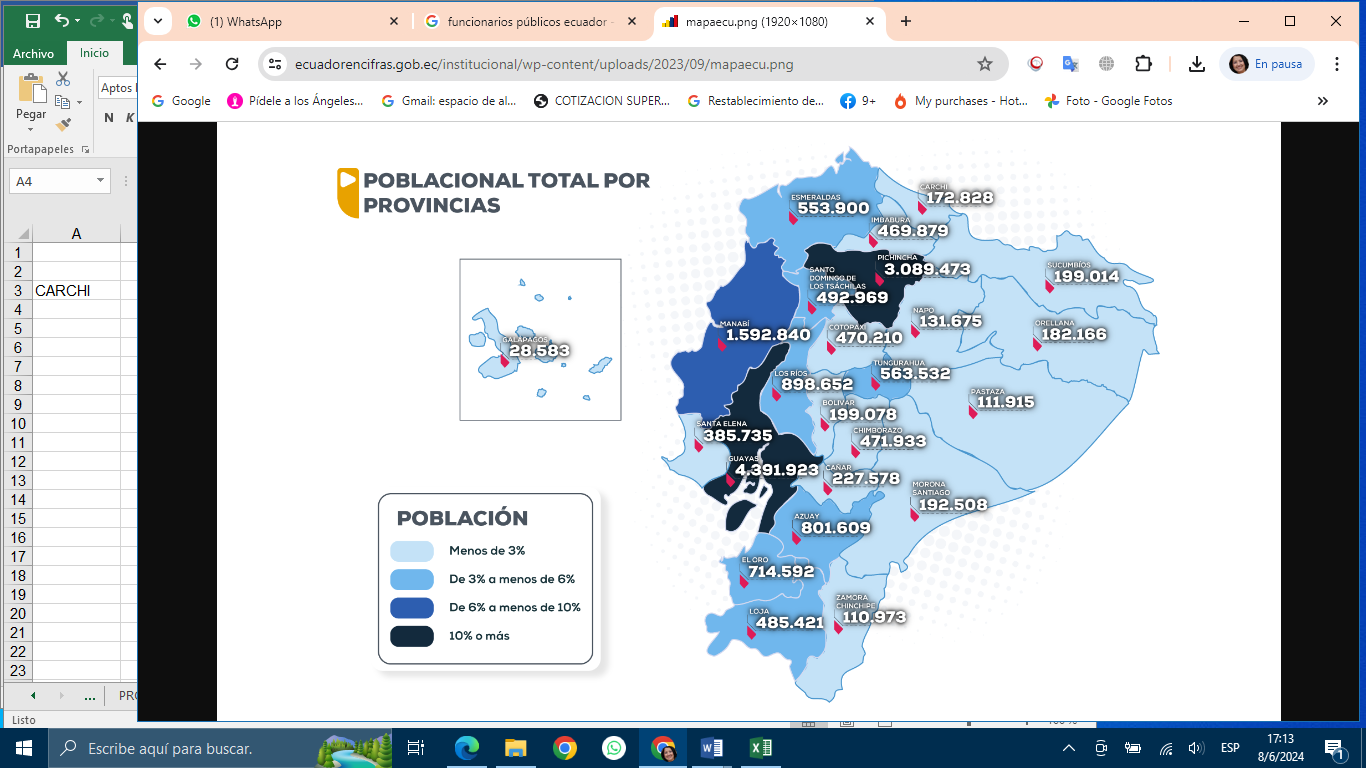
Adicionalmente la cobertura nacional del proyecto se fundamente en que los cambios positivos del fortalecimiento institucional de la Procuraduría General del Estado en los diferentes ámbitos: modelo de gestión, talento humano, infraestructura física, tecnológica y comunicación, redundan como ya se ha expuesto a toda la población a nivel nacional, por medio del beneficio que significa la capacitación a todas las instituciones del Estado y a la ciudadanía en general que demanden servicios de la entidad.

**Impacto Territorial**

Los beneficiarios directos calculados en el apartado anterior y que representan 15.676 casos/individuos se corresponden con la geografía de todo el país.

Con esta base se ha procedido a dividir el monto total de inversión del presente proyecto que asciende a USD5.174.795,49, y distribuirlo entre las 24 provincias aplicando el porcentaje de población como se presenta en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2: Población de Ecuador por provincias**



Fuente INEC-CENSO 2022

| **#** | **PROVINCIA** | **HABITANTES** | **INVERSIÓN** | **BENEFICIARIOS** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | CARCHI | 172.828,00 | 52.798,29 | 160 |
| 2 | ESMERALDAS | 553.900,00 | 169.214,33 | 513 |
| 3 | IMBABURA | 469.879,00 | 143.546,24 | 435 |
| 4 | PICHINCHA | 3.089.473,00 | 943.822,19 | 2.859 |
| 5 | SUCUMBIOS | 199.014,00 | 60.798,02 | 184 |
| 6 | SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS | 492.969,00 | 150.600,15 | 456 |
| 7 | MANABI | 1.592.840,00 | 486.606,53 | 1.474 |
| 8 | COTOPAXI | 470.210,00 | 143.647,36 | 435 |
| 9 | NAPO | 131.675,00 | 40.226,21 | 122 |
| 10 | ORELLANA | 182.166,00 | 55.651,02 | 169 |
| 11 | LOS RIOS | 898.652,00 | 274.534,75 | 832 |
| 12 | TUNGURAHUA | 563.532,00 | 172.156,87 | 522 |
| 13 | PASTAZA | 111.915,00 | 34.189,60 | 104 |
| 14 | BOLIVAR | 199.078,00 | 60.817,57 | 184 |
| 15 | SANTA ELENA | 385.735,00 | 117.840,57 | 357 |
| 16 | GUAYAS | 4.391.923,00 | 1.341.715,69 | 4.064 |
| 17 | CHIMBORAZO | 471.933,00 | 144.173,73 | 437 |
| 18 | CAÑAR | 227.578,00 | 69.524,21 | 211 |
| 19 | MORONA SANTIAGO | 192.508,00 | 58.810,46 | 178 |
| 20 | AZUAY | 801.609,00 | 244.888,49 | 742 |
| 21 | EL ORO | 714.592,00 | 218.305,13 | 661 |
| 22 | LOJA | 485.421,00 | 148.294,26 | 449 |
| 23 | ZAMORA CHINCHIPE | 110.973,00 | 33.901,83 | 103 |
| 24 | GALAPAGOS | 28.583,00 | 8.732,00 | 26 |
| **TOTALES:** | | **16.938.986,00** | **5.174.795,49** | **15.676** |

**Tabla 12: Inversión a nivel de territorio.**

Fuente: INEC - CENSO 2022.

Elaboración: EDG PROFIP

## **ARTICULACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN**

## **Alineación objetivo estratégico institucional.**

La articulación que el presente proyecto de inversión tiene a la planificación institucional de la Procuraduría General del Estado se presenta a continuación:

**Tabla 13: Articulación del proyecto con la Política Pública y el PND**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PND 2024-2025** | | | | **PEI PGE 2021-2025** | | | |  |
|  |  |  |  | |  |  |  |  |
| **EJE** | **OBJETIVO** | **POLÍTICA** | **META PRINCIPAL** | |  | **OEI** | **PROGRAMA INSTITUCIONAL** | **PROYECTOS** |
| **EJE INSTITUCIONAL** | **O9. Propender la construcción de un Estado eficiente, transparente orientado al bienestar social** | 9.8  Fomentar la integridad pública y la lucha contra la corrupción en coordinación interinstitucional efectiva entre todas las funciones del Estado | 9.8.1 Reducir el posicionamiento en el ranking de percepción de corrupción mundial del puesto 115 en el año 2023 a 109 al 2025. | OEI 1: Incrementar la capacidad de representación y defensa del Estado a nivel nacional e internacional | | | 55. Patrocinio del Estado, Asesoría y Control de la Legalidad |  |
| OEI 2: Incrementar el carácter preventivo y proactivo del Sistema de Defensa Jurídica del Ecuador | | |  |
| OEI 3: Reducir el riesgo fiscal generado por los pasivos contingentes judiciales en el marco de las competencias de la Procuraduría General del Estado | | |  |
| **9.6 Fortalecer las capacidades del Estado que garanticen la transparencia, eficiencia, calidad y excelencia de los servicios públicos.** | **9.6.1 Aumentar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,05 en el año 2022 a 6,20 al 2025.** | **OEI 4: Fortalecer las capacidades institucionales** | | | **01. Administración Central** | **001. Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado** |

**Fuente y elaboración: EDG PROFIP**

## **Contribución del proyecto a la meta del Plan Nacional de Desarrollo**

PND 2024-2025: PLAN DE DESARROLLO PARA EL NUEVO ECUADOR 2024-2025

**Objetivo 9**: **Propender la construcción de un Estado eficiente, transparente orientado al bienestar social.**

***Indicador:****Índice de percepción de la calidad de los servicios públicos.*

***Meta: 9.6.1.*** *Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,05 en el año 2022 a 6,20 al 2025.*

Se considera que el presente proyecto contribuirá, mediante la asesoría legal, el control de actos y contratos públicos, y la representación jurídica del Estado, al Objetivo No. 9 del Plan Nacional de Desarrollo 2024 – 2025: *“Propender la construcción de un Estado eficiente, transparente orientado al bienestar social”,* específicamente en la política:

* Política 9.6: Fortalecer las capacidades del Estado que garanticen la transparencia, eficiencia, calidad y excelencia de los servicios públicos.

## **MATRIZ DE MARCO LÓGICO**

## **Objetivo general y objetivos específico**

* **Objetivo General.-** Fortalecer la gestión institucional de la PGE mediante el diseño e implementación de la estructura y funciones de este organismo, consolidando sus capacidades legales, técnicas, financieras y administrativas en un nuevo modelo de gestión “La Procuraduría del Futuro”.
* **Objetivos Específicos.-** A continuación los componentes del proyecto:

**Objetivos Específicos:**

1. Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE.
2. Fortalecer la Defensa legal del Estado.
3. Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE.
4. Fortalecer los centros de mediación de la PGE.
5. Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE.

## **Indicadores de resultado**

Es necesario acotar que los indicadores establecidos para el proyecto se han actualizado en función del acuerdo con el financista Banco Interamericano de Desarrollo BID; con esta consideración el indicador y meta del proyecto a nivel de propósito se prolonga a 2025, es el siguiente:

* Al terminar el año 2025 se disminuirá el número de casos activos en el stock de la PGE por lo menos en un 10%, en relación a su línea base.

## **Marco Lógico**

**Tabla 14: Matriz de Marco Lógico**

| [**MATRIZ DE MARCO LÓGICO**](file:///C:\Users\maira.cedeno\AppData\Local\Downloads\11072024%20TABLAS%20PERFIL.xlsx#MML!A85) | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **RESUMEN NARRATIVO DE LOS OBJETIVOS** | **INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE** | **MEDIOS DE VERIFICACIÓN** | **SUPUESTOS** |
| **FIN** | | | |
| Incrementar la seguridad jurídica del Estado mediante el aporte que genere el fortalecimiento institucional de la PGE en el cumplimiento de su labor de: asesoramiento legal, control de actos y contratos públicos y, la representación jurídica del Estado. | A diciembre de 2025 con la implementación del 100% del proyecto de fortalecimiento, la PGE aportará con la seguridad jurídica, la defensa técnica del Estado e impulsará medidas para la prevención, control y sanción de conflictos de interés y opacidad en las contrataciones y servicios del Estado. | Reportes generados por el Sistema de Gestión de Trámites de la PGE. Documentación: informes, metodologías, manuales de Procesos, procedimientos, de puestos, planes. | Contar con los recursos para la puesta en marcha del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la PGE. |
| **PROPÓSITO** | | | |
| Fortalecer la gestión institucional de la PGE mediante el diseño e implementación de la estructura y funciones de este organismo, consolidando sus capacidades legales, técnicas, financieras y administrativas en un nuevo modelo de gestión “La Procuraduría del Futuro”. | Al terminar el año 2025 se disminuirá el número de casos activos en el stock de la PGE por lo menos en un 10%, en relación con su línea base. | Reportes generados por el Sistema de Gestión de Trámites de la PGE. | Implementación del Proyecto de Fortalecimiento a nivel nacional. |
| **COMPONENTES** | | | |
| 1.       Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | A 2025 se contará con un nuevo Modelo de gestión Institucional e instrumentos 100% implementados a nivel nacional. | Documentación: informes, metodologías, manuales de Procesos, procedimientos, de puestos, planes, actas entrega recepción de los servicios recibidos. | Institución empoderada y trabajando en el proyecto de Fortalecimiento |
| 2.       Fortalecer la Defensa legal del Estado. | A 2025 se contará por lo menos con cuatro actividades implementadas de fortalecimiento de la defensa legal del Estado conforme el contrato de crédito 4812. | Documentación: informes, metodologías, manuales de Procesos, procedimientos, actas entrega recepción de los servicios recibidos, otros. | Cumplimiento de contratos por parte de los proveedores adjudicados. |
| 3. Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE. | A 2025 se contará por lo menos con cuatro actividades implementadas de fortalecimiento de la capacidad de asesoría y respuesta a consultas legales. | Documentación: informes, metodologías, manuales de Procesos, procedimientos, actas entrega recepción de los servicios recibidos, otros | Cumplimiento de contratos por parte de los proveedores adjudicados. |
| 4.       Fortalecer los centros de mediación de la PGE. | A 2025 se contará por lo menos con 3 Centros de Mediación a nivel nacional fortalecidos. | Actas entrega recepción definitiva de los bienes y/o servicios adquiridos. | Cumplimiento de contratos por parte de los proveedores adjudicados. |
| 5.       Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE. | A 2025 contará con una estrategia de comunicación 100% implementada. | Documentación: informes, metodologías, manuales de Procesos, procedimientos, actas entrega recepción de los servicios recibidos, otros | Público en general con mejor conocimiento de las funciones de la PGE. |
| **ACTIVIDADES** | | | |
| **ACTIVIDADES** | **PRESUPUESTO** | **MEDIO DE VERIFICACIÓN** | **SUPUESTO** |
| **COMPONENTE 1** | | | |
| **C1: Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE.** | | | **$4.439.514,02** |
| Realizar un diagnóstico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición. | $789.768,39 | Contratos y Enmienda. | Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido. |
| Productos: Diagnóstico situacional y propuesta de direccionamiento estratégico; Propuesta de agenda digital institucional; Propuesta de modelo de gestión de la pge, gestión del cambio y riesgos; Políticas y cronograma de implementación del Modelo Gestión, Gestión del Cambio e instrumentos; Plan Estratégico Institucional (2021-2025); Manual de Procesos y Procedimientos priorizados; Diseñar la metodología y herramientas para la medición, seguimiento y evaluación de la gestión institucional; Manual de Procesos y Procedimientos integral; Informe de ejecución de la fase de acompañamiento. |
| Actas entrega recepción. |
| Ejecución presupuestaria. |
| Implementar el Plan de gestión del cambio | $120.070,24 | Contratos. | Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido. |
| Acta entrega recepción. |
| Ejecución presupuestaria. |
| Implementar un Sistema Informático Integrado | $2.335.694,51 | Contratos. | Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido. |
| Productos: Análisis, diseño y definición de las funcionalidades de los sistemas a desarrollar; Implementación de la plataforma de orquestación de contenedores; Modernización de bases de datos; Sistema Gestión de la Defensa Jurídica del Estado; Sistema de asesoramiento jurídico; Sistema Informático Integrado de Gestión Interna; Sistema de Gestión de Análisis Estratégico; Plataforma de gestión de grandes volúmenes y análisis inteligente de datos; Plan de Gestión del Cambio; Proceso de organización y regla técnica de documentación y archivo de la PGE (proceso archivístico), inventario, digitalización, depuración de todos los juicios. |
| Acta entrega recepción. |
| Ejecución presupuestaria. |
| Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado | $650.316,88 | Contratos. | Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido. |
| Productos: Adquisición emergentes de equipos informáticos para fortalecer el hardware de la Procuraduría General del Estado; Modernización de los equipos de telecomunicaciones para soportar el nuevo sistema integrado de la PGE. |
| Acta entrega recepción. |
| Ejecución presupuestaria. |
| Administración del Proyecto (Equipo EDG PGE) | 543.663,99 | Contratos de servicios profesionales, ejecución presupuestaria. | Asignación presupuestaria |
| **COMPONENTE 2** | | | |
| **C2: Fortalecer la defensa legal del Estado** | | | **$155.360,12** |
| Capacitar a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales | $85.750,18 | Contratos. | Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido, |
| Acta entrega recepción. |
| Ejecución presupuestaria. |
| Brindar una capacitación especializada en jurisprudencia internacional | $21.365,78 | Contratos. | Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido. |
| Acta entrega recepción. |
| Ejecución presupuestaria. |
| Elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos. | $39.374,00 | Contratos. | Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido. |
| Acta entrega recepción. |
| Manuales. |
| Ejecución presupuestaria. |
| Obtener acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos. | $8.870,16 | Contratos. | Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido. |
| Acta entrega recepción. |
| Licencias. |
| Ejecución presupuestaria. |
| **COMPONENTE 3** | | | |
| **C3: Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE.** | | | **$140.683,36** |
| Generar un sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima. | $8.736,00 | Contratos. | Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido. |
| Acta entrega recepción. |
| Ejecución presupuestaria. |
| Capacitar a organismos del Estado o Municipios para la formulación adecuada de sus consultas. | $131.947,36 | Contratos. | Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido. |
| Acta entrega recepción. |
| Ejecución presupuestaria. |
| **COMPONENTE 4** | | | |
| **C4: Fortalecer los centros de mediación de la PGE.** | | | **$255.668,92** |
| Readecuar los espacios de los centros de mediación. | $255.668,92 | Contratos. | Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido. |
| Acta entrega recepción. |
| Centros de mediación readecuados. |
| Ejecución presupuestaria. |
| **COMPONENTE 5** | | | |
| **C5: Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE.** | | | **$183.569,07** |
| Diseñar una estrategia de comunicación | $20.000 | Contrato. | Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido. |
| Acta entrega recepción. |
| Estrategia de Comunicación. |
| Ejecución presupuestaria. |
| Capacitar en herramientas de comunicación | $10.000 | Contrato. | Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido. |
| Acta entrega recepción. |
| Ejecución presupuestaria. |
| Desarrollar materiales de difusión | $94.289,45 | Contrato. | Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido. |
| Acta entrega recepción. |
| Ejecución presupuestaria. |
| Realizar una encuesta ciudadana de percepción | $10.000 | Contrato. | Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido. |
| Acta entrega recepción. |
| Ejecución presupuestaria. |
| Adquirir equipamiento para comunicación | $49.279,62 | Contrato. | Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido. |
| Acta entrega recepción. |
| Ejecución presupuestaria. |
| **TOTAL MONTO DEL PROYECTO:** | | | **$5.174.795,49** |

**Elaboración: EDG PROFIP**

## **Anualización de las metas de los indicadores del propósito**

**Tabla 15: Anualización de metas de los indicadores propósito**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| INDICADOR DE PROPÓSITO | UNIDAD | META | POND. | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | TOTAL |
| DE MEDIDA | PROPOSITO |
| Al terminar el año 2025 se disminuirá el número de casos activos en el stock de la PGE por lo menos en un 10%, en relación con su línea base | Casos (%) | -10% | 100% | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 9,94 | 10,00 |
|  |
| Meta Ponderada | | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 99,40 | 100,00 |  |
|  |
|  |

## 

## **ANÁLISIS INTEGRAL**

Los contenidos y costos que constan en el documento fueron establecidos por la misión y los consultores del BID y las contrapartes de la Procuraduría General del Estado, después del análisis de la situación de las capacidades de gestión institucional. El equipo de consultoría participó en las reuniones de coordinación con BID y PGE. Los costos corresponden a referencias internacionales en proyectos similares auspiciados por BID. El BID es el líder regional en la modernización de este tipo de instituciones con experiencias similares en Chile y en Colombia. La definición de los costos se realizó en base a la experiencia de los equipos técnicos que participaron en el proceso (BID, PGE y equipo consultor).

## **Vialidad técnica**

El Programa de Modernización de la Administración Financiera (EC-L1249), establece en el capítulo IV Reglamento Operativo, en el literal b) Gestión de Adquisiciones y Contrataciones del Programa, que las adquisiciones y contrataciones, financiadas total o parcialmente por recursos del préstamo, se ejecutarán conforme a lo dispuesto por:

* + El contrato de Préstamo;
  + El ROP;
  + Políticas de Adquisiciones de Obras y Bienes Financiados por el BID (GN-2349-15);
  + Las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-15); y
  + La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP)

La Programación de Adquisiciones detalla el conjunto de todas las adquisiciones a ser desarrolladas en el Programa, el mismo contiene el detalle de los métodos de licitación o contratación y revisión de todas las adquisiciones y contrataciones del Proyecto.

Los acuerdos y requisitos específicos para la ejecución de las adquisiciones y contrataciones son:

* + Adquisiciones de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría, estarán generados bajo el proyecto y sujetos a Licitación Pública Internacional (LPI), serán en el marco del umbral previsto en la página www.iadb.org/procurement del Banco.
  + Selección y Contratación de Consultores, se ejecutarán utilizando la Solicitud Estándar de Propuestas (SEP) emitida o acordada con el Banco. De igual forma se identificarán los procesos de selección que serán contratados de forma directa. Para la selección y contratación de servicios de consultoría, se podrá utilizar cualquiera de los métodos descritos en las Políticas de Consultores, siempre que dicho método haya sido identificado para la respectiva contratación en el PA aprobado por el BID.
  + Selección de los consultores individuales, la contratación de consultores individuales deberá seguir lo establecido en las Políticas de Consultores, GN-2350-15, Sección V, párrafos del 5.1 al 5.4. (GN-2350-09)
  + Uso de sistema nacional de adquisiciones, los procesos financiados totalmente (100%) con recursos de contrapartida local, se regirán íntegramente bajo lo dispuesto en la LOSNCP y su Reglamento.
  + Adquisiciones anticipadas y financiamiento retroactivo, el Banco podrá financiar retroactivamente con cargo a los recursos del préstamo, siempre que se hayan cumplido requisitos sustancialmente análogos a los establecidos en el contrato de préstamo.
  + Preferencia nacional, las ofertas de bienes con origen en el país del prestatario tendrán una preferencia de precio equivalente al 15% en contratos sujetos a la LPI.

## **Descripción de la ingeniería del Proyecto**

El proyecto de Fortalecimiento Institucional de la PGE plantea cinco componentes que permitirán alcanzar el mejoramiento en la asesoría, control y defensa del Estado a nivel nacional e internacional:

**Componente 1.- Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE.-** Realizar un diagnóstico integral en profundidad hasta llegar a una propuesta de modelo de gestión de la PGE e instrumentos para su redefinición, el cual contiene actividades como: formulación del plan de gestión del cambio, un sistema informático integrado y fortalecer el hardware para soportar el nuevo sistema integrado.

**Componente 2.- Fortalecer la defensa legal del Estado. -** Este componente apoya la gestión de las áreas de patrocinio, asuntos internacionales y derechos humanos, mediante capacitación a los funcionarios en temas jurídicos y gestión de casos orales, así como jurisprudencia internacional, mejorar la coordinación interinstitucional para la defensa de casos y el acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos.

**Componente 3.- Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE.-** Este componente mejora la gestión de las áreas de consultoría y control de la legalidad, generando un sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado, y capacitando a organismos del Estado y Municipios para la formulación adecuada de sus consultas.

**Componente 4.- Fortalecer los Centros de Mediación de la PGE. -** Readecuaciones menores de espacios físicos de los centros de mediación de la PGE a nivel nacional, mediante dotación de mobiliario y equipos.

**Componente 5.- Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE.** - Posicionar y difundir el trabajo de la PGE, es el objetivo de este componente, mediante el diseño de una estrategia de comunicación, capacitación en herramientas comunicacionales, desarrollo de materiales de difusión y encuestas de percepción a la ciudadanía.

Es importante mencionar que existen actividades relacionadas del proyecto, que, a pesar de pertenecer a diferentes componentes, han sido consolidadas en las siguientes estrategias:

1. Estrategia Institucional
2. Estrategia Orgánica Funcional
3. Talento Humano
4. Infraestructura Tecnológica y Equipamiento
5. Estrategia Financiera para la Procuraduría General del Estado
6. Estrategia de Comunicación

## **Estrategia Institucional**

En el año 2018, la Contraloría General del Estado ejecutó la revisión de las recomendaciones del Informe 11962-4-2014 *“Examen especial al seguimiento del Plan Operativo Anual 2013”,* realizado a la Procuraduría General del Estado, en su gestión entre septiembre de 2013 y julio de 2017. En su informe se establecen errores y omisiones en el ámbito del uso de indicadores que habían restringido los resultados que la Procuraduría General del Estado podría haber obtenido[[7]](#footnote-8).

La problemática del párrafo anterior, es un reflejo sintomático de la carencia más grande en la gestión de la Procuraduría General del Estado: el establecimiento de una estrategia institucional, los resultados que se busca (impactos), y una carencia en la búsqueda de una solución de generación de “valor público”: “que *refiere a los cambios sociales observables y susceptibles de medición que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía*”[[8]](#footnote-9).

Para poder entender el elemento clave que representa para una institución el “valor público, cabe destacar cómo una entidad puede crearlo a través de las fuentes de donde este procede. Así, en la Tabla No. 16 se presentan estas fuentes:

**Tabla 16: Fuentes para la creación de “Valor Público”.**

|  |
| --- |
| Fuentes de “Valor Público”: |
| **1. Valor creado por los servicios:** Los ciudadanos derivan beneficios del uso personal de servicios públicos en una lógica similar a los beneficios derivados del consumo de aquellos comprados del sector privado. La satisfacción del usuario es crítica para el valor público, y se evidencia que la satisfacción es mayor en servicios considerados como importantes por los usuarios, para lo cual se requiere de ciudadanos empoderados e informados. |
| **2. Valor creado por los resultados (impacto):** Los impactos están directamente ligados a los servicios, llegando en algunos casos a confundirse o traslaparse; sin embargo, deben medirse y manejarse de diferente manera. El impacto puede llegar a ser el valor más esperado por la sociedad respecto de su gobierno, lo que no significa que la sociedad decida o defina cómo debe ser alcanzado dicho valor. Por ejemplo: la disminución del desempleo es un impacto esperado por la sociedad; la forma en que el Gobierno resuelve el problema se transforma en el propio bien o servicio. La decisión que el Gobierno tome y los efectos de dicha decisión determinarán la agregación de valor, o no, según sea el caso. |
| **3. Valor creado por la confianza y la legitimidad:** La confianza se convierte en el centro de la relación entre los ciudadanos y el Gobierno. Vivir en un Estado organizado, democrático y justo, donde las autoridades cumplen sus promesas y obligaciones, desenvolviéndose con corrección y pulcritud administrativa, ofrece beneficios adicionales a cualquier mejora que se produzca en la calidad de las políticas medida por resultados. Alienta un sentimiento de pertenencia, reduce el resentimiento hacia las acciones del Gobierno (legitimidad) y aumenta la confianza en que el Estado tomará con mayor probabilidad las mejores decisiones. |

**FUENTE:** **García (2015: p. 5).**

**Elaboración: Consultoría para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional de la PGE.**

El valor público se relaciona con elementos del mapa estratégico institucional: el mandato, la misión y la visión institucionales; estas últimas forman un conjunto que representa lo importante que es concebirlas juntas en el marco de la gestión estratégica[[9]](#footnote-10).

En las instituciones que promueven la generación de valor público, la misión y la visión necesariamente se refieren al valor que se genera para la sociedad, o sea, los beneficios que se proponen generar sobre las condiciones de vida de diversos segmentos de la población; por tanto, la misión y la visión expresan el “para qué”.[[10]](#footnote-11)

En el caso específico de la Procuraduría General del Estado, si bien se presentan en los documentos formales textos para su misión y visión, se requiere reformularlas. De acuerdo a lo establecido en esta sección, se justifican las evaluaciones estudios y consultorías que partiendo de las competencias otorgadas a la Procuraduría General del Estado de acuerdo al marco legal vigente (mandato), ayuden a sus gestores públicos (directivos) a concebir el “para qué”, que la ciudadanía (y sus clientes externos) demanda a la institución.

Establecida la estrategia, se requiere alinear a esta la gestión operativa institucional, a través de servicios y consultorías destinadas a aplicar la Gestión para Resultados, que “es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones.”[[11]](#footnote-12) De esta forma la gestión de la entidad se orientará a la consecución de los resultados y las metas establecidos previamente a través de la estrategia institucional.

Las tareas del proyecto que corresponden a la Estrategia Institucional, el cambio de cultura institucional y el aumento de cobertura son:

**Tabla 17: Tareas correspondientes a la Estrategia Institucional**

| Componente y Actividad | Nombre de tarea | Valor de la tarea |
| --- | --- | --- |
| 1.1 | Diagnóstico situacional y propuesta de direccionamiento estratégico | $166.631,81 |
| 1.1 | Propuesta de agenda digital institucional | $63.462,99 |
| 1.1 | Plan Estratégico Institucional (2020-2024) | $99.461,15 |
| 1.1 | Informes de ejecución de la fase de acompañamiento | $66.148,43 |
| 1.2 | Preparación para la gestión del cambio | $23.270,24 |
| 1.2 | Fortalecer las competencias de Talento Humano sobre Gestión de Cambio | $21.840,00 |
| 1.5 | Administración del Proyecto | $543.664,07 |
| 2.3 | Protocolos para y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos | $39.374,00 |
| 2.4 | Licencias de bases de datos especializadas en temas jurídicos | $8.870,16 |
| 3.2 | Capacitación a Organismos del Estado o Municipios | $131.947,36 |
| **TOTAL** | | **$1.164.670,21** |

## **Estructura Orgánica Funcional**

## **Modelo de Gestión**

Una de las deficiencias de la gestión de la Procuraduría General del Estado es la inexistencia de alguna descripción explícita del “Modelo de gestión” de la entidad. Por esta razón dentro del “Proyecto” se ha incluido su estructuración, teniendo en cuenta al menos cuatro elementos: la “Estrategia institucional” que se establezca; los cambios buscados en la “Cultura Institucional” actual[[12]](#footnote-13), que se deberán alinear al cumplimiento de las metas que se vinculen a la anterior estrategia (tal como deberá hacerlo todo el modelo de gestión); el “Talento Humano”, teniendo en cuenta la característica clave en la estructura productiva de la entidad, que caracteriza a la Procuraduría General del Estado, como una unidad intensiva en trabajo; y, el elemento “Tecnología y Equipamiento”, que en la actualidad genera una serie de posibilidades de modernización de la gestión.

Dentro de la elaboración del “Modelo de gestión” se deberá tener en cuenta la evolución que requiera la estructura desconcentrada de la Procuraduría General del Estado, de tal manera que permita generar una lógica para atender las demandas territoriales en un horizonte futuro determinado. Estableciendo un horizonte pertinente y estructurando una metodología de proyección, las creaciones de nuevas unidades desconcentradas de la Procuraduría General del Estado, deberá basarse en el análisis de un grupo de variables que caracterizan la demanda potencial de los territorios y garanticen la optimización y eficiencia de la prestación de sus servicios. Ese grupo de variables deberá cubrir por lo menos los siguientes elementos:

* Índices demográficos y proyecciones a tomar en cuenta para la demanda específica de los servicios vinculados a las competencias de la PGE (Análisis APIT)
* Análisis del número de trámites actual y proyectado.
* Establecimiento de las competencias a ser servidas por las nuevas unidades desconcentradas.
* Localización que asegure la mayor cobertura, tomando en cuenta factores geográficos como ubicación y características urbano-rurales.

## **Estatuto Orgánico Funcional por Procesos**

La Procuraduría General del Estado cuenta con dos documentos normativos relacionados a los procesos: el Estatuto Orgánico por Procesos y el Reglamento Orgánico Funcional, documentos que tienen el mismo objetivo y alcance, pero que resultan poco prácticos para la Institución.

La Procuraduría General del Estado definió su Cadena de Valor, Mapa de Procesos, Manual de Procesos, Manual de Descripción y Valoración de Puestos, Catálogo de procesos, conforme establecen las normas técnicas, sin embargo, se aprecia que están desactualizados y que no se utilizan como una herramienta de apoyo a la gestión de la Institución.

En el Catálogo de procesos se puede visualizar los procesos y subprocesos, tanto a nivel de Planta Central como a nivel Regional. De acuerdo a este documento, con corte al 2018, la Institución contaba con 20 procesos y 90 subprocesos a nivel central. A nivel regional la Entidad contaba con 7 procesos y 29 subprocesos a nivel de la Dirección Regional 1, y 4 procesos y 9 subprocesos a nivel de las Direcciones Regional de Azuay, Chimborazo, Loja y Manabí.

Se realizó un cruce de información entre el Catálogo de procesos, el Manual de Procesos y el Estatuto Orgánico por Procesos de la Procuraduría General del Estado y se encontró que los tres documentos mantienen concordancia entre sí, que la Institución cuenta con procedimientos e instructivos documentados que guían el accionar de la entidad, sin embargo, luego de establecerse la estrategia institucional y su modelo de gestión, deben ser diseñados nuevamente, de tal manera que se alineen al cumplimiento de los resultados (e impactos), la solución de gestión que ellos contengan y el nuevo organigrama que para el efecto se estructure.

En el Catálogo de procesos (lista maestra) se puede visualizar la estructura basada en la Gestión por Procesos, la misma que contiene: macroprocesos, procesos, subprocesos y procedimientos. Con relación al Catálogo con corte a septiembre 2024, la PGE cuenta con: 12 macroprocesos, 21 procesos, 76 subprocesos y 146 procedimientos.

## **Manual de Clasificación de Puestos y Normativa Técnica.**

En lo que se refiere al documento de “Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos”, en él se puede identificar el puesto, sus relaciones internas y externas, la instrucción formal requerida y la descripción de las actividades esenciales, conocimientos y destrezas. En este “Manual” se encuentran documentados los puestos para los Procesos Gobernantes, Sustantivos y Adjetivos, tanto a nivel de planta central como a nivel desconcentrado y oficinas provinciales con sus roles pasando de Dirección, Ejecución y supervisión de procesos a ejecución de procesos en la mayoría de los casos.

Sin embargo, se presentan deficiencias que hacen que la Procuraduría General del Estado no cuente con el 100% de la descripción de los perfiles de los cargos en base al esquema estandarizado dispuesto por el Ministerio de Trabajo. De igual forma que los documentos institucionales precedentes, de los que el Manual de Clasificación de Puestos y Normativa Técnica dependen, una vez establecida la estrategia institucional y el modelo de gestión, deberá ser estructurada nuevamente, alineada al cumplimiento de los resultados (e impactos), la solución de gestión que ellos contengan, el nuevo organigrama que para el efecto se estructure y el nuevo Estatuto Orgánico Funcional por Procesos.

En relación a la implementación del Modelo de Gestión y sus instrumentos se puede mencionar que el 23 de noviembre de 2021 se suscribió el Acuerdo de Implementación de la “Procuraduría del Futuro”.

Los instrumentos de gestión institucional fueron construidos bajo la asistencia técnica del MDT y Mediante Oficio Nro. MDT-VSP-2024-0488-O de 26 de diciembre de 2024, el Ministerio de Trabajo, emitió la validación técnica a los instrumentos presentados por la Procuraduría General del Estado:

* + - * Matriz de Competencias
      * Cadena De Valor
      * Modelo de Gestión

Aspectos que fueron puestos en conocimiento de Despacho con Memorando Nro. PGE-CNP-2024-0357 el 30 de diciembre de 2024.

Las tareas del proyecto que corresponden a la Estructura Orgánica Funcional son:

**Tabla 18: Tareas correspondientes a la Estructura Orgánica Funcional**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Componente y Actividad | Nombre de tarea | Valor de la Tarea |
| 1.1 | Propuesta de modelo de gestión de la PGE, gestión del cambio y riesgos | $189.067,88 |
| 1.1 | Políticas y cronograma de implementación del Modelo Gestión, Gestión del Cambio e instrumentos | $53.447,69 |
| 1.1 | Manual de Procesos y Procedimientos | $102.394,99 |
| **TOTAL** | | **$344.910,56** |

## **Talento Humano**

## **Plan de Carrera en función de un Régimen Especial del Servicio Público**

Si bien los salarios y la capacitación (elementos que se analizarán en esta sección) son factores importantes que motivan al talento humano, se requiere también un Plan de Carrera para la Procuraduría General del Estado, como una estrategia para retener al personal formado en temas tan especializados como los que maneja la institución. Como lo señala el artículo 18 de la LOSEP, “*Estabilidad de las y los servidores públicos. - Se establece dentro del sector público, la carrera del servicio público, con el fin de obtener eficiencia en la función pública, mediante la implantación del sistema de méritos y oposición*…”

Actualmente, la entidad no cuenta con uno, por lo que se requiere incorporarlo, sobre la base de las normas que para el efecto tenga el Ministerio de Trabajo. Es importante considerar que para el desarrollo del Plan de carrera se requiere contar con políticas, métodos, normas y procedimientos orientados a motivar el ingreso a la institución y el ascenso dentro de ella, sobre la base de méritos. Adicionalmente, se requiere trabajar en perfiles de entrada y de salida, por lo que la actualización previa del Manual de Puestos es primordial.

Conforme a los avances realizados producto de la gestión del proyecto, la institución actualmente cuenta con los documentos e insumos desarrollados para la implementación del Plan de carrera, sin embargo dependemos de entidades externas y financiamiento para su efectiva aplicación.

## **Escala Salarial**

En la institución existe una diferencia salarial entre procesos adjetivos y sustantivos, a criterio de la Dirección de Talento Humano estas diferencias no deberían existir, pues los niveles de responsabilidad de un Director de un área agregadora de valor, frente a una de apoyo, son iguales, pero de diferente ámbito e índole. Sobre este tema, en otras instituciones del Estado, como por ejemplo la Contraloría General del Estado, los salarios son iguales para ambas partes. En virtud de lo anterior, se requiere revisar la estructura salarial, como una manera de buscar mejorar el clima laboral en la entidad.

De igual manera en este aspecto, dependemos de entidades externas y financiamiento para su efectiva aplicación.

## **Sistema de Capacitación.**

Al momento la entidad se enfrenta a una restricción en los recursos con que cuenta para financiar los procesos de capacitación, lo que constituye una restricción para una unidad intensiva en “trabajo”. Aparte de lo cual se requiere una unidad que esté a cargo de la “gestión del conocimiento” que potencie sus capacidades profesionales, misma que puede cumplir un papel fundamental para revelar los requerimientos de capacitación, en el marco de la promoción de la discusión académica de los contenidos jurídicos con las instituciones del Estado y los grupos o individuos interesados en el estudio de la temática a cargo de la Procuraduría General del Estado.

Las tareas del proyecto que corresponden al Talento Humano son:

**Tabla 19: Tareas correspondientes a Talento Humano**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Componente y Actividad | Nombre de Tarea | Valor de la Tarea |
| 1.1 | Diseñar la metodología y herramientas para la medición, seguimiento y evaluación de la gestión institucional | $49.153,45 |
| 1.2 | Plan de Capacitación Áreas Misionales Institucional (Grupo Anfitrión y otras) | $74.960,00 |
| 2.1 | Capacitación a Funcionarios de la PGE en áreas jurídicas y gestión de casos orales | $85.750,18 |
| 2.2 | Capacitación especializada en jurisprudencia internacional | $21.365,78 |
| **TOTAL** | | **$231.229,41** |

## **Infraestructura Tecnológica y Equipamiento**

## **Plan de Modernización del Sistema Tecnológico y Comunicaciones**

Un punto de partida para el levantamiento de requerimientos tecnológicos del “Proyecto de Fortalecimiento Institucional” es el conjunto de requerimientos informáticos que actualmente tiene la Procuraduría General del Estado. La batería de requerimientos se presenta a continuación:

1. Sistema de asesoramiento jurídico
2. Sistema informático integrado de la gestión interna
3. Sistema de Análisis estratégico
4. Plataforma de gestión de grandes volúmenes y análisis inteligente de datos
5. Modernización de la Base de datos
6. Implementación de la Plataforma de orquestación de contenedores

De estos requerimientos y del análisis de las capacidades informáticas de la Procuraduría General del Estado, se desprenden las posibilidades que todavía están por explotarse en: nuevos sistemas, mejora de los actuales, gobierno electrónico, portal institucional, etc., que ayuden a eliminar las restricciones en la parcelación de los sistemas, la restricción del flujo de información por mala discriminación en el establecimiento de perfiles, la falta de cobertura y conexión territorial de los sistemas y el déficit de reportes.

Luego de construir la nueva estrategia institucional y el modelo de gestión, deberá acordarse el alcance de la utilización de soluciones informáticas y de comunicación que estos requieran, de tal forma que estas herramientas contribuyan al cumplimiento de los resultados (e impactos), y apoye la extensión de la cobertura territorial que se establezca.

## **Plan de Equipamiento e Infraestructuras Tecnológicas.**

La infraestructura física que la Procuraduría General del Estado posee es la siguiente: el edificio de la matriz en la Avenida Amazonas, el edificio y la casa de calle Robles (que están en comodato) y un piso en el edificio donde funciona la Dirección Regional 1 en la ciudad de Guayaquil. Todas las demás instalaciones que utiliza la institución en el territorio no son de propiedad de la institución.

En la Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional, realizada por el Ministerio de Trabajo en noviembre de 2018, se estableció una recomendación respecto a implementar acciones de mejora, en las instalaciones de la Procuraduría General del Estado[[13]](#footnote-14). En lo que se refiere al edificio matriz, algunas oficinas son demasiado grandes, con paredes fijas que restringen las posibilidades de repartir las áreas de trabajo[[14]](#footnote-15). En contraposición con otras en las cuales los funcionarios se encentran hacinados. Finalmente, se requieren instalaciones adicionales apropiadas para los casos de las actividades de mediación y los archivos institucionales.

Tanto la recomendación de implementar acciones de mejora, como lo establecido en las líneas precedentes, justifican la inclusión de soluciones administrativas respecto de la infraestructura institucional, dentro del “Proyecto”. Las decisiones que se tomen respecto en el marco del “Modelo de Gestión”, acorde a las validaciones técnicas que aplique MDT establecerán el alcance de las necesidades y cobertura de servicios en el territorio.

Por otro lado, si bien en la evaluación del Ministerio de Trabajo se presentan resultados aceptables para el subfactor “herramientas”, algunas unidades institucionales han establecido requerimientos de: computadores, laptops, impresoras, scanners, copiadoras, etc.[[15]](#footnote-16)

Las tareas del proyecto que corresponden a la Infraestructura Tecnológica y Equipamiento son:

**Tabla 20: Tareas correspondientes a la Infraestructura Tecnológica y Equipamiento**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Componente y Actividad | Nombre de Tarea | Valor de Tarea |
| 1.3 | Sistema Informático Integrado | $2.335.694,44 |
| 1.4 | Hardware para el nuevo sistema integrado | $650.316,88 |
| 3.1 | Sistema Informático para brindar asesoría legal a Organismos del Estado | $8.736,00 |
| 4.1 | Centros de mediación readecuados | $255.668,92 |
| **Total** | | **$3.250.416,24** |

En relación a las actividades descritas en el marco lógico del proyecto, a continuación, se detalla los componentes planteados con su respectivo cronograma:

**Tabla 21: Componentes con trimestres de inicio y finalización**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Componentes** | **2019** | | | | **2020** | | | | | **2021** | | | | | **2022** | | | | | **2023** | | | | | **2024** | | | | | **2025** | | | | |
| **I** | **II** | **III** | **IV** | | **I** | **II** | **III** | **IV** | | **I** | **II** | **III** | **IV** | | **I** | **II** | **III** | **IV** | | **I** | **II** | **III** | **IV** | | **I** | **II** | **III** | **IV** | | **I** | **II** | **III** | **IV** | |
| 1.       Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |
| 2.       Fortalecer la Defensa legal del Estado. |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |
| 3.      Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE. |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |
| 4.       Fortalecer los centros de mediación de la PGE. |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |
| 5.       Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE. |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |

## **Estrategia Financiera para la Procuraduría General del Estado**

## **Determinación de costos por productos y servicios.**

Como se anotó previamente, la Contraloría General del Estado realizó la revisión de las recomendaciones del Informe 11962-4-2014 “Examen especial al seguimiento del Plan Operativo Anual 2013”, realizado a la Procuraduría General del Estado, en su gestión entre septiembre de 2013 y julio de 2017, donde se establecieron errores y omisiones en el ámbito del uso de indicadores que habían restringido los resultados que la Procuraduría General del Estado podría haber obtenido.

La ausencia de estos indicadores no permite conocer los costos de los productos y servicios que son generados por la institución, de tal forma de conocer su economía, de igual forma que no se tiene evidencia de su eficiencia, su eficacia y su calidad. Un elemento que se desprende de toda esta carencia es no contar con evidencia acerca del tiempo que toma cada trámite, lo mismo que el tiempo que toma el proceso al cual dichos trámites corresponden.

## **Fuentes de Financiamiento**

La contradicción de la autonomía constitucional de la Procuraduría General del Estado, con su inclusión en el Presupuesto General del Estado, de acuerdo al artículo 292 de la Constitución del Ecuador; la eliminación del control previo en la contratación estatal; y, los recursos que generaba para la institución, y la obligación actual de devolver los ingresos que genera a la Cuenta Única del Tesoro; son razones suficientes para justificar la realización de un estudio de sostenibilidad financiera que tomando en cuenta los elemento mencionados busque soluciones orientadas hacia la obtención de la máxima autonomía financiera factible para la institución.

## **Manejo de recursos, sostenibilidad y contingentes en el caso de pasivos legales.**

El Gráfico No. 3 se presenta la evolución histórica del presupuesto institucional de la Procuraduría General del Estado, en el periodo comprendido entre los años 2015 y 2024. El presupuesto asignado a esta institución dentro del Presupuesto General del Estado, partiendo de los USD 64,08 millones disminuye cada año hasta los USD 37,63 millones en el año 2024.

Para el año 2025, el monto asignado asciende a USD 17.165.411,36.

En el Gráfico 4, al mismo tiempo se muestra la desagregación del presupuesto de la entidad cada año entre el monto asignado al “Gasto de Personal” (grupo de gasto 51), a los “Bienes y Servicios” (grupo de gasto 53), y a una agrupación de los demás grupos de gasto. De forma obvia se pretende resaltar la importancia del grupo de gasto 51 y 53 en el presupuesto de la entidad.

El “Gasto de Personal” en 2015 alcanza USD 15,76 millones, y se evidencia que se mantiene a través del tiempo, con una baja paulatina a partir de 2020 hasta llegar a los USD 12,79 millones en 2024. Se evidencia una baja sostenida de “Gasto de Bienes y Servicios de consumo” desde 2015 hasta 2023, es notoria la reclasificación realizada desde 2021 de los valores que asume la PGE por aspectos de defensa al Estado en Cortes Internacionales.

**Gráfico 3: Presupuesto Histórico 2015-2024**

**Procuraduría General del Estado (millones de USD)**

**Fuente: e-SIGEF Cédulas presupuestarias 2015-2024**

**Elaboración: EDG PROFIP PGE**

Es necesario anotar que a partir de 2021 la asignación de recursos para la defensa del Estado en Cortes Internacionales se asigna por medio del Programa de Preservación de Capital, por ese motivo este rubro se incrementa sensiblemente a partir de este año en el grupo de gasto 73.

**Gráfico 4: Relación en gastos en defensa internacional del Estado – 2019-2024**

**Fuente: e-SIGEF Cédulas presupuestarias 2019-2024**

**Elaboración: EDG PROFIP**

De los litigios internacionales a cargo de la Procuraduría General del Estado se derivan pasivos contingentes por litigios, que surgen de la posible ocurrencia de fallos en contra del Estado, en procesos judiciales o conciliaciones que impliquen el reconocimiento de pagos a favor de terceros. En relación al gasto en “Servicios de Consultoría” que consiste en gastos del Estado en cortes Internacionales, en el año 2015 se presentó un monto de USD 47,73 millones y en el 2024, se registró un valor de USD 22,00; es importante citar que a partir del 2021 se reciben recursos que son parte del Programa de Preservación de Capital; en los años anteriores los recursos eran asignados en el gasto corriente. Así mismo, este rubro también está compuesto por el valor transferido por las Empresas Públicas que requieren de su defensa en el exterior, por lo que estos montos hacen parte del gasto corriente en le fuente 701, y son utilizados única y exclusivamente para este fin.

Estos pasivos contingentes cuya efectiva exigibilidad y determinación en términos de montos, plazos de pago, etc. están sujetas a eventos futuros inciertos, por su cuantía son una importante fuente de “Riesgo Fiscal” para el Ecuador.

Para prevenir o mitigar los efectos futuros de estos pasivos contingentes, el Banco Interamericano de Desarrollo ha establecido un procedimiento que consta de cuatro pasos[[16]](#footnote-17): identificación, cuantificación, seguimiento (monitoreo, evaluación, control, reestimación); y, exposición[[17]](#footnote-18).

Para financiar su eventual pago, de la experiencia internacional se han ubicado tres opciones: fondos de reserva[[18]](#footnote-19), provisiones paulatinas para gastos contingentes en los estados financieros del Estado[[19]](#footnote-20), y, en el caso colombiano: inclusión anual de recursos necesarios para el pago de las sentencias y conciliaciones en el presupuesto de servicio de la deuda, dentro del rubro de sentencias y conciliaciones[[20]](#footnote-21).

## **Estrategia de Comunicación**

De la experiencia del Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría en Colombia, así como de la reforma al sistema judicial ecuatoriano, se rescata la importancia de las acciones que se deben tomar de forma paralela a las actividades de fortalecimiento institucional, en el ámbito de la comunicación. El proceso de reforma de la Procuraduría General del Estado, requiere de la debida promoción, así como el alcanzar las metas de muchas de las unidades institucionales requerirá de elementos comunicacionales. Las acciones en este campo requerirán en un principio de un estudio de percepción de la institución, así como cubrir la falta de equipamiento para estos efectos, del que sufre la entidad.

De acuerdo a la aproximación metodológica sugerida, la comunicación es un elemento central en el proceso de fortalecimiento institucional[[21]](#footnote-22).

Es importante señalar que el componente relacionado a la estrategia de comunicación de la PGE, ha sido configurado con base en la estimación de costos realizada por el equipo del Banco Interamericano de Desarrollo, enfocado en posicionar el trabajo de la PGE.

Las tareas del proyecto que corresponden a la Estrategia de Comunicación son:

**Tabla 22: Tareas correspondientes a la Estrategia de Comunicación**

| Componente y Actividad | Nombre de Tarea | Valor de la Tarea |
| --- | --- | --- |
| 5.1 | Diseño de estrategia de comunicación | $20.000,00 |
| 5.2 | Capacitación en herramientas de comunicación | $10.000,00 |
| 5.3 | Desarrollar Materiales de difusión | $94.289,45 |
| 5.4 | Encuesta de percepción | $10.000,00 |
| 5.5 | Equipamiento para comunicación | $49.279,62 |
| **Total** | | **$183.569,07** |

## **Especificaciones técnicas**

**Tabla 23: Especificaciones Técnicas**

|  |  |
| --- | --- |
| **C 1: Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE.** | |
| **ACTIVIDAD 1.1** | |
| **Realizar un diagnóstico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición** | |
|  | |
| **Consultoría para realizar el diseño estratégico e implementación de la reforma institucional integral, incluyendo el modelo de gestión, sus instrumentos y la gestión del cambio institucional.** | |
| **Objetivo:** | Desarrollar e implementar una reforma institucional integral, que permita el efectivo cumplimiento de la misión de la Procuraduría General del Estado, incluyendo el Modelo de Gestión, Gestión del Cambio institucional y la atención a las necesidades y retos de la defensa jurídica del Estado ecuatoriano a niveles nacional e internacional. |
| **Insumos:** | 1. Encuesta de percepción a los clientes que componen la demanda actual de la PGE. 2. Estudio de demanda de servicios de la PGE. 3. Diagnóstico en Profundidad. |
| **Productos** | 1. Programación detallada de la ejecución del proyecto en un cronograma tipo carta Gantt.; 2. Diagnóstico de software y hardware, propuesta de Agenda digital, Términos de referencia de agenda digital Marco legal, Demanda de servicios PGE, Cumplimiento del ciclo de defensa del Estado, Estimación y propuesta para el manejo del riesgo fiscal, Análisis del clima laboral, análisis de la infraestructura y equipamiento 3. Cadenas de valor, Diseño de estrategias institucionales, matriz de competencias de la PGE, Propuesta estatuto orgánico funcional por procesos, propuesta manual de clasificación de puestos, propuesta plan de carrera, estrategias de sostenibilidad financiera institucional, metodología para el cálculo del riesgo fiscal, análisis y propuesta de optimización de infraestructura, plan de acción para gestión del cambio, plan de acción para la gestión de riesgos Plan Estratégico Institucional (2021-2025); 4. Diseñar metodología y herramientas para la medición, seguimiento y evaluación (indicadores) de gestión institucional que permitan determinar la eficiencia, eficacia y efectividad de los productos entregados, Manual de procesos y procedimientos definitivo acorde al cronograma de implementación de la gestión, informe de ejecución de la fase de acompañamiento que incluya la puesta en marcha de los elementos prioritarios del modelo de gestión institucional |

|  |
| --- |
| **ACTIVIDAD 1.2** |
| **Implementar el Plan de gestión del cambio** |
|  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Talleres de Preparación para la Gestión de Cambio** | |
| **Objetivo:** | Realizar talleres de preparación para la gestión del cambio, en el que se desarrolle conocimientos transversales de gestión del cambio, innovación resiliencia y pensamiento creativo, en el marco del Programa Modernización de la Administración Financiera. |
| **Insumos:** | 1. Diagnóstico situacional proyecto PROFIP. 2. Encuesta de clima laboral. |
| **Productos** | 1. Talleres motivacionales |

|  |  |
| --- | --- |
| **Capacitación para Fortalecer las Competencias del Talento Humano sobre Gestión del Cambio en el marco del diseño del Modelo de Gestión de la PGE** | |
| **Objetivo:** | Fortalecer las capacidades del talento humano de la PGE desarrollando sus competencias y destrezas sobre gestión del cambio, a fin de optimizar su involucramiento, participación y empoderamiento en el marco de la fase de diseño modelo de gestión de la institución. |
| **Insumos:** | 1. Plan de Capacitación de Talento Humano. 2. Competencias y atribuciones institucionales. 3. Encuesta de clima laboral. |
| **Productos** | 1. Taller de bienvenida con el personal de la PGE a nivel nacional 2. Taller con los directores nacionales y regionales de la PGE 3. Talleres para fortalecer las competencias del Talento Humano sobre gestión del cambio 4. Taller de cierre con el personal de la PGE a nivel nacional |

|  |  |
| --- | --- |
| **Servicios de capacitación en gestión del cambio institucional, formación y acompañamiento al Grupo Anfitrión y servidores de la PGE, en el marco del nuevo modelo de gestión** | |
| **Objetivo:** | Formar a los servidores de la PGE que participarán en el Grupo Anfitrión del cambio institucional, en el marco del nuevo modelo de gestión, así como facilitar y acompañar el proceso de elaboración de la estrategia y normativa institucional sobre gestión del cambio, y los talleres iniciales de capacitación que el indicado grupo impartirá a todo el personal de la institución permitiendo la trazabilidad del proceso de gestión del cambio |
| **Insumos:** | 1. Encuesta de Clima Laboral 2. Matriz de competencias. 3. Plan de Gestión de Cambio 4. Plan de capacitación |
| **Productos** | Taller de capacitación sobre técnicas y destrezas claves para la gestión de cambio dirigido al equipo anfitrión que impulsará la estrategia institucional. 1 taller de 16 horas de duración. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Capacitación en innovación y gestión del cambio en el sector público dirigido a los directivos y funcionarios del grupo anfitrión de la PGE** | |
| **Objetivo:** | Fortalecer al Grupo Anfitrión, servidores de la PGE; así como, mejorar la interacción y articulación con los actores externos relacionados con la institución, mediante la capacitación en herramientas e insumos para innovar e implementar la gestión del cambio e innovación en la PGE de manera continua. |
| **Insumo:** | 1. Plan de Capacitación de Talento Humano. 2. Matriz de competencias 3. Plan de gestión del cambio |
| **Productos** | 1. Taller para la elaboración de Mapas de empatía y de valor. 2. Taller para la elaboración delas Matrices de estereotipos e ideas preconcebidas. 3. Taller para la elaboración de la metodología y estrategia Océano azul y posibles mejoras al modelo de gestión. 4. Taller para la elaboración de la metodología de las herramientas que permiten visionar el futuro. 5. Taller para la elaboración de los escenarios tanto adversos como positivos para la Procuraduría General del Estado del futuro**.** 6. Taller para la elaboración de escenarios para el diseño de nuevos servicios y productos para la Procuraduría General del Estado. 7. Taller para la construcción del árbol de competencias futuro de la Procuraduría General del Estado, en el marco de la normativa vigente. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Contratación de Especialista en procesos de capacitación para apoyar y asesorar técnicamente a la PGE** | |
| **Objetivo:** | Contratación de especialista en procesos de capacitación para apoyar y asesorar técnicamente a la PGE |
| **Insumos:** | 1. Diagnóstico situacional y propuesta de direccionamiento estratégico; 2. Competencias y atribuciones institucionales. |
| **Productos** | * Informe de evaluación que determine el estado actual de los procesos de capacitación que realiza la PGE a nivel de su personal (interno) y de otros servidores del Estado (externo) * Informe que contenga los TDR de los procesos de contratación del PROFIP o componente 3 del Programa de Modernización de la Administración Financiera para capacitaciones de la PGE en el 2021 * Informe que evalúe y determine las necesidades de capacitación a nivel interno y externo y propuesta de opciones de modelos institucionales para un sistema de capacitación de la PGE * Informe que contenga la propuesta de modelo priorizado para un sistema de capacitación de la PGE * Informe de avance de implementación del modelo del sistema de capacitación de la PGE |

|  |  |
| --- | --- |
| **ACTIVIDAD 1.3** | |
| **Implementar un Sistema Informático Integrado** | |
|  | |
| **Consultoría para la Implementación, puesta en marcha y acompañamiento del Sistema Nacional de Defensa Jurídica del Estado, todo ello en el marco del Nuevo Modelo de Gestión y la Agenda Digital de la Procuraduría General del Estado** | |
| **Objetivo:** | Desarrollar e implementar una plataforma informática institucional integral, que permita el efectivo cumplimiento de la misión de la Procuraduría General del Estado, modernizando y automatizando los procesos, aplicaciones e implementando en una nueva arquitectura tecnológica con el fin de mejorar los servicios del organismo, aplicando las mejores prácticas de seguridad integral de los datos, soportar la demanda exponencial a nivel nacional, todo ello en el marco del Modelo de Gestión y la Agenda Digital de la Procuraduría General del Estado de Ecuador. |
| **Insumos:** | 1. Modelo de Gestión 2. Agenda Digital 3. Diagnóstico en profundidad 4. Estatuto Orgánico Funcional por procesos 5. Manual de Procedimientos |
| **Productos:** | 1. Análisis, diseño y definición de las funcionalidades de los sistemas a desarrollar; 2. Implementación de la plataforma de orquestación de contenedores; 3. Modernización de bases de datos; 4. Sistema Gestión de la Defensa Jurídica del Estado; 5. Sistema de asesoramiento jurídico; 6. Sistema Informático Integrado de Gestión Interna; 7. Sistema de Gestión de Análisis Estratégico; 8. Plataforma de gestión de grandes volúmenes y análisis inteligente de datos; 9. Plan de Gestión del Cambio (Tecnológico); 10. Proceso de organización y regla técnica de documentación y archivo de la PGE (proceso archivístico), inventario, digitalización, depuración de todos los juicios |

|  |  |
| --- | --- |
| **Consultoría para especialistas TICs en Arquitectura de bases de datos y desarrollo** | |
| **Objetivo:** | Validar los criterios de desarrollo y bases de datos aplicados por la consultoría de implementación de una plataforma informática institucional integral de casos y causas de la PGE. |
| **Insumo:** | * + - 1. Bases de datos de causas y casos       2. Agenda Digital       3. Diagnóstico en profundidad       4. Manual de Procedimientos |
| **Productos** | 1. Base de causas y casos depurados 2. Análisis, diseño y definición de las funcionalidades de los sistemas a desarrollar; 3. Modernización de bases de datos; 4. Verificación de datos BI |

|  |
| --- |
| **ACTIVIDAD 1.4** |
| **Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Adquisición emergente de equipos informáticos para fortalecer el hardware de la Procuraduría General del Estado** | |
| **Objetivo:** | Gestionar e implementar el fortalecimiento de la institución con la adquisición de equipos indispensables para la adecuada prestación de los servicios y funciones que cumplen las direcciones misionales y regionales de la Procuraduría General del Estado, para cubrir las necesidades emergentes de equipamiento tecnológico. |
| **Insumos:** | 1. Diagnóstico situacional y propuesta de direccionamiento estratégico; 2. Propuesta de agenda digital institucional. |
| **Productos:** | 1. 104 computadores portátiles 2. 8 escáner de alta velocidad 3. 18 impresoras multifunción 4. 3 impresoras multifunción a color 5. 20 tóner impresora multifunción 6. Tóner impresora multifunción a color |

|  |  |
| --- | --- |
| **Adquisición de equipos para renovación parcial del parque informático, usuario final a nivel nacional para fortalecer el hardware de la Procuraduría General del Estado** | |
| **Objetivo:** | Fortalecer el parque informático de la PGE mediante la adquisición de equipos para usuario final e indispensables para la adecuada prestación de los servicios y funciones que cumplen las direcciones misionales y regionales de la Procuraduría General del Estado. |
| **Insumos:** | 1. Diagnóstico situacional y propuesta de direccionamiento estratégico; 2. Propuesta de agenda digital institucional. |
| **Productos:** | 1. Computadores portátiles (usuario final) 2. Computadores portátiles (usuario TI) 3. Escáner de alta velocidad 4. Impresoras multifunción |

|  |  |
| --- | --- |
| **Adquisición de equipos para renovación parcial de equipos informáticos de usuario final a nivel nacional para fortalecer el hardware de la Procuraduría General del Estado** | |
| **Objetivo:** | Fortalecer el parque informático de la PGE mediante la adquisición de equipos para usuario final e indispensables para la adecuada prestación de los servicios y funciones que cumplen las direcciones misionales y regionales de la Procuraduría General del Estado. |
| **Insumos:** | 1. Diagnóstico situacional y propuesta de direccionamiento estratégico; 2. Propuesta de agenda digital institucional. |
| **Productos:** | 1. Computadores portátiles (usuario final) 2. Computadores de escritorio (usuario TI) |

Nota: Dado que la Procuraduría General del Estado no es una entidad dependiente del Ejecutivo, no requiere aval para adquisición de Hardware, acorde lo determinado en el Código Orgánico de la Economía social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, Apartado II, De las Tecnologías Libres y Formatos Abiertos.

|  |
| --- |
| **ACTIVIDAD 1.5** |
| **Administración del Proyecto** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Contratos de Servicios profesionales para la Administración del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la PGE** | |
| **Objetivo:** | Ejecutar mediante la administración eficaz de los recursos otorgados al proyecto las acciones necesarias para el alcanzar los objetivos del mismo. |
| **Insumos:** | 1. Recursos humanos. 2. Recursos financieros. 3. Materiales 4. Equipo de oficina 5. Reglamento Operativo del Proyecto (ROP) |
| **Productos:** | 1. Informes de gestión de avance de proyecto. |

|  |
| --- |
| **C2: Fortalecer la defensa legal del Estado** |

|  |
| --- |
| **ACTIVIDAD 2.1** |
| **Capacitar a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales.** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Capacitación en la actualización de derecho procesal interamericano y de jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos para las y los servidores de la Procuraduría General del Estado y funcionarios competentes del Estado ecuatoriano** | |
| **Objetivo:** | Optimizar y fortalecer las habilidades y destrezas de las y los servidores de la Procuraduría General del Estado y funcionarios competentes del Estado ecuatoriano en el patrocinio y defensa legal del Estado, a través de la ejecución de un curso de capacitación especializado en la actualización del Derecho Procesal Interamericano y de la Jurisprudencia de la Corte Interamericana. |
| **Insumos:** | 1. Diagnóstico situacional y propuesta de direccionamiento estratégico; 2. Competencias y atribuciones institucionales |
| **Productos** | 1. **FORO PÚBLICO** 2. **MÓDULO DE INICIO:**   Nociones sobre el derecho de los tratados  Sistema Interamericano de Derechos Humanos y la Comisión Interamericana de Derechos Humanos  La Corte Interamericana de Derechos Humanos: competencias  El control de convencionalidad  Principios procesales aplicables en el litigio interamericano  Las excepciones preliminares  La teoría de la prueba en materia procesal interamericano  La carga de la prueba por parte de los Estados   1. **MÓDULO AUTO FORMATIVO:**   El derecho a la vida en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos.  El derecho a la integridad personal en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos.  El derecho a la libertad personal en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos.  Los derechos de las personas privadas de libertad en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos.  El derecho a la libre expresión en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos.  Los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos.  Los derechos de las comunidades indígenas y tribales en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos.  Los derechos de las mujeres en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos.  Los derechos de niñas, niños y adolescentes en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos.  Los derechos de las personas LGTBI en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos.  Derechos de las personas con discapacidad en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos.  Derechos humanos y medio ambiente. Opinión consultiva 23.  Graves violaciones de derechos humanos en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos |

|  |  |
| --- | --- |
| **Capacitación para fortalecimiento de habilidades y destrezas de las y los servidores de PGE en el desempeño de sus atribuciones y competencias laborales.** | |
| **Objetivo:** | Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades, destrezas y habilidades de los servidores de la Procuraduría General del Estado en el desempeño de sus laborales, en pro de la especialización, a través de procesos de formación y capacitación en el ámbito del Derecho, dentro de los ejes de: representación legal y patrocinio; asesoría, consultoría e iniciativa legislativa; y, control de la legalidad. |
| **Insumos:** | 1. Diagnóstico situacional y propuesta de direccionamiento estratégico; 2. Competencias y atribuciones institucionales. 3. Plan de capacitación Áreas misionales Institucionales en función de brechas. |
| **Productos** | Cursos de capacitación para el fortalecimiento de las habilidades y destrezas de las y los servidores de la Procuraduría General del Estado en el desempeño de sus atribuciones y competencias laborales:  1. Dogmática Penal  2. Teoría del Delito y la investigación: que comprende delitos contra la eficiencia de la Administración Pública y delitos económicos  3. Código Orgánico General de Procesos: Procedimientos y contenidos relevantes  4. Código Orgánico Administrativo: Procedimientos y contenidos relevantes  5. Garantías Constitucionales: Procedimientos y contenidos relevantes  6. Litigación Oral en materia penal  7. Litigación Oral en materias no penales  8. Procedimientos y mecanismos de reparación  9. Cooperación Penal Internacional  10. Derecho Internacional, arbitraje de inversiones y soluciones de controversias  11. Derechos Humanos  12. Negociación Avanzada – Métodos Alternativos de Solución de Conflictos  13. Auditoria Legal: Normas de Control  14. Gestión Pública – Contratación Pública  15. Formador de Formadores. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Contratación de un consultor individual para realizar la implementación del modelo del sistema de capacitación de la PGE** | |
| **Objetivo:** | Apoyar técnicamente al EDG-PGE PROFIP en la coordinación, gestión e implementación del Sistema de Capacitación de la PGE y los procesos de contratación de servicios de capacitación para el personal de la PGE y equipos jurídicos del Estado que colaboran en la defensa jurídica del Estado. |
| **Insumos:** | 1. Diagnóstico situacional y propuesta de direccionamiento estratégico;  2. Competencias y atribuciones institucionales. |
| **Productos** | * Informe de avance del diseño e implementación del modelo del sistema de capacitación de la PGE. * Informe de Propuesta de Plan piloto de Capacitación sobre pronunciamientos relevantes de la PGE en 2021. Incluye metodología, temática y material de apoyo. * Informe de Propuesta de estatuto por procesos de la Escuela de Abogados del Estado. * Informe de Modelo de acreditación para profesionales encargados de la defensa jurídica del Estado. * Informe de Plan de promoción de formación y especialización para servidores jurídicos del Estado. * Informe de Identificación de las Líneas de investigación a ser desarrolladas para el primer ciclo. * Informe de Propuesta de Modelo de formación inicial para abogados del Estado. * Informe de Implementación del Módulo de capacitación inicial, modalidad virtual. * Informe final de implementación del modelo del sistema de capacitación de la PGE. |

|  |
| --- |
| **ACTIVIDAD 2.2** |
| **Brindar una capacitación especializada en jurisprudencia internacional** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Servicio de capacitación en estándares interamericanos en materia de protesta social y control del orden público** | |
| **Objetivo:** | Optimizar y fortalecer las habilidades y destrezas de las y los servidores de la Procuraduría General del Estado y otros funcionarios del Estado ecuatoriano relacionados con la seguridad interna y justicia, a través de la ejecución de un curso de capacitación especializado en estándares interamericanos sobre protesta social. |
| **Insumos:** | 1. Matriz de competencias. 2. Informe de evaluación que determine el estado actual de los procesos de capacitación que realiza la PGE a nivel de su personal (interno) y de otros servidores del Estado (externo) 3. Informe que contenga los TDR de los procesos de contratación del PROFIP o componente 3 del Programa de Modernización de la Administración Financiera para capacitaciones de la PGE en el 2021. 4. Plan de capacitación emergente para áreas misionales institucionales en función de brechas. |
| **Productos** | **FORO PÚBLICO:**  **“**Derecho a la protesta social y orden público: alcances y límites”  **Conferencia Especialista CIDH**  “Experiencia comparada sobre el derecho a la protesta social”  “Estados de excepción y derechos humanos”.  **MÓDULO DE INICIO**  a) Fundamentos generales y misión institucional de la Corte IDH en la defensa de la dignidad humana.  b) Estándares interamericanos sobre el derecho a la protesta social.  c) Estándares interamericanos sobre la preservación del orden público y el estado de derecho.  d) Restricciones a las libertades en contextos de conmoción interna.  **MÓDULO AUTO FORMATIVO**  Derechos Humanos y Protesta Social  **TALLER**  Análisis de casos y jurisprudencia interamericana en materia de protesta social y orden público. |

|  |
| --- |
| **ACTIVIDAD 2.3** |
| **Elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos.** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Elaborar el Manual de Defensa Jurídica del Estado.** | |
| **Objetivo:** | Elaborar un *Manual de defensa jurídica del Estado* que permita fortalecer la oportuna y uniforme aplicación de los procedimientos que desarrollan las unidades misionales de la PGE para la defensa jurídica del Estado, así como su debido conocimiento por parte de los equipos jurídicos del Estado y ciudadanía en general |
| **Insumos:** | 1. Diagnóstico situacional y propuesta de direccionamiento estratégico; 2. Estatuto Orgánico Funcional por Procesos. 3. Manual de Procesos actualizado. 4. Competencias y atribuciones institucionales. |
| **Productos** | * Texto borrador del Manual. * Documento final del Manual, que acoge y consolida las observaciones prexistentes. * Informe final del consultor, que recoja las actividades cumplidas y resultados del servicio prestado. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Servicio de diseño digital, edición, diagramación e impresión del Manual de Defensa Jurídica del Estado** | |
| **Objetivo:** | Generar el diseño digital, edición, diagramación e impresión del Manual de Defensa Jurídica del Estado, tanto para su difusión a través de ejemplares físicos como mediante la divulgación de su versión digital. |
| **Insumos:** | 1. Manual de Defensa Jurídica |
| **Servicios** | * Los servicios relacionados con la ilustración, diseño, diagramación e impresión del libro físico * Diagramación para publicación digital del libro en la página oficial de la Procuraduría General del Estado * Entrega del impreso de los 1000 ejemplares y publicación digital del Manual de Defensa Jurídica del Estado |

|  |  |
| --- | --- |
| **Servicio de diseño digital, edición, diagramación e impresión del Manual Práctico de Litigio Constitucional para Servidores Públicos.** | |
| **Objetivo:** | Generar el diseño digital, edición, diagramación e impresión del Manual práctico de litigio constitucional para servidores públicos, tanto para su difusión a través de ejemplares físicos como mediante la divulgación de su versión digital. |
| **Insumos:** | 1. Diagnóstico situacional y propuesta de direccionamiento estratégico; 2. Estatuto Orgánico Funcional por Procesos. 3. Manual de Procesos actualizado. 4. Competencias y atribuciones institucionales. |
| **Productos** | * Las dos revisiones de estilo del texto que corresponde al Manual práctico de garantías jurisdiccionales * Los servicios relacionados con la ilustración, diseño, diagramación e impresión del libro físico * Diagramación para publicación digital del libro en la página oficial de la Procuraduría General del Estado * Registro de Obra Literaria en el SENADI * Entrega del impreso de los 500 ejemplares y publicación digital del Manual práctico de garantías jurisdiccionales |

|  |
| --- |
| **ACTIVIDAD 2.4** |
| **Obtener acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos.** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Contratación de la Plataforma Profesional de consulta Jurídica especializada sobre derechos humanos** | |
| **Objetivo:** | Dotar del servicio de una plataforma profesional de investigación jurídica internacional especializada para Derechos Humanos, con características de inteligencia artificial con vasto contenido jurídico nacional e internacional, que permita fortalecer el desarrollo de los productos finales del equipo de la Dirección Nacional de Derechos Humanos, a través del acceso a doctrina y jurisprudencia internacional y así fortalecer los argumentos de defensa estatal. |
| **Insumos:** | 1. Diagnóstico situacional y propuesta de direccionamiento estratégico; 2. Estatuto Orgánico Funcional por Procesos. 3. Manual de Procesos actualizado. 4. Competencias y atribuciones institucionales. |
| **Acciones** | 1. Levantamiento de requerimientos. 2. Contratación de licencias. 3. Informe de entrega de 13 usuarios y contraseñas para el acceso al servicio de una plataforma especializada por 12 meses. |

|  |
| --- |
| **C3: Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE.** |
| **ACTIVIDAD 3.1** |
| **Generar un sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima.** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Contratación del servicio especializado para la implementación y capacitación en una plataforma de gestión de aprendizaje** | |
| **Objetivo:** | Contratación del servicio especializado para la implementación y capacitación en una plataforma de gestión de aprendizaje, que permitirá Implementar y capacitar especializadamente a los funcionarios en una plataforma de gestión de aprendizaje capaz de permitir el desarrollo de procesos de capacitación, bajo la modalidad virtual a fin de fortalecer, mejorar y masificar los procesos de capacitación de la Procuraduría General del Estado |
| **Insumos:** | 1. Estudio de demanda de servicios de la PGE. 2. Diagnóstico en Profundidad. 3. Plan estratégico. 4. Modelo de Gestión. |
| **Productos** | 1. Servicio de alquiler del servidor virtual para la plataforma de gestión de aprendizaje. 2. Servicio de Capacitación Especializada en gestión de aulas virtuales para uso docente con certificación |

|  |  |
| --- | --- |
| **Servicios de capacitación especializada en el control de la legalidad de la contratación pública: desafíos y tendencias para los servidores competentes del sector público y la Procuraduría General del Estado** | |
| **Objetivo:** | Fortalecer los conocimientos y capacidades profesionales de las y los servidores de la PGE, así como de entidades y organismos del Estado, competentes en el control de la legalidad de las compras públicas, a través del estudio de experiencias y estrategias jurídicas adoptadas por los Estados para hacer efectivo en la administración pública el cumplimiento de la Ley en el ámbito de las compras públicas, siempre con una visión preventiva. |
| **Insumos:** | 1. Encuesta inicial de percepción. 2. Estudio de demanda de servicios de la PGE. 3. Modelo de Gestión. 4. Análisis de resultados del Informe de Defensa del Estado de la PGE, análisis de asesoría y control legal. |
| **Productos** | **Temáticas de la capacitación:**   1. Tendencias jurídicas actuales en procedimientos administrativos específicamente en materia de contratación pública 2. La buena fe, la confianza legítima y la seguridad jurídica en la contratación pública 3. Mecanismos legales innovadores de transparencia y participación en el control de la contratación pública 4. Prevención de litigios y reducción de riesgo fiscal en el ámbito de la contratación pública |

|  |
| --- |
| **ACTIVIDAD 3.2** |
| **Capacitar a organismos del Estado o Municipios para la formulación adecuada de sus consultas.** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Servicios de logística, producción y ejecución del “Simposio Internacional de la protección del interés público en el Estado Constitucional de Derechos"** | |
| **Objetivo:** | Servicios de logística, producción y ejecución del evento “Simposio internacional de la protección del interés público en el Estado Constitucional de Derechos”, de conformidad con los términos de referencia de la sección 05 del presente documento. |
| **Insumos:** | 1. Encuesta inicial de percepción. 2. Modelo de Gestión. 3. Análisis de resultados del Informe de Defensa del Estado de la PGE, análisis de asesoría y control legal. 4. Informe de evaluación que determine el estado actual de los procesos de capacitación que realiza la PGE a nivel de su personal (interno) y de otros servidores del Estado (externo) 5. Informe que contenga los TDR de los procesos de contratación del PROFIP o componente 3 del Programa de Modernización de la Administración Financiera para capacitaciones de la PGE en el 2021 6. Informe que evalúe y determine las necesidades de capacitación a nivel interno y externo y propuesta de opciones de modelos institucionales para un sistema de capacitación de la PGE. 7. Modelo de Gestión 8. Diagnóstico en profundidad 9. Estatuto Orgánico Funcional por procesos 10. Plan de capacitación emergente |
| **Productos** | 1. Elaboración de material para capacitaciones. 2. Selección de grupos de instituciones a capacitar y cronograma de capacitaciones. 3. Acompañamiento de capacitaciones. 4. Informe de capacitaciones y recomendaciones. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Servicios de logística, producción, ejecución y difusión del “Congreso internacional de abogacía estatal sobre institutos fundamentales del derecho administrativo para la defensa jurídica del estado”** | |
| **Objetivo:** | Servicios de logística, producción, ejecución y difusión del Congreso internacional de abogacía estatal sobre institutos fundamentales del derecho administrativo para la defensa jurídica del Estado |
| **Insumos:** | 1. Modelo de Gestión 2. Diagnóstico en profundidad 3. Estatuto Orgánico Funcional por procesos 4. Plan de capacitación emergente |
| **Productos** | 1. Servicios de logística, producción, ejecución y difusión del “Congreso internacional de abogacía estatal sobre institutos fundamentales del derecho administrativo para la defensa jurídica del estado. |

|  |
| --- |
| **C4: Fortalecer los centros de mediación de la PGE.** |
| **ACTIVIDAD 4.1** |
| **Readecuar los espacios de los centros de mediación.** |

|  |  |
| --- | --- |
| Consultoría para la elaboración del diseño de readecuación integral de las oficinas del centro de mediación de la Procuraduría General del Estado (PGE) | |
| **Objetivo:** | Establecer las especificaciones técnicas necesarias para impulsar el proceso de contratación de la readecuación integral de las oficinas del Centro de Mediación en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Riobamba y Portoviejo de la Procuraduría General del Estado (PGE), a fin de fortalecer sus capacidades operativas en el marco del nuevo modelo de gestión institucional. |
| **Insumos** | 1. Diagnóstico en Profundidad. 2. Plan estratégico. 3. Modelo de Gestión. |
| **Productos** | * Informe detallado de la infraestructura existente. * Informe de evaluación de las necesidades y propuesta del diseño de adecuación integral (Anteproyecto). * Memoria técnica del planteamiento arquitectónico * Proyecto Arquitectónico * Diseño eléctrico * Diseño hidrosanitario * Diseño electrónico. * Plan de evacuación * Propuesta final de Especificaciones Técnicas y estimación de costos para la contratación de la readecuación integral de las oficinas del Centro de Mediación de la PGE. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Contratación del Servicio de Readecuación y Equipamiento del Archivo del Centro de Mediación de la PGE en la ciudad de Quito (MMJaramilloArteaga)** | |
| **Objetivo:** | Contar con espacio para el archivo pasivo del Centro de Mediación de la PGE en la ciudad de Quito, mediante la readecuación y equipamiento del mismo, para una correcta preservación de los expedientes que genera dicho Centro y facilitar a los servidores la ubicación de los documentos que requieren para el cumplimiento de sus funciones. |
| **Insumos** | 1. Diagnóstico en Profundidad. 2. Plan estratégico. 3. Modelo de Gestión. |
| **Productos** | Adecuaciones y equipamiento del archivo del centro de mediación. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Readecuaciones de espacios de los centros de mediación en Quito, Guayaquil, Cuenca, Riobamba y Portoviejo** | |
| **Objetivo:** | Readecuar los espacios físicos de los centros de mediación. |
| **Insumos** | 1. Diagnóstico en Profundidad. 2. Plan estratégico. 3. Modelo de Gestión. 4. Consultoría para la elaboración del diseño de readecuación integral de las oficinas del centro de mediación de la Procuraduría General del Estado (PGE) |
| **Productos** | 1. Cronograma para realizar las mejoras en los centros de mediación de la PGE. 2. Mejoras en espacios y mobiliario para la readecuación de los centros de mediación. |

|  |
| --- |
| **C5: Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE.** |
| **ACTIVIDAD 5.1** |
| **Diseñar una estrategia de comunicación.** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Diseño de estrategia de comunicación.** | |
| **Objetivo:** | Diseñar una estrategia de comunicación interna y externa para el proceso de diseño e implementación del modelo de gestión y reforma integral institucional de la Procuraduría General del Estado. |
| **Insumos:** | 1. Encuesta inicial de percepción. 2. Diagnóstico en Profundidad. 3. Plan estratégico. |
| **Productos** | 1. Informe con análisis estratégico, las capacidades, necesidades y retos de la Unidad de Comunicación de la PGE, con relación a la implementación del modelo de gestión institucional. 2. Informe del estudio cualitativo sobre la PGE. 3. Informe de las propuestas (cajas de mensajes) para la construcción del slogan en base a los resultados del estudio cualitativo. 4. Informe de análisis comparativo de otras experiencias institucionales sobre estrategias de comunicación para la implementación de modelos de gestión (dos entidades como referencia). 5. Estrategia de Comunicación interna y externa. |

|  |
| --- |
| **ACTIVIDAD 5.2** |
| **Capacitar en herramientas de comunicación** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Capacitación en herramientas de comunicación** | |
| **Objetivo:** | Capacitar a los funcionarios de la Dirección Nacional de Comunicación de la PGE en herramientas de comunicación. |
| **Insumos:** | 1. Diagnóstico en Profundidad. 2. Plan estratégico. 3. Plan de capacitación. |
| **Productos** | 1. Talleres de comunicación en herramientas comunicacionales. |

|  |
| --- |
| **ACTIVIDAD 5.3** |
| **Desarrollar materiales de difusión** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Servicios de implementación de la nueva imagen institucional en todas las instancias físicas informativas y comunicacionales de la PGE** | |
| **Objetivo:** | Realizar la implementación de la nueva imagen institucional de la Procuraduría general del Estado como parte del proceso de fortalecimiento institucional y optimización de los servicios que presta a sus usuarios internos y externos a nivel nacional. |
| **Insumos** | 1. Diagnóstico en Profundidad. 2. Plan estratégico. 3. Modelo de Gestión. 4. Manual de uso de marca. |
| **Productos** | 1. Roll up (Bien)  2. Bandera Nacional (Bien)  3. Bandera Procuraduría General Del Estado (Bien)  4. Asta de bandera (Bien)  5. Rótulo de vidrio (Servicio)  6. Letras de bloque (Servicio)  7. Señalética para interiores (Servicio)  8. Microperforado (Servicio)  9. Gigantografías (Bien)  10. Rodapies de piso (Bien)  11. Puerta de vidrio (Servicio de instalación de vinil en puerta)  12. Pizarras para 6 hojas formato A4 (Bien)  13. Letrero exteriores (Bien)  14. Logo de Mediación (Servicio)  15. Paneles Informativos (Bien)  16. Planos de ubicación y evacuación (Servicio)  17. Placas en PVC 2mm con impresión (Servicio)  18. Podium (Bien)  19. Porta nombres (Bien) |

|  |  |
| --- | --- |
| **Desarrollar productos comunicacionales de difusión del nuevo modelo de gestión de la PGE** | |
| **Objetivo:** | Desarrollar materiales de difusión de la Nueva Imagen Institucional de la PGE, a fin de generar el sentido de pertenencia e identidad en los servidores y funcionarios de la Procuraduría General del Estado a nivel nacional. |
| **Insumos** | 1. Diagnóstico en Profundidad. 2. Plan estratégico. 3. Modelo de Gestión. 4. Manual de uso de marca. 5. Estrategia de Comunicación |
| **Productos** | 1. Varios artículos comunicacionales que genere pertenencia e identidad en los servidores y funcionarios de la PGE |

|  |
| --- |
| **ACTIVIDAD 5.4** |
| **Realizar una Encuesta ciudadana de percepción.** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Estudio de percepción ciudadana.** | |
| **Objetivo:** | Realizar una encuesta de percepción ciudadana a fin de conocer la percepción que la ciudadanía tiene de la PGE. |
| **Insumos** | 1. Encuestas de percepción anteriores |
| **Productos:** | 1. Informe de conocimiento de la ciudadanía sobre el rol de la PGE en la gestión del Estado.  2. Informe sobre la valoración de la gestión de la PGE en relación a las actividades de su responsabilidad.  3. Informe de recomendaciones para la comunicación de la PGE |

|  |
| --- |
| **ACTIVIDAD 5.5** |
| **Adquirir Equipamiento para comunicación** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Adquisición de Equipamiento para Fortalecer las Herramientas de comunicación interna y externa de la Procuraduría General del Estado a nivel Nacional.** | |
| **Objetivo:** | Dotar a la institución de equipamiento de comunicación para reforzar la imagen a través de la renovación y el fortalecimiento de las herramientas comunicacionales para mejorar la articulación de la información interna y externa de la Procuraduría General del Estado a nivel nacional. |
| **Insumos** | 1. Diagnóstico Institucional. 2. Plan estratégico. |
| **Productos:** | 1. Adquisición de Equipamiento para comunicación. |

## **Viabilidad financiera fiscal**

El Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la PGE plantea actividades que permiten el mejoramiento de la gestión interna de la Institución, a través del análisis a profundidad de la PGE para establecer un modelo de gestión adecuado a la dinámica actual de las entidades del Estado, así como el desarrollo de herramientas tecnológicas que permitan un ágil procesamiento de las causas ingresadas y el tratamiento de consultas e informes de control. Sin embargo, los servicios que presta la Procuraduría General del Estado no tienen un precio imputable a las entidades del Estado, por lo tanto, el presente proyecto no genera ingresos financieros y su flujo financiero se representa a continuación:

## **Flujo financiero fiscal**

**Tabla No. 24: Flujo financiero fiscal**

| Período | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 | Año 11 | Año 12 | Año 13 | Año 14 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Año** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** | **2028** | **2029** | **2030** | **2031** | **2032** | **2033** |
| **INGRESOS (USD Corrientes) (a)** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** |  |  |  | **-** |  |
| *Financieros (detallar)* | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |  |  |  | - |  |
| detalle … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| detalle … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| detalle … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **EGRESOS (b)** | **14.774,58** | **263.644,43** | **621.140,14** | **808.942,27** | **527.411,16** | **297.701,90** | **2.641.181,01** | **27.400,00** | **27.400,00** | **227.400,00** | **227.400,00** | **227.400,00** | **227.400,00** | **227.400,00** | **227.400,00** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **INVERSIÓN (COMPONENTES Y ACTIVIDADES DEL MARCO LÓGICO)** | 14.774,58 | 263.644,43 | 621.140,14 | 808.942,27 | 527.411,16 | 297.701,90 | 2.641.181,01 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **Gastos** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE.*** | ***14.774,58*** | ***172.559,11*** | ***510.764,28*** | ***603.735,72*** | ***449.341,39*** | ***297.701,90*** | ***2.390.637,04*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** |
| ACTIVIDAD 1.1. - Realizar un diagnóstico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición. | *-* | *83.965,52* | *207.829,32* | *487.409,56* | *-* | *-* | *10.563,99* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 1.2. - Implementar el Plan de gestión del cambio. | *-* | *23.270,24* | *21.840,00* | *29.960,00* | *-* | *-* | *45.000,00* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 1.3. - Implementar un Sistema Informático Integrado | *-* | *-* | *-* | *-* | *111.568,80* | *229.114,50* | *1.995.011,21* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 1.4. - Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado | *-* | *-* | *17.360,00* | *-* | *-* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 1.4. - Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado | *-* | *-* | *177.368,80* | *-* | *237.012,16* | *-* | *218.575,92* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 1.5. - Administración del Proyecto | *14.774,58* | *768,61* | *-* | *-* | *-* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 1.5. - Administración del Proyecto | *-* | *64.554,74* | *86.366,16* | *86.366,16* | *100.760,43* | *68.587,40* | *121.485,91* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***COMPONENTE 2. - Fortalecer la defensa legal del Estado*** | ***-*** | ***14.813,70*** | ***90.375,86*** | ***47.771,50*** | ***2.399,06*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** |
| ACTIVIDAD 2.1. - Capacitar a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales | *-* | *14.813,70* | *56.542,12* | *11.995,30* | *2.399,06* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 2.2. - Brindar una capacitación especializada en jurisprudencia internacional | *-* | *-* | *6.409,74* | *14.956,04* | *-* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 2.3. - Elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos. | *-* | *-* | *27.424,00* | *11.950,00* | *-* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 2.4. - Obtener acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos. | *-* | *-* | *-* | *8.870,16* | *-* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***COMPONENTE 3. - Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE*** | ***-*** | ***26.992,00*** | ***-*** | ***70.492,80*** | ***43.198,56*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** |
| ACTIVIDAD 3.1. - Generar un sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima. | *-* | *-* | *-* | *8.736,00* | *-* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 3.2. - Capacitar a organismos del Estado o Municipios para la formulación adecuada de sus consultas. | *-* | *26.992,00* | *-* | *61.756,80* | *43.198,56* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***COMPONENTE 4. - Fortalecer los Centros de Mediación de la PGE*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***13.294,40*** | ***11.830,55*** | ***-*** | ***230.543,97*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** |
| ACTIVIDAD 4.1. - Readecuar los espacios de los centros de mediación. | *-* | *-* | *-* | *10.278,40* | *11.830,55* | *-* | *125.682,07* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 4.1. - Readecuar los espacios de los centros de mediación. | *-* | *-* | *-* | *3.016,00* | *-* | *-* | *104.861,90* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***COMPONENTE 5. - Diseñar e implementa la estrategia de comunicación de la PGE*** | ***-*** | ***49.279,62*** | ***20.000,00*** | ***73.647,85*** | ***20.641,60*** | ***-*** | ***20.000,00*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** |
| ACTIVIDAD 5.1. - Diseñar una estrategia de comunicación | *-* | *-* | *20.000,00* | *-* | *-* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 5.2. - Capacitar en herramientas de comunicación | *-* | *-* | *-* | *-* | *-* | *-* | *10.000,00* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 5.3. - Desarrollar materiales de difusión | *-* | *-* | *-* | *72.919,07* | *20.641,60* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 5.3. - Desarrollar materiales de difusión | *-* | *-* | *-* | *728,78* | *-* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 5.4. - Realizar una encuesta ciudadana de percepción | *-* | *-* | *-* | *-* | *-* | *-* | *10.000,00* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 5.5. - Adquirir equipamiento para comunicación | *-* | *49.279,62* | *-* | *-* | *-* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO (GASTO CORRIENTE)** | - | - | - | - | - | - | - | 27.400,00 | 27.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 |
| *Gastos Operativos (detallar)* | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |  |  |  | - |  |
| detalle … |  |  | - | - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| detalle … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Gastos Mantenimiento (detallar)* | - | - | - | - | - | - | - | 27.400,00 | 27.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 |
| Mantenimiento Recurrente | - | - | - | - | - | - | - | 27.400,00 | 27.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 |
| detalle … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Gastos Administrativos (detallar) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |  |  |  | - |  |
| detalle … |  |  | - | - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| detalle … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **FLUJO DE CAJA (a-b)** | **(14.774,58)** | **(263.644,43)** | **(621.140,14)** | **(808.942,27)** | **(527.411,16)** | **(297.701,90)** | **(2.641.181,01)** | **(27.400,00)** | **(27.400,00)** | **(227.400,00)** | **(227.400,00)** | **(227.400,00)** | **(227.400,00)** | **(227.400,00)** | **(227.400,00)** |

**F**uente y elaboración: EDG PROFIP PGE

## **Indicadores financieros fiscales**

Por ser un proyecto de tipo social de fortalecimiento y mejora para la prestación de servicios, este carece de ingresos, sus flujos son valores negativos por la inversión realizada; como consecuencia tiene un VAN negativo y la ausencia de flujo positivos impide el cálculo de la TIR.

En ese sentido la evaluación financiera presenta los siguientes indicadores:

**Tabla No. 25: Indicadores Financieros**

|  |  |
| --- | --- |
| Tasa de descuento | 12,00% |
| VAN | NO ES RENTABLE |
| TIR | NO ES VIABLE |
| B/C | 0,0000 |

## **Viabilidad económica**

## **Indicadores económicos**

El resumen del cálculo de los parámetros de la evaluación económica del proyecto, se presentan a continuación:

**Tabla No. 26: Indicadores económicos**

|  |  |
| --- | --- |
| Tasa de descuento | 12,00% |
| VAN | 933.216,51 |
| TIR | 17,20% |
| B/C | 1,16 |

Es importante señalar que existen beneficios económicos adicionales que genera la implementación del presente proyecto, como la reducción del Riesgo Fiscal generado por las demandas al Estado ecuatoriano, sin embargo, no han sido cuantificadas para mantener indicadores económicos razonables.

Para obtener los costos evitados del proyecto se parte de las estadísticas históricas de cada proceso de la gestión que se muestran en el documento presentado para los años 2016, 2017 y 2018. De estos datos se obtuvieron los siguientes promedios ponderados:

**Tabla No. 27: Costos por hora promedio**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Número** | **Horas Promedio** |
| **Hojas de Ruta** | 1.777 | 15,40 |
| **Boletas** | 65.755 | 5,31 |
| **Citaciones** | 4.133 | 18,66 |

**Fuente y elaboración: Consultoría para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional de la PGE.**

**Situación SIN PROYECTO**

Multiplicando el “número” de cada proceso por las “horas promedio” que toman, se obtiene el “tiempo total” en días que toma cada proceso interno tanto de la PGE.

**Tabla No. 28: Costo Sin Proyecto**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Número | Horas Promedio | Tiempo total (días) | Costo por Hora (USD) | Costo Total (USD) |
| Hojas de Ruta | 1.777 | 15,4 | 27.365,80 | 40,4 | 1.105.578,32 |
| Boletas | 65.755 | 5,31 | 349.159,05 | 40,4 | 14.106.025,62 |
| Citaciones | 4.133 | 18,66 | 77.121,78 | 40,4 | 3.115.719,91 |
| Total | | | | | 18.327.323,85 |

**Fuente y elaboración: Consultoría para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional de la PGE.**

El Costo en USD por hora se tomó del trabajo realizado por la Ex SENPLADES dentro de la evaluación económica que realizó para su proyecto “Fortalecimiento del Sistema de Planificación Nacional Mediante la Automatización de los Procesos Sustantivos de la Cadena de Valor de la Ex SENPLADES”; donde se estimó el costo de hora promedio del trabajo del talento humano que utilizan sus sistemas institucionales fuera de dicha entidad, tomando como referencia el costo de un funcionario de la función ejecutiva perteneciente a la categoría “SP5”, obteniendo como resultado un “Costo promedio hora de trabajo” de USD 5,05. Este valor ha sido multiplicado por las 8 horas para obtener el valor de USD 40,40 que se utilizan como costo de un día de trabajo.

Al multiplicar el costo de cada hora por las horas de cada proceso interno se obtuvieron USD 18.327.323,85 que corresponden al costo total de la gestión interna SIN PROYECTO.

**Situación CON PROYECTO**

Para estimar los costos evitados del proyecto, se estableció como un supuesto “conservador” que su ejecución logrará reducir un “10%” del tiempo total de cada proceso de la gestión interna.

**Tabla No. 29: Costos con Proyecto**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Tiempo Total (h) | Costo por Hora | Costo Total (USD) |
| Hojas de Ruta | 24.629 | 40,4 | 995.020,49 |
| Boletas | 314.243 | 40,4 | 12.695.423,06 |
| Citaciones | 69.410 | 40,4 | 2.804.147,92 |
| Total | | | 16.494.591,47 |

Utilizando el mismo costo por hora, se obtienen los USD 16.494.591,47 que corresponden al costo total de la gestión de interna en la situación CON PROYECTO.

|  |  |
| --- | --- |
| Costo Total SIN PROYECTO (USD) | 18.327.323,85 |
|  |  |
| Costo Total CON PROYECTO (USD) | 16.494.591,47 |
|  |  |
| Costo Evitado Anual | 1.832.732,39 |

De la diferencia entre el costo total de la gestión de interna SIN PROYECTO y CON PROYECTO, resultan los costos evitados por USD 1.832.732,39.

En un escenario conservador, se estima que los ahorros generados inician en el año 2025, con la implementación del proyecto, con sólo un 33% de ahorro total previsto para ese año, un 66% en el 2026 y 2027; luego se presentará el ahorro completo de USD 1,83 millones, como se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla No. 30: Ahorros en forma incremental**

| **Años** | **Beneficios** | |
| --- | --- | --- |
| 2022 | 0 |
| 2023 | 0 |
| 2024 | 0 |
| 2025 | 610.910,18 |
| 2026 | 1.221.822,20 |
| 2027 | 1.221.822,20 |
| 2028 | 1.832.732,39 |
| 2029 | 1.832.732,39 |
| 2030 | 1.832.732,39 |
| 2031 | 1.832.732,39 |
| 2032 | 1.832.732,39 |
| 2033 | 1.832.732,39 |

## **Metodologías utilizadas para el cálculo de la inversión total, costos de operación y mantenimiento, ingresos y beneficios.**

**Inversión Total:** como se estableció enel apartado anterior, para cuantificar la inversión total del proyecto se han tomado en cuenta las consultorías, evaluaciones y estudios, que permitirán en primer lugar distinguir los elementos necesarios para establecer la estrategia institucional, para inmediatamente pasar a derivar de esta, el modelo de gestión que establezca la norma que deberán seguir muchos de los siguientes productos del proyecto.

Una vez establecido el modelo de gestión, se podrá distribuir los montos que han sido asignados para cubrir los requerimientos de tecnología y comunicación, equipamiento, y readecuación de las oficinas regionales y provinciales.

De forma paralela se realizan consultorías y estudios complementarios como son los destinados a establecer las posibilidades de sustentabilidad financiera institucional, el manejo de los pasivos contingentes derivados de los litigios internacionales del Estado y la gestión de cambio de la cultura institucional.

**Costos de operación y mantenimiento.**

En el periodo de ejecución del proyecto los costos de operación se derivan de los pagos al costo de mantenimiento del hardware, software y bienes a ser adquiridos (1% anual en función de los costos de hardware, software y bienes, adquiridos cada año), estimados en USD 27.400 para los años 2026 y 2027, en lo posterior se estima en USD 227,400.

Para realizar las tareas antes señaladas, el equipo de coordinación del proyecto ha sido conformado por especialistas contratados y por funcionarios de la institución. Este equipo tendrá la responsabilidad de velar por la eficiente ejecución de los contenidos del proyecto, coordinando los contenidos técnicos con las debidas unidades agregadores de valor, las adquisiciones con la Coordinación Nacional Administrativa Financiera y Tecnologías de la Información, y las decisiones estratégicas con las autoridades institucionales.

**Beneficios**

Para justificar económicamente este proyecto se procederá a estimar parte de los beneficios que genera el proyecto, para lo cual, al tratarse de un proyecto de fortalecimiento institucional, se ha considerado como fuente de generación de los beneficios económicos, el ahorro que surge a partir de la mejora en la eficiencia que la institución ganará, una vez se vayan ejecutando los componentes que se incluyen en el proyecto.

En general se puede afirmar que la Procuraduría General del Estado es una entidad cuya acción se desarrolla en el ámbito judicial. Si bien de acuerdo al marco legal ecuatoriano no pertenece al sector justicia, ni se encuentra bajo el Consejo de la Judicatura, las acciones que desarrolla se encuentran relacionadas al quehacer jurídico y defensa del Estado. Por esta razón se ha procedido a buscar en la bibliografía, la experiencia internacional respecto de la eficiencia de las instituciones cuya gestión se incluye en la esfera de la justicia.

El papel de la Procuraduría General del Estado en el sistema jurídico, tanto en el campo estatal, como general y su fortalecimiento institucional, tendrán fundamental importancia si se tiene en cuenta que dicho sistema jurídico afecta principalmente a la imagen del Estado dentro el país y fuera de nuestras fronteras, y adicionalmente a variables fundamentales para el crecimiento económico, puesto que inciden de manera directa en los costes de producción y transacción, la inversión y las mejoras tecnológicas, y de forma indirecta en todas las demás dimensiones del crecimiento económico y la seguridad jurídica; suministrando un marco regulador en el que operan las personas, instituciones y empresas, generando la estabilidad, previsibilidad, y seguridad, que son centrales en la formación de las expectativas de los inversionistas[[22]](#footnote-23).

De acuerdo a la bibliografía, de la experiencia internacional se han podido develar las fuentes de ineficiencia de la justicia como organización pública, mismos que son similares a los que se presentan en otros sectores como por ejemplo la salud, la educación, el trasporte, etc.; de estas fuentes se han seleccionado las siguientes, pues reflejan la situación específica de la Procuraduría General del Estado [[23]](#footnote-24):

* Mejoras que son “bienes públicos”[[24]](#footnote-25): la ineficiencia en este tipo de servicios se desprende del hecho que al tratarse de “bienes públicos”, su mejora no se presenta en ausencia de acción colectiva.
* Ausencia de competencia: las instituciones en este ámbito no tienen competencia y operan en “mercados cautivos” donde no hay necesidad de competir por clientes.
* Falta de profesionalización de la gestión: no existen incentivos para implementar esquemas de mejora continua.
* Falta de objetivos precisos: raramente se establecen objetivos precisos y por el contrario no se plantea la necesidad de los mismos.

Teniendo en cuenta estas problemáticas, cabe distinguir como uno de los mayores problemas que generan la “dilación” de los procesos jurídicos que se transforman en mayores costos, en general para el caso de la Procuraduría General del Estado para la gestión del sector público, por lo que la bibliografía referida en esta sección ha establecido como soluciones a esta dilación, las siguientes[[25]](#footnote-26):

* La dilación es resultado de un exceso de demanda, por lo que el problema disminuye al reducir la cantidad de casos que llegan a los tribunales cuando no se debieron generar.
* Por el lado de la oferta, mediante la mejora de la gestión o aumentando los medios disponibles.

Los dos puntos anteriores guardan relación con los contenidos del proyecto, donde por el lado de la demanda se atiende la generación de trámites judiciales del sector público mediante el cambio por una visión proactiva, que pretende atacar el problema en las instituciones públicas (donde se genera), realizando acciones de asesoraría, capacitación y acompañamiento; y, por el lado de la oferta, en primer lugar aumentado la eficiencia de la gestión mediante la conjunción de una variedad de elementos, y en segundo lugar, incrementando la cobertura de la Procuraduría General del Estado, en el territorio (si se ajusta a la visión estratégica y a las directrices del gobierno nacional respecto a la asignación de recursos para este efecto).

Así, de acuerdo a lo establecido en esta sección, lo que se pretende es establecer el efecto económico del “Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado”, es decir, de la disminución de la dilación (duración en tiempo) de los procesos judiciales representan para el Estado, que conlleva una reducción en su costo.

## **Identificación y valoración de la inversión total, costos de operación y mantenimiento, ingresos y beneficios.**

**Inversión Total**

**Tabla 31: Inversión del proyecto**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **COMPONENTES** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **TOTAL** |
| **Fiscal** | **BID** | **BID** | **BID** | **BID** | **BID** | **BID** |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | 14.774,58 | 172.559,11 | 510.764,28 | 603.735,72 | 449.341,39 | 297.701,90 | 2.390.637,04 | **4.439.514,02** |
| COMPONENTE 2. - Fortalecer la defensa legal del Estado | - | 14.813,70 | 90.375,86 | 47.771,50 | 2.399,06 | - | - | **155.360,12** |
| COMPONENTE 3. - Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE | - | 26.992,00 | - | 70.492,80 | 43.198,56 | - | - | **140.683,36** |
| COMPONENTE 4. - Fortalecer los Centros de Mediación de la PGE | - | - | - | 13.294,40 | 11.830,55 | - | 230.543,97 | **255.668,92** |
| COMPONENTE 5. - Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE | - | 49.279,62 | 20.000,00 | 73.647,85 | 20.641,60 | - | 20.000,00 | **183.569,06** |
| **TOTAL** | **14.774,58** | **263.644,43** | **621.140,14** | **808.942,27** | **527.411,16** | **297.701,90** | **2.641.181,01** | **5.174.795,49** |

**Fuente y Elaboración: EDG PROFIP PGE**

**Costos de Operación y mantenimiento**

**Tabla 32: Operación y mantenimiento**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Año** | **Entregable** | **Valor** | **IVA** | **Total** |
| 2026 | Mantenimiento de Software / licencias (10% Tecnología recién desarrollada) | 24.464,29 | 2.935,71 | 27.400,00 |
| 2027 | Mantenimiento de Software / licencias (10% Tecnología recién desarrollada) | 24.464,29 | 2.935,71 | 27.400,00 |
| 2028 | Mantenimiento de Software / licencias | 203.035,71 | 24.364,29 | 227.400,00 |
| 2029 | Mantenimiento de Software / licencias | 203.035,71 | 24.364,29 | 227.400,00 |
| 2030 | Mantenimiento de Software / licencias | 203.035,71 | 24.364,29 | 227.400,00 |
| 2031 | Mantenimiento de Software / licencias | 203.035,71 | 24.364,29 | 227.400,00 |
| **Total** | | **861.071,43** | **103.328,57** | **964.400,00** |

**Elaboración: EDG PROFIP PGE**

**Beneficios**

Como se mencionó, se ha identificado los beneficios a partir de la disminución de la dilación (duración en tiempo) de los procesos judiciales que representan recursos para el Estado y los individuos, lo que conlleva una reducción en su costo. Para esto se han calculado los tiempos de los procesos internos que se desarrollan para la atención de casos ingresados en la PGE. De esta manera los casos atendidos se dividen en: hojas de ruta, boletas y citaciones. En la Tabla No. 24 se muestran los tiempos promedio anuales (2016-2025) y número de trámites de los procesos de la gestión interna hasta 2023, la base de 2024 y 2025 se proyecta en función de los casos a 2023, se considera para 2025 medio año.

**Tabla 33: Tiempos promedio anuales y número de trámites.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | **Tiempo en días: trámite atendido** | | | | | **AÑOS** | **PROCESO: HOJAS DE RUTA (#)** | **TIEMPO PROMEDIO (días)** | **Cálculo Días Promedio** | | 2016 | 2.043,00 | 11,06 | 22.595,58 | | 2017 | 1.521,00 | 22,72 | 34.557,12 | | 2018 | 1.766,00 | 14,12 | 24.935,92 | | **TOTAL** | **5.330,00** |  | **82.088,62** | | **PROMEDIO** | **1.776,67** | **15,40** |  | |  |  |  |  | | **AÑOS** | **PROCESO: BOLETAS (#)** | **TIEMPO PROMEDIO (días)** | **Cálculo Días Promedio** | | 2016 | 66.370,00 | 3,41 | 226.321,70 | | 2017 | 65.271,00 | 7,38 | 481.699,98 | | 2018 | 65.624,00 | 5,18 | 339.932,32 | | **TOTAL** | **197.265,00** |  | **1.047.954,00** | | **PROMEDIO** | **65.755,00** | **5,31** |  | |  |  |  |  | | **AÑOS** | **PROCESO: CITACIONES (#)** | **TIEMPO PROMEDIO (días)** | **Cálculo Días Promedio** | | 2016 | 4.603,00 | 12,83 | 59.056,49 | | 2017 | 3.745,00 | 19,58 | 73.327,10 | | 2018 | 4.051,00 | 24,43 | 98.965,93 | | **TOTAL** | **12.399,00** |  | **231.349,52** | | **PROMEDIO** | **4.133,00** | **18,66** |  | |

**Fuente: Unidad de Informática de la PGE.**

**Elaboración: EDG PROFIP PGE**

Para obtener los ahorros por costo del tiempo de trámite anual de la gestión interna, que se muestran en la Tabla No. 33, se obtuvo la columna número del promedio para cada proceso interno de los años 2016, 2017 y 2018; los días promedio de duración de cada trámite se obtuvieron como el promedio ponderado del tiempo en días de los mismos años y se estableció como un supuesto conservador que la ejecución del proyecto logrará reducirlos en un 10%; el costo por día en USD se tomó de los cálculos hechos por la SENPLADES para la elaboración de su proyecto “Fortalecimiento del Sistema de Planificación Nacional Mediante la Automatización de los Procesos Sustantivos de la Cadena de Valor de la SENPLADES” (que se explicará en el siguiente párrafo); y el ahorro del costo por la disminución del tiempo de trámite, de la última columna resulta del producto de las dos anteriores.

**Tabla 34: Ahorros en costo del tiempo de trámite anual de la gestión interna.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Procesos** | **Número procesos (Promedio)** | **Días Promedio** | **10% del tiempo total (días)** | **Costo por día (USD)** | **Ahorro en tiempo de trámite (USD)** |
| **Hojas de Ruta** | 1.777,00 | 15,4 | 2.736,58 | 40,4 | 110.557,83 |
| **Boletas** | 65.755,00 | 5,31 | 34.915,91 | 40,4 | 1.410.602,56 |
| **Citaciones** | 4.133,00 | 18,66 | 7.712,18 | 40,4 | 311.571,99 |
| **Total** | | | | | **1.832.732,39** |

E**laboración: EDG PROFIP PGE**

La Ex SENPLADES dentro de la evaluación económica que realizó para su proyecto “Fortalecimiento del Sistema de Planificación Nacional Mediante la Automatización de los Procesos Sustantivos de la Cadena de Valor de la Ex SENPLADES”, estimó el costo de hora promedio del trabajo del talento humano que utilizan sus sistemas institucionales fuera de dicha entidad, tomando como referencia el costo de un funcionario de la función ejecutiva perteneciente a la categoría “SP5”, obteniendo como resultado un “Costo promedio hora de trabajo” de USD 5,05. Este valor ha sido multiplicado por las 8 horas para obtener el valor de USD 40,40 que se utilizan como costo de un día de trabajo en la Tabla No. 34.

## **Flujo económico**

Se ha elaborado el flujo económico del proyecto, anualizando la inversión de acuerdo al cronograma de ejecución del proyecto y teniendo en cuenta que los ingresos por ahorro generados, así como los costos de operación y mantenimiento del equipo coordinador de la ejecución del proyecto, con el fin de demostrar la bondad del proyecto los ingresos por beneficios del proyecto se calculan desde 2025, año en que acorde a lo programado se implantarían los procesos automatizados, probablemente a medio año.

Con esta implantación de los procesos automatizados y la depuración de causas, se considera que a 2025 el beneficio por concepto de ahorro de tiempo se hará al 33% anual, y para 2026 y 2027 el beneficio se estima en el 50% del ahorro, de 2028 en adelante se considera el beneficio al 100%, para efectos del cálculo en este proyecto se estiman 8 años de beneficios posterior al cierre del proyecto.

Esto se presenta en la Tabla siguiente:

**Tabla 35: Ahorros en costo del tiempo de trámite anual de la gestión interna**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **#** | **Años** | **Beneficios** |
| 0 | 2022 | 0 |
| 0 | 2023 | 0 |
| 0 | 2024 | 0 |
| 0 | 2025 | 610.910,18 |
| 1 | 2026 | 1.221.822,20 |
| 2 | 2027 | 1.221.822,20 |
| 3 | 2028 | 1.832.732,39 |
| 4 | 2029 | 1.832.732,39 |
| 5 | 2030 | 1.832.732,39 |
| 6 | 2031 | 1.832.732,39 |
| 7 | 2032 | 1.832.732,39 |
| 8 | 2033 | 1.832.732,39 |

## **Flujo Económico del Proyecto**

**Tabla No. 36: Flujo económico del proyecto**

| **Período** | **Año 0** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** | **Año 6** | **Año 7** | **Año 8** | **Año 9** | **Año 10** | **Año 11** | **Año 12** | **Año 13** | **Año 14** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Año** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** | **2028** | **2029** | **2030** | **2031** | **2032** | **2033** |
| **INGRESOS (USD Corrientes) (a)** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **610.910,18** | **1.221.822,20** | **1.221.822,20** | **1.832.732,39** | **1.832.732,39** | **1.832.732,39** | **1.832.732,39** | **1.832.732,39** | **1.832.732,39** |
| *Financieros (detallar)* | - | - | - | - | - | - | 610.910,18 | 1.221.822,20 | 1.221.822,20 | 1.832.732,39 | 1.832.732,39 | 1.832.732,39 | 1.832.732,39 | 1.832.732,39 | 1.832.732,39 |
| detalle … | - | - | - | - | - | - | 610.910,18 | 1.221.822,20 | 1.221.822,20 | 1.832.732,39 | 1.832.732,39 | 1.832.732,39 | 1.832.732,39 | 1.832.732,39 | 1.832.732,39 |
| detalle … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| detalle … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **EGRESOS (b)** | **14.774,58** | **263.644,43** | **621.140,14** | **808.942,27** | **527.411,16** | **297.701,90** | **2.641.181,01** | **27.400,00** | **27.400,00** | **227.400,00** | **227.400,00** | **227.400,00** | **227.400,00** | **-** | **-** |
| **INVERSIÓN (COMPONENTES Y ACTIVIDADES DEL MARCO LÓGICO)** | 14.774,58 | 263.644,43 | 621.140,14 | 808.942,27 | 527.411,16 | 297.701,90 | 2.641.181,01 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **Gastos** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE.*** | ***14.774,58*** | ***172.559,11*** | ***510.764,28*** | ***603.735,72*** | ***449.341,39*** | ***297.701,90*** | ***2.390.637,04*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** |
| ACTIVIDAD 1.1. - Realizar un diagnóstico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición. | *-* | *83.965,52* | *207.829,32* | *487.409,56* | *-* | *-* | *10.563,99* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 1.2. - Implementar el Plan de gestión del cambio. | *-* | *23.270,24* | *21.840,00* | *29.960,00* | *-* | *-* | *45.000,00* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 1.3. - Implementar un Sistema Informático Integrado | *-* | *-* | *-* | *-* | *111.568,80* | *229.114,50* | *1.995.011,21* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 1.4. - Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado | *-* | *-* | *17.360,00* | *-* | *-* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 1.4. - Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado | *-* | *-* | *177.368,80* | *-* | *237.012,16* | *-* | *218.575,92* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 1.5. - Administración del Proyecto | *14.774,58* | *768,61* | *-* | *-* | *-* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 1.5. - Administración del Proyecto | *-* | *64.554,74* | *86.366,16* | *86.366,16* | *100.760,43* | *68.587,40* | *121.485,91* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***COMPONENTE 2. - Fortalecer la defensa legal del Estado*** | ***-*** | ***14.813,70*** | ***90.375,86*** | ***47.771,50*** | ***2.399,06*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** |
| ACTIVIDAD 2.1. - Capacitar a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales | *-* | *14.813,70* | *56.542,12* | *11.995,30* | *2.399,06* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 2.2. - Brindar una capacitación especializada en jurisprudencia internacional | *-* | *-* | *6.409,74* | *14.956,04* | *-* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 2.3. - Elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos. | *-* | *-* | *27.424,00* | *11.950,00* | *-* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 2.4. - Obtener acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos. | *-* | *-* | *-* | *8.870,16* | *-* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***COMPONENTE 3. - Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE*** | ***-*** | ***26.992,00*** | ***-*** | ***70.492,80*** | ***43.198,56*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** |
| ACTIVIDAD 3.1. - Generar un sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima. | *-* | *-* | *-* | *8.736,00* | *-* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 3.2. - Capacitar a organismos del Estado o Municipios para la formulación adecuada de sus consultas. | *-* | *26.992,00* | *-* | *61.756,80* | *43.198,56* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***COMPONENTE 4. - Fortalecer los Centros de Mediación de la PGE*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***13.294,40*** | ***11.830,55*** | ***-*** | ***230.543,97*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** |
| ACTIVIDAD 4.1. - Readecuar los espacios de los centros de mediación. | *-* | *-* | *-* | *10.278,40* | *11.830,55* | *-* | *125.682,07* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 4.1. - Readecuar los espacios de los centros de mediación. | *-* | *-* | *-* | *3.016,00* | *-* | *-* | *104.861,90* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***COMPONENTE 5. - Diseñar e implementa la estrategia de comunicación de la PGE*** | ***-*** | ***49.279,62*** | ***20.000,00*** | ***73.647,85*** | ***20.641,60*** | ***-*** | ***20.000,00*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** | ***-*** |
| ACTIVIDAD 5.1. - Diseñar una estrategia de comunicación | *-* | *-* | *20.000,00* | *-* | *-* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 5.2. - Capacitar en herramientas de comunicación | *-* | *-* | *-* | *-* | *-* | *-* | *10.000,00* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 5.3. - Desarrollar materiales de difusión | *-* | *-* | *-* | *72.919,07* | *20.641,60* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 5.3. - Desarrollar materiales de difusión | *-* | *-* | *-* | *728,78* | *-* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 5.4. - Realizar una encuesta ciudadana de percepción | *-* | *-* | *-* | *-* | *-* | *-* | *10.000,00* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD 5.5. - Adquirir equipamiento para comunicación | *-* | *49.279,62* | *-* | *-* | *-* | *-* | *-* |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO (GASTO CORRIENTE)** | - | - | - | - | - | - | - | 27.400,00 | 27.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | - | - |
| *Gastos Operativos (detallar)* | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |  |  |  | - |  |
| detalle … |  |  | - | - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| detalle … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Gastos Mantenimiento (detallar)* | - | - | - | - | - | - | - | 27.400,00 | 27.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | - | - |
| Mantenimiento Recurrente | - | - | - | - | - | - | - | 27.400,00 | 27.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | 227.400,00 | - | - |
| detalle … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Gastos Administrativos (detallar) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |  |  |  | - |  |
| detalle … |  |  | - | - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| detalle … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **FLUJO DE CAJA (a-b)** | **(14.774,58)** | **(263.644,43)** | **(621.140,14)** | **(808.942,27)** | **(527.411,16)** | **(297.701,90)** | **(2.030.270,83)** | **1.194.422,20** | **1.194.422,20** | **1.605.332,39** | **1.605.332,39** | **1.605.332,39** | **1.605.332,39** | **1.832.732,39** | **1.832.732,39** |

**Elaboración: EDG PROFIP PGE**

## **Indicadores económicos**

El resumen del cálculo de los parámetros de la evaluación económica del proyecto, se presentan a continuación:

|  |  |
| --- | --- |
| **Tasa de descuento** | 12,00% |
| **VAN** | 933.216,51 |
| **TIR** | 17,20% |
| **B/C** | 1,16 |

**Elaboración: EDG PGE PROFIP**

Es importante señalar que existen beneficios económicos adicionales que genera la implementación del presente proyecto, como la reducción del Riesgo Fiscal generado por las demandas al Estado ecuatoriano, sin embargo, no han sido cuantificadas para mantener indicadores económicos razonables.

## **Viabilidad ambiental y sostenibilidad social**

## **Análisis de impacto ambiental y riesgos**

La ejecución del proyecto en esta etapa no genera impactos negativos al ambiente, por cuanto el proyecto se enfoca al fortalecimiento institucional. La construcción de cualquier infraestructura nueva, cuya necesidad sea prevista como resultado de los productos del proyecto, requerirá nuevo financiamiento en una nueva fase del proyecto o fuera de él.

El 4,94% (USD 255.668,92) del proyecto se invertirá en readecuar los espacios de los centros de mediación, mientras que el 95,06% (USD 4.919.126,57) se invertirá tanto en consultoría, capacitación, adquisición de hardware, software y equipos de comunicación. Para las readecuaciones en los centros de mediación no requerirán de cambios en infraestructuras ni obra civil, que implique un impacto ambiental importante, sino principalmente, en readecuar espacios y adquisición de mueblería para una mayor comodidad de los usuarios de los centros, además como se muestra, la inversión a realizarse en este rubro es baja en relación con el total de la inversión en el Proyecto.

## **Sostenibilidad social**

Como se estableció previamente, el papel de la Procuraduría General del Estado en sistema jurídico nacional (y por tanto su fortalecimiento institucional) tiene fundamental importancia, si se tiene en cuenta que dicho sistema jurídico afecta a las variables fundamentales para el crecimiento económico, y suministra un marco regulador en el que se desarrollan las actividades de las personas, instituciones y empresas.

Como ha sido especificado en diversos apartados de este documento, el proyecto permitirá dinamizar los trámites judiciales de defensa del Estado y evitar el aumento de su generación con acciones directas en las instituciones estatales, lo que repercutirá en la mejora de la gestión general de las instituciones públicas, incluyendo toda política e intervención pública con enfoque de género, interculturalidad, que se dirige a grupos de etarios y que incluye participación ciudadana; además, claro está, también las que consideran la atención a los grupos de atención prioritaria.

Una vez finalizado el proyecto al 2025, la normativa del Ministerio de Economía y Finanzas plantea el traspaso de bienes a propiedad de la institución ejecutora del proyecto, por lo que se requerirá de mantenimiento y actualización los siguientes sistemas a optimizarse y desarrollarse:

* + Sistema Informático Integrado de Gestión Interna y procesos misionales e Inteligencia y Análisis de Datos.
  + Sistema de Gestión Documental optimizado.
  + Interoperatividad con sistemas de otras instituciones PGE-CGE-FGE-UAFE-MEF.
  + Sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado.

Además, se adquirirá:

* + Licencias para usuario final PGE
  + Servicio en nube para soporte de las nuevas herramientas
  + Adquirir equipamiento para comunicación.

Mismos que serán conservados y actualizados mediante el uso de recursos fiscales asignados al presupuesto de la Procuraduría General del Estado.

## **FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO**

El monto total del proyecto es de USD 5.174.795,49 de los cuales, USD 5.160.020,91 provienen de crédito externo otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo BID para la Procuraduría General del Estado, canalizados a través del Ministerio de Finanzas, y USD 14.774,58 correspondientes al valor de recursos fiscales que financió el equipo de gestión del proyecto en el año 2019.

**Tabla No. 37: Financiamiento y Presupuesto**

| **COMPONENTES** | **ACTIVIDADES** | **Grupo de Gasto** | **CODIGO** | **TOTAL PROYECTO** | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **FUENTE FISCAL** | **FUENTE BID** | **TOTAL** |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | ACTIVIDAD 1.1. - Realizar un diagnóstico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición. | BIENES\_Y\_SERVICIOS\_PARA\_INVERSION | 73 |  | 789.768,39 | 789.768,39 |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | ACTIVIDAD 1.2. - Implementar el Plan de gestión del cambio. | BIENES\_Y\_SERVICIOS\_PARA\_INVERSION | 73 |  | 120.070,24 | 120.070,24 |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | ACTIVIDAD 1.3. - Implementar un Sistema Informático Integrado | BIENES\_Y\_SERVICIOS\_PARA\_INVERSION | 73 |  | 2.335.694,51 | 2.335.694,51 |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | ACTIVIDAD 1.4. - Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado | BIENES\_Y\_SERVICIOS\_PARA\_INVERSION | 73 |  | 17.360,00 | 17.360,00 |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | ACTIVIDAD 1.4. - Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado | BIENES\_DE\_LARGA\_DURACION\_\_PROPIEDAD\_PLANTA\_Y\_EQUIPO | 84 |  | 632.956,88 | 632.956,88 |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | ACTIVIDAD 1.5. - Administración del Proyecto | EGRESOS\_EN\_PERSONAL\_PARA\_INVERSION | 71 | 15.543,19 | - | 15.543,19 |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | ACTIVIDAD 1.5. - Administración del Proyecto | BIENES\_Y\_SERVICIOS\_PARA\_INVERSION | 73 | 0,00 | 528.120,80 | 528.120,80 |
| COMPONENTE 1 | | |  | 15.543,19 | 4.423.970,83 | 4.439.514,02 |
| COMPONENTE 2. - Fortalecer la defensa legal del Estado | ACTIVIDAD 2.1. - Capacitar a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales | BIENES\_Y\_SERVICIOS\_PARA\_INVERSION | 73 |  | 85.750,18 | 85.750,18 |
| COMPONENTE 2. - Fortalecer la defensa legal del Estado | ACTIVIDAD 2.2. - Brindar una capacitación especializada en jurisprudencia internacional | BIENES\_Y\_SERVICIOS\_PARA\_INVERSION | 73 |  | 21.365,78 | 21.365,78 |
| COMPONENTE 2. - Fortalecer la defensa legal del Estado | ACTIVIDAD 2.3. - Elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos. | BIENES\_Y\_SERVICIOS\_PARA\_INVERSION | 73 |  | 39.374,00 | 39.374,00 |
| COMPONENTE 2. - Fortalecer la defensa legal del Estado | ACTIVIDAD 2.4. - Obtener acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos. | BIENES\_Y\_SERVICIOS\_PARA\_INVERSION | 73 | - | 8.870,16 | 8.870,16 |
| COMPONENTE 2 | | |  | - | 155.360,12 | 155.360,12 |
| COMPONENTE 3. - Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE | ACTIVIDAD 3.1. - Generar un sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima. | BIENES\_Y\_SERVICIOS\_PARA\_INVERSION | 73 |  | 8.736,00 | 8.736,00 |
| COMPONENTE 3. - Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE | ACTIVIDAD 3.2. - Capacitar a organismos del Estado o Municipios para la formulación adecuada de sus consultas. | BIENES\_Y\_SERVICIOS\_PARA\_INVERSION | 73 | - | 131.947,36 | 131.947,36 |
| COMPONENTE 3 | | |  | - | 140.683,36 | 140.683,36 |
| COMPONENTE 4. - Fortalecer los Centros de Mediación de la PGE | ACTIVIDAD 4.1. - Readecuar los espacios de los centros de mediación. | BIENES\_Y\_SERVICIOS\_PARA\_INVERSION | 73 |  | 147.791,02 | 147.791,02 |
| COMPONENTE 4. - Fortalecer los Centros de Mediación de la PGE | ACTIVIDAD 4.1. - Readecuar los espacios de los centros de mediación. | BIENES\_DE\_LARGA\_DURACION\_\_PROPIEDAD\_PLANTA\_Y\_EQUIPO | 84 | - | 107.877,90 | 107.877,90 |
| COMPONENTE 4 | | |  | - | 255.668,92 | 255.668,92 |
| COMPONENTE 5. - Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE | ACTIVIDAD 5.1. - Diseñar una estrategia de comunicación | BIENES\_Y\_SERVICIOS\_PARA\_INVERSION | 73 |  | 20.000,00 | 20.000,00 |
| COMPONENTE 5. - Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE | ACTIVIDAD 5.2. - Capacitar en herramientas de comunicación | BIENES\_Y\_SERVICIOS\_PARA\_INVERSION |  |  | 10.000,00 | 10.000,00 |
| COMPONENTE 5. - Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE | ACTIVIDAD 5.3. - Desarrollar materiales de difusión | BIENES\_Y\_SERVICIOS\_PARA\_INVERSION | 73 |  | 93.560,67 | 93.560,67 |
| COMPONENTE 5. - Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE | ACTIVIDAD 5.3. - Desarrollar materiales de difusión | BIENES\_DE\_LARGA\_DURACION\_\_PROPIEDAD\_PLANTA\_Y\_EQUIPO | 84 |  | 728,78 | 728,78 |
| COMPONENTE 5. - Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE | ACTIVIDAD 5.4. - Realizar una encuesta ciudadana de percepción | BIENES\_Y\_SERVICIOS\_PARA\_INVERSION | 73 |  | 10.000,00 | 10.000,00 |
| COMPONENTE 5. - Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE | ACTIVIDAD 5.5. - Adquirir equipamiento para comunicación | BIENES\_DE\_LARGA\_DURACION\_\_PROPIEDAD\_PLANTA\_Y\_EQUIPO | 84 | - | 49.279,62 | 49.279,62 |
| COMPONENTE 5 | | |  | 15.543,19 | 183.569,07 | 183.569,07 |
| **TOTAL** | | | | **15.543,19** | **5.159.252,30** | **5.174.795,49** |

Nota.- Los valores definidos incluyen IVA.

## **ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN**

## **Estructura operativa**

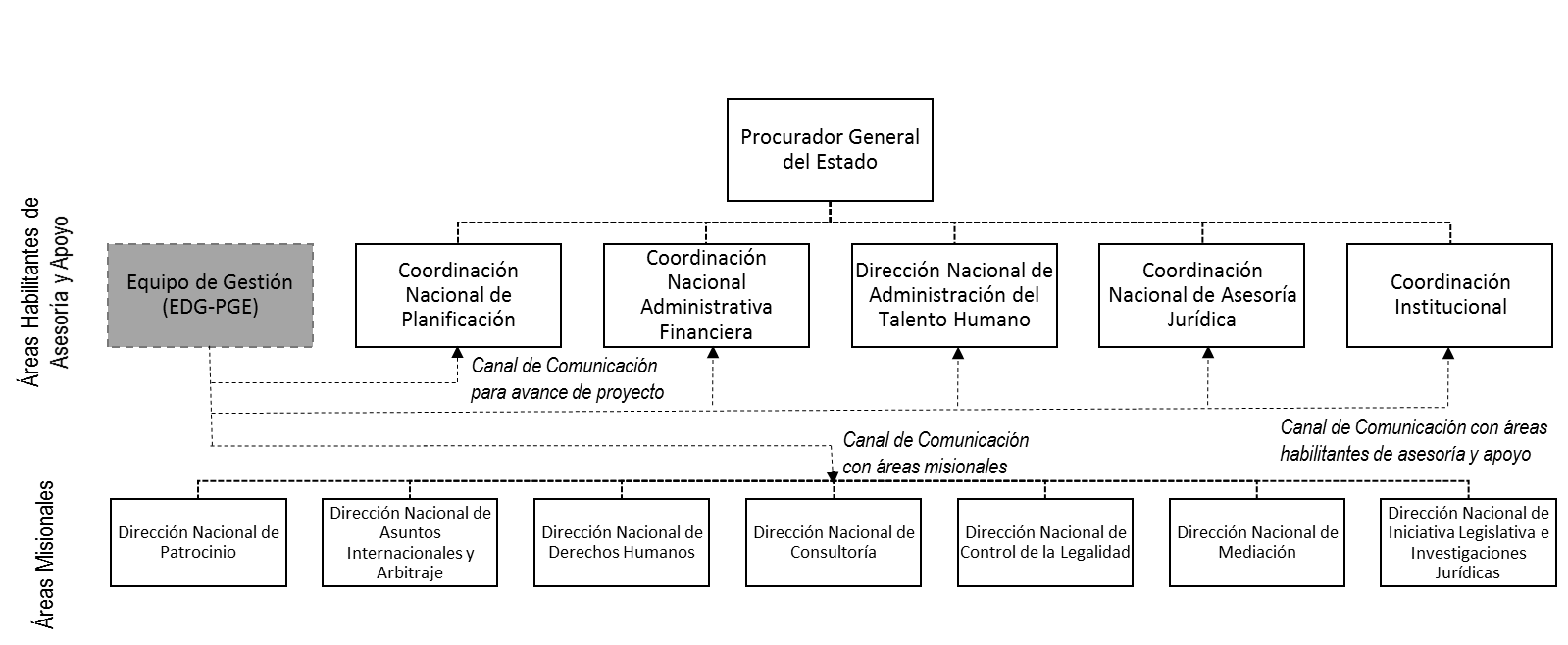
El Ministerio de Economía y Finanzas – MEF es el ejecutor del “Programa de modernización de la administración financiera”, a través de la Coordinación General de Programas BID. Dentro del programa, el componente 3 se constituye en el proyecto de “Fortalecimiento Institucional de la PGE”.

El responsable de la ejecución del proyecto de “Fortalecimiento Institucional de la PGE” es la Procuraduría General del Estado, para lo cual ha conformado un equipo de gestión quienes serán los responsables de la administración y ejecución, tendrá una asignación presupuestaria propia y gestionará directamente los pagos por las acciones a desarrollarse en la institución.

El equipo de gestión, que está conformado por un coordinador, un especialista en adquisiciones, un especialista financiero, un especialista en tecnologías de la información y comunicación, y, un especialista en seguimiento y monitoreo, tendrán la labor de articular los procesos con las diferentes instancias de la PGE, enmarcados en las políticas del BID.

Además, el Equipo de Gestión realizará la articulación permanente con las áreas misionales de la PGE, para el levantamiento de información y desarrollo de los productos programados en el presente proyecto; así como también con las áreas adjetivas que correspondan a fin de gestionar la ejecución de las actividades programadas en el proyecto.

A continuación, se presenta un diagrama explicativo de los canales de comunicación que mantendrá el Equipo de Gestión del Proyecto de la PGE, al interior de la Institución:



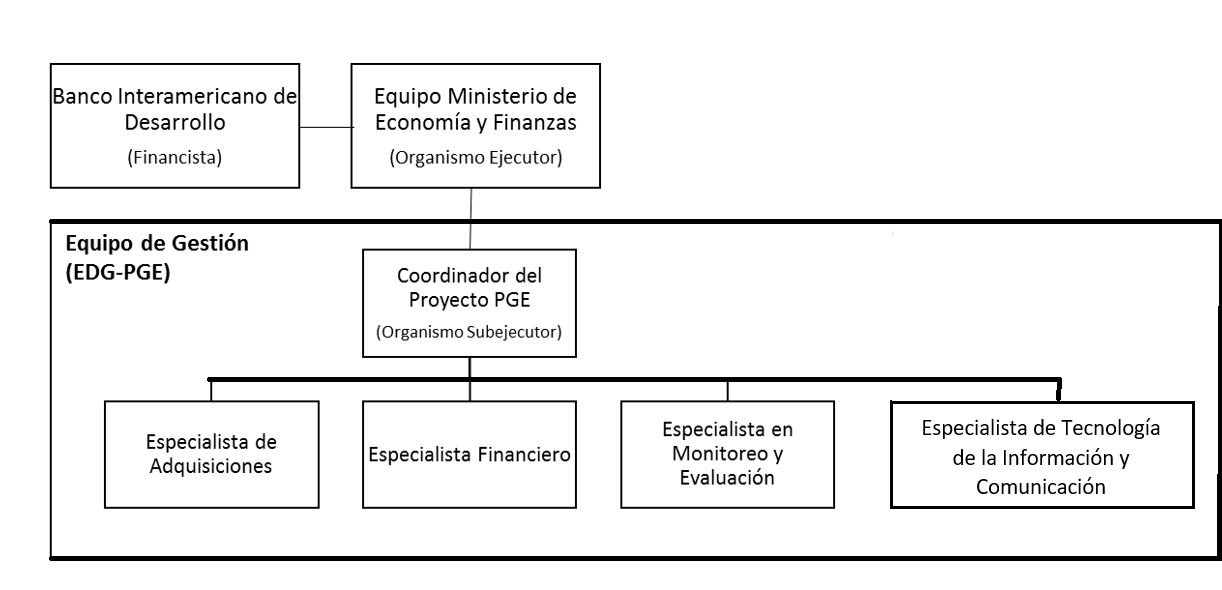
La Procuraduría General del Estado – PGE coordinará con el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF la entrega de la información del proyecto, quien será el responsable de consolidar y presentar los informes en los formatos establecidos por el BID en los plazos que lo determinen. El MEF desarrollará una matriz de comunicación para facilitar el intercambio de información entre los involucrados.

Periódicamente el MEF y PGE realizarán reuniones de coordinación para garantizar el cumplimiento de la ejecución del proyecto, que quedarán registradas mediante ayudas memoria e informes.

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), será el Organismo Ejecutor del Programa (OE) y en consecuencia será el responsable de la ejecución y la contraparte oficial del Programa. El MEF ejecutará el Programa a través de: la Coordinación General de Programas BID, donde se encuentra el Equipo de Gestión del Programa del MEF (EDG-MEF) que apoyará la gestión de adquisiciones, financiera y de monitoreo del Programa, y de las áreas institucionales del MEF que son las responsables de los aspectos técnicos según su competencia. El MEF tendrá a su cargo la ejecución de los componentes que le corresponden y la administración del Programa. Además, el MEF será el responsable de la consolidación y presentación de informes de progreso, desembolsos, de contratar las evaluaciones y las auditorías, así como del cumplimiento de las condiciones generales previas a los desembolsos.

La Procuraduría General del Estado (PGE) será el Organismo Subejecutor del Programa (OSE) y se encargará de la ejecución de las actividades del Componente 3 del Programa: Fortalecimiento Institucional de la PGE. La PGE ejecutará las actividades del Programa a través de un Equipo de Gestión para sus actividades del Programa (EDG-PGE) creada para el efecto. La PGE, tendrá asignado presupuesto propio y gestionará directamente las contrataciones y pagos a su cargo, por medio de la Cuenta Única del Tesoro (CUT). Sin embargo, como se señaló anteriormente, el MEF será el responsable de mantener información consolidada de todo el Programa, presentar los informes requeridos y gestionar los desembolsos ante el BID.

Para la ejecución del componente 3 del programa, que se constituye en el presente proyecto de inversión, se formará un Equipo de Gestión del Programa de la Procuraduría General del Estado (EDG-PGE) que estará constituido al menos por un Coordinador de las actividades del Programa a cargo de la PGE (CP-EDG/PGE), un Especialista de Adquisiciones (EA-EDG), un Especialista Financiero (EF-EDG), Especialista de Tecnologías de la Información y Comunicación y un Especialista en Monitoreo y Evaluación (EME-EDG) que tendrá la siguiente estructura:



**Coordinador del Proyecto a cargo de la PGE (CP-EDG/PGE)**

1. Gestionar la ejecución de las actividades del Programa a cargo de la PGE, enfocado en el logro de los productos y resultados.
2. Informar y brindar asistencia al CGP-EDG/MEF respecto de la ejecución del componente o actividades del Programa a cargo de la PGE.
3. Velar por el cumplimiento de los acuerdos establecidos para la ejecución del componente y actividades del Programa a cargo de la PGE.
4. Ejecutar los mecanismos de coordinación, monitoreo y control, establecidos con el EDG-MEF, relacionadas con la ejecución del Componente y actividades del Programa a cargo de la PGE.
5. Preparar y suministrar la información del componente y actividades del Programa a cargo de la PGE.
6. Ser el responsable del monitoreo y seguimiento de las actividades del Programa a cargo de la PGE.
7. Servir de nexo de coordinación e interlocución con el BID, respecto de la ejecución de las adquisiciones del componente o actividades del Programa a cargo de la PGE.
8. Coordinar y gestionar la asignación de los recursos y del presupuesto asignado para la ejecución del componente y actividades del Programa a cargo de la PGE.
9. Firmar y aprobar los informes Financieros correspondientes a del componente y actividades del Programa a cargo de la PGE elaborados por el Especialista Financiero del EDG/PGE.
10. Las demás funciones establecidas para la ejecución de los proyectos financiados por el BID.

**Especialista de Adquisiciones (EA-EDG/PGE)**

1. Aplicar y dar cumplimiento a las Normas, Políticas y Procesos de Adquisiciones y Contrataciones establecidos para la ejecución del Programa.
2. Proveer la información necesaria al EDG-MEF para que mantenga actualizado el Plan de Adquisiciones del Programa.
3. Preparar la documentación e informes de las adquisiciones del componente o actividades del Programa a cargo de la PGE, requeridos por el Coordinador.
4. Apoyar en la preparación de la documentación precontractual necesaria, según corresponda a cada tipo de adquisición o contratación de las actividades que corresponden a la PGE en la ejecución del Programa.
5. Gestionar y dar seguimiento a los procesos de No Objeción emitidos por el Banco, según corresponda a cada tipo de adquisición o contratación de las actividades que corresponden a la PGE en la ejecución del Programa.
6. Supervisar la gestión de adquisiciones de las actividades del Programa que corresponden a la PGE
7. Gestionar y coordinar los procesos de adquisiciones de las actividades que corresponden al MEF en la ejecución del Programa.
8. Mantener un sistema de control y archivo documental y electrónico ordenado y completo de la información de sustento de los procesos de adquisiciones, contrataciones de las actividades que corresponden a la PGE en la ejecución del Programa.
9. Velar por el cumplimiento de los acuerdos de adquisiciones y contrataciones establecidos para la ejecución del componente o actividades a cargo de la PGE.
10. Las demás funciones descritas en el ROP y las asignadas por el Coordinador, con la finalidad de dar cumplimiento al Programa.

**Especialista Financiero (EF-EDG/PGE)**

1. Preparar la información presupuestaria y financiera necesaria, del componente y actividades del Programa a cargo de la PGE, con la finalidad de facilitar al EDG-MEF la preparación y consolidación de la información presupuestaria y financiera del Programa, en la forma y periodicidad establecidos, en el Contrato de Préstamo y el ROP.
2. Remitir al EDG-MEF en un plazo de 5 días calendarios posteriores al cierre de cada mes: (i) una base de datos en Excel que contenga cada uno de los Comprobante Único de Registro CURs pagados en el mes, los cuales deberán estar clasificados por el producto de la MdR del Programa BID al que contribuyen y la fuente de financiamiento a la cual debe ser registrada en la Contabilidad del Programa. El detalle de CURs mensual debe estar cuadrado con el reporte de ejecución presupuestaria y en caso de existir diferencias, se deberá incluir las notas explicativas respectivas. El contenido (campos de información) de las bases de datos de los CURs deberán ser entregados según los requerimientos y formatos indicados por el EDG-MEF.
3. Presentar la conciliación mensual de la información financiera, que deberá ser registrada en la contabilidad del Programa por parte del EDG-MEF. En caso de existir diferencias entre la ejecución presupuestaria y las inversiones que deben ser registradas en la contabilidad del Programa, se deberán incluir las notas explicativas respectivas.
4. Mantener archivada y organizada toda la documentación de respaldo física y/o digital de los pagos ejecutados por la PGE, con cargo al componente y productos del Contrato de Préstamo y enviar el respaldo digital al EDG- MEF en un plazo máximo de 5 días calendario.
5. Apoyar y facilitar la ejecución de las auditorías externas respecto de las actividades del Programa a su cargo, mediante la entrega de información completa, oportuna y confiable.
6. Implementar y actualizar el Plan de Cuentas del Programa acordado con el EDG-MEF en función de la normativa contable pertinente, las necesidades de registro y presentación de información del programa, dentro de lo establecido en la gestión financiera del Programa descrita en el ROP.
7. Apoyar al EDG-MEF en la preparación de las solicitudes de desembolso (anticipos, reembolso, justificaciones) del Programa, para su presentación al BID.
8. Gestionar y coordinar oportunamente la disponibilidad de recursos de los productos del Programa a cargo de la PGE.
9. Gestionar la emisión de las certificaciones y avales presupuestarios necesarios correspondientes a los procesos precontractuales de las actividades del Programa a cargo de la PGE, en coordinación con el EDG-MEF.
10. Velar por el cumplimiento de los acuerdos establecidos para la ejecución de su componente, en el Contrato de Préstamo, ROP, que corresponda a gestión financiera del componente y actividades a su cargo.
11. Las demás funciones asignadas por el Coordinador del Proyecto, con la finalidad de dar cumplimiento al Programa.

**Especialista de Monitoreo y Evaluación EME-EDG**

1. Coordinar con el EDG-MEF el seguimiento al cumplimiento y avance de los productos y metas del componente y las actividades del Programa a cargo de la PGE.
2. Aplicar los formatos y herramientas de monitoreo del Programa, definidos por el EDG-MEF.
3. Preparar y proporcionar al EDG-MEF información de las actividades del proyecto.
4. Proporcionar la información que el EDG-MEF requiera para la elaboración de los informes semestrales consolidados y los informes requeridos para las reuniones de seguimiento y avance de resultados.
5. Garantizar al EDG-MEF el mantenimiento periódico de la información para alimentar las herramientas que formen parte del Sistema de Monitoreo y Evaluación.
6. Mantener un sistema de control y archivo documental y electrónico ordenado y completo de la información del Proyecto.
7. Dar seguimiento a las comunicaciones externas e internas, monitorear, responder y reenviar correos entrantes de manera constante.
8. Resolver cualquier requerimiento administrativo.
9. Preparar, organizar y agendar las reuniones de trabajo.
10. Las demás funciones asignadas por el Coordinador del Proyecto, con la finalidad de dar cumplimiento al Programa.

**Especialista de Tecnologías de la Información y Comunicación (ETIC-EDG/PGE)**

1. Coordinar la ejecución y seguimiento de las actividades del proyecto de fortalecimiento institucional de la PGE, relacionadas con el desarrollo de un Sistema Informático Integrado de Gestión Interna y procesos misionales e inteligencia y análisis de datos;
2. Coordinar la ejecución y seguimiento de las actividades de optimización del sistema de gestión documental de la PGE, derivadas del proyecto de fortalecimiento institucional;
3. Analizar y proponer, en coordinación con el equipo del proyecto de fortalecimiento institucional de la PGE y demás funcionarios competentes, las necesidades de fortalecimiento del hardware y software para soportar el nuevo sistema integrado de la institución;
4. Coordinar las actividades del proyecto de fortalecimiento institucional de la PGE referidas a la implementación de la interoperabilidad con sistemas de otras instituciones;
5. Coordinar las actividades del proyecto de fortalecimiento institucional de la PGE, que contribuyan a desarrollar el sistema informático (software y hardware) que permita brindar el servicio de asesoría legal a organismos del Estado;
6. Elaborar términos de referencia, bases, especificaciones técnicas y demás documentos necesarios para las contrataciones previstas en el proyecto de fortalecimiento institucional de la PEG, relacionadas con la infraestructura de Tics;
7. Proponer y definir planes tales como:
   * Contingencia
   * Matriz de riesgos
   * Seguridad de la Información
   * Definir una correcta administración de las Tics siguiendo estándares o normas internacionales como ITIL, COBIT, ISO.
   * Gobierno Electrónico
   * Cumplimiento de la ley de Eficiencia de trámites administrativos.
   * Definir tendencias dentro del campo de las TICs que permitan una actualización constante en las mismas.
8. Las demás funciones asignadas por el Coordinador del Proyecto de la PGE, con la finalidad de dar cumplimiento al proyecto.

## **Arreglos institucionales y modalidad de ejecución**

El 26 de diciembre de 2018, el Ministerio de Finanzas, notificó la aprobación del Perfil del “Programa de Modernización de la Administración Financiera” (EC-L1249)/BID, por el cual, el Banco Interamericano de Desarrollo BID, se comprometió a otorgar un monto de USD 43 millones, y cuyo objetivo es: aumentar la eficiencia y transparencia de la gestión de los recursos públicos, a través de la modernización tecnológica de la gestión financiera y del fortalecimiento institucional del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y de la Procuraduría General del Estado (PGE), mediante tres componentes:

Componente 1. Modernización Tecnológica de la Gestión Financiera.

Componente 2. Fortalecimiento Institucional del MEF.

Componente 3. Fortalecimiento Institucional de la PGE.

Debido a que el Componente 3 del programa antes mencionado se convierte en el proyecto de inversión para el “Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado”, esta institución se convierte en el “Organismo Subejecutor” respecto del programa BID, el Ministerio de Economía y Finanzas se convierte en el “Organismo Ejecutor”, al cual la PGE debe reportar periódicamente los avances en el cumplimiento de las actividades establecidas; y el Banco Interamericano de Desarrollo BID es el Financista, al cual se debe informar los avances de los tres componentes del programa, por parte del “Organismo Ejecutor”.

El Reglamento Operativo del Programa (ROP) tiene como objetivo normar y establecer las directrices y procedimientos que regirán la ejecución del “Programa de Modernización de la Administración Financiera (EC-L1249)’, en sujeción a lo dispuesto en el Contrato de Préstamo. El ROP, está diseñado para facilitar la gestión y ejecución integral del Programa al Organismo Ejecutor (OE) y al Organismo Subejecutor (OSE) del Programa. La aplicación del ROP es obligatoria para el al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en su calidad de OE, como a la Procuraduría General del Estado (PGE) en su calidad de OSE del Programa.

Las modificaciones y/o actualizaciones al ROP y/o sus anexos serán puestas a consideración del BID, por parte del Equipo de Gestión del MEF (EDG-MEF). Para que las modificaciones entren en vigor, deberán contar con la No Objeción escrita del BID y estar formalizadas por las autoridades o el delegado del OE o el OSE que corresponda. Cuando las modificaciones estén relacionadas exclusivamente con la gestión del OSE del Programa, para la presentación a no Objeción del Banco se requerirá únicamente de la formalización de las autoridades o delegado del OSE y del -MEF.

La PGE, coordinará con el MEF la entrega de toda la información necesaria para la elaboración de los informes señalados en el Contrato de Préstamo y el ROP Reglamento Operativo del Programa (ROP) del Programa, en los plazos y formatos establecidos en dichos instrumentos.

El EDG-MEF desarrollará una matriz de comunicación del Programa, apoyado con la EDG-PGE en las actividades del Programa que le correspondan, donde se establecerán las tareas que faciliten el intercambio de información, con la finalidad de establecer cómo se manejarán los canales de comunicación adecuados entre los distintos interesados.

El EDG-PGE y el EDG-MEF, sostendrán las reuniones de coordinación necesarias para garantizar una buena ejecución del Programa. Los acuerdos alcanzados en dichas reuniones de coordinación, deberán ser documentados en actas que se encontrarán en los archivos de los EDG correspondientes y un extracto de los mismos y sus resultados se reportará en el Informe Semestral del Proyecto ISP.

El Equipo de Gestión del Programa de la Procuraduría General del Estado (EDG-PGE) para la implementación del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la PGE, estará dirigido por el Coordinador del Equipo del Proyecto.

La conformación de los miembros del EDG-PGE estará a cargo de la máxima autoridad de la Institución o su delegado para el efecto, dentro de los plazos acordados con el Banco. Los TDR y perfiles utilizados para la selección de los miembros del EDG-PGE deberán contar con la aprobación del Banco.

El cumplimiento de los avances físico y presupuestario será reportado semestralmente al BID, en articulación entre el Equipo de Gestión PROFIP (EDG-PGE) y la Coordinación Nacional de Planificación a través de reportes gerenciales para su seguimiento y control.

Las Coordinaciones Nacionales de Planificación y Administrativa Financiera y Tecnologías de la Información en coordinación con el Equipo EDG PGE, estarán encargadas del reportar a la Secretaría Nacional de Planificación y al Ministerio de Economía y Finanzas los avances y cumplimiento del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la PGE, además el EDG PGE entregará oportunamente al Equipo de Gestión del Programa del MEF toda la información del Proyecto que este requiera para la consolidación y elaboración de los informes y reportes.

## **Cronograma valorado por componentes y actividades**

**Tabla No. 38: Cronograma valorado**

| **COMPONENTES** | **ACTIVIDADES** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **TOTAL PROYECTO** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **FUENTE FISCAL** | **FUENTE BID** | **FUENTE BID** | **FUENTE BID** | **FUENTE BID** | **FUENTE BID** | **FUENTE BID** |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | ACTIVIDAD 1.1. - Realizar un diagnóstico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición. | - | 83.965,52 | 207.829,32 | 487.409,56 | - | - | 10.563,99 | 789.768,39 |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | ACTIVIDAD 1.2. - Implementar el Plan de gestión del cambio. | - | 23.270,24 | 21.840,00 | 29.960,00 | - | - | 45.000,00 | 120.070,24 |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | ACTIVIDAD 1.3. - Implementar un Sistema Informático Integrado | - | - | - | - | 111.568,80 | 229.114,50 | 1.995.011,21 | 2.335.694,51 |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | ACTIVIDAD 1.4. - Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado | - | - | 17.360,00 | - | - | - | - | 17.360,00 |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | ACTIVIDAD 1.4. - Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado | - | - | 177.368,80 | - | 237.012,16 | - | 218.575,92 | 632.956,88 |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | ACTIVIDAD 1.5. - Administración del Proyecto | 14.774,58 | 768,61 | - | - | - | - | - | 15.543,19 |
| COMPONENTE 1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | ACTIVIDAD 1.5. - Administración del Proyecto | - | 64.554,74 | 86.366,16 | 86.366,16 | 100.760,43 | 68.587,40 | 121.485,91 | 528.120,80 |
| COMPONENTE 2. - Fortalecer la defensa legal del Estado | ACTIVIDAD 2.1. - Capacitar a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales | - | 14.813,70 | 56.542,12 | 11.995,30 | 2.399,06 | - | - | 85.750,18 |
| COMPONENTE 2. - Fortalecer la defensa legal del Estado | ACTIVIDAD 2.2. - Brindar una capacitación especializada en jurisprudencia internacional | - | - | 6.409,74 | 14.956,04 | - | - |  | 21.365,78 |
| COMPONENTE 2. - Fortalecer la defensa legal del Estado | ACTIVIDAD 2.3. - Elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos. | - | - | 27.424,00 | 11.950,00 | - | - |  | 39.374,00 |
| COMPONENTE 2. - Fortalecer la defensa legal del Estado | ACTIVIDAD 2.4. - Obtener acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos. | - | - | - | 8.870,16 | - | - |  | 8.870,16 |
| COMPONENTE 3. - Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE | ACTIVIDAD 3.1. - Generar un sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima. | - | - | - | 8.736,00 | - | - | - | 8.736,00 |
| COMPONENTE 3. - Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE | ACTIVIDAD 3.2. - Capacitar a organismos del Estado o Municipios para la formulación adecuada de sus consultas. | - | 26.992,00 | - | 61.756,80 | 43.198,56 | - | - | 131.947,36 |
| COMPONENTE 4. - Fortalecer los Centros de Mediación de la PGE | ACTIVIDAD 4.1. - Readecuar los espacios de los centros de mediación. | - | - | - | 10.278,40 | 11.830,55 | - | 125.682,07 | 147.791,02 |
| COMPONENTE 4. - Fortalecer los Centros de Mediación de la PGE | ACTIVIDAD 4.1. - Readecuar los espacios de los centros de mediación. | - | - | - | 3.016,00 | - | - | 104.861,90 | 107.877,90 |
| COMPONENTE 5. - Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE | ACTIVIDAD 5.1. - Diseñar una estrategia de comunicación | - | - | 20.000,00 | - | - | - |  | 20.000,00 |
| COMPONENTE 5. - Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE | ACTIVIDAD 5.2. - Capacitar en herramientas de comunicación | - | - | - | - | - | - | 10.000,00 | 10.000,00 |
| COMPONENTE 5. - Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE | ACTIVIDAD 5.3. - Desarrollar materiales de difusión | - | - | - | 72.919,07 | 20.641,60 | - |  | 93.560,67 |
| COMPONENTE 5. - Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE | ACTIVIDAD 5.3. - Desarrollar materiales de difusión | - | - | - | 728,78 | - | - |  | 728,78 |
| COMPONENTE 5. - Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE | ACTIVIDAD 5.4. - Realizar una encuesta ciudadana de percepción | - | - | - | - | - | - | 10.000,00 | 10.000,00 |
| COMPONENTE 5. - Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE | ACTIVIDAD 5.5. - Adquirir equipamiento para comunicación | - | 49.279,62 | - | - | - | - | - | 49.279,62 |
| **TOTAL** | | **14.774,58** | **263.644,43** | **621.140,14** | **808.942,27** | **527.411,16** | **297.701,90** | **2.641.181,01** | **5.174.795,49** |

Elaboración: EDG PROFIP PGE

Nota.- Los valores definidos incluyen IVA.

## **Hitos por componente**

A continuación, se detallan los hitos en la ejecución del proyecto, detallando su fecha, y el componente y la actividad de la tarea a la que se relaciona la fecha del hito (respecto a lo cual cabe precisar que marca el inicio o fin de la primera o la última de las tareas relacionadas con el hito, de acuerdo con lo que corresponda):

**Tabla No. 39: Hitos por componente**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Hito | Comienzo | Fin | Componente y Actividad | Nombre de tarea |
| Conformación del Equipo de Gestión del Proyecto conforme el ROP del contrato de préstamo 4812 | nov-19 | dic-25 | C1.5 | Administración del Proyecto |
| Actividades de fortalecimiento de la capacidad de asesoría | may-20 | jun-25 | C3.2 | Capacitar a organismos del Estado o Municipios para la formulación adecuada de sus consultas. |
| Equipamiento para fortalecer las herramientas de comunicación | may-20 | dic-20 | C5.5 | Adquirir equipamiento para comunicación |
| Talleres de Gestión de Cambio | jun-20 | oct-25 | C1.2 | Implementar el Plan de gestión del cambio |
| Actividades de capacitación especializada | jun-20 | Jun-25 | C2.1 | Capacitar a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales |
| Modelo de Gestión Institucional | nov-20 | jul-22 | C1.1 | Realizar un diagnóstico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición. |
| Estrategia de Comunicación Institucional | may-21 | oct-21 | C5.1 | Diseñar una estrategia de comunicación |
| Manuales de defensa jurídica | jun-21 | oct-22 | C2.3 | Elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos. |
| Productos comunicacionales | sep-21 | dic-22 | C5.3 | Desarrollar materiales de difusión |
| Equipos Tecnológicos para la institución | nov-21 | abr-25 | C1.4 | Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado |
| Actividades de fortalecimiento en jurisprudencia internacional | nov-21 | feb-22 | C2.2 | Brindar una capacitación especializada en jurisprudencia internacional |
| Licencias de acceso a bases especializadas | may-22 | jul-22 | C2.4 | Obtener acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos. |
| Centros de Mediación readecuados | may-22 | ag-25 | C4.1 | Readecuar los espacios de los centros de mediación. |
| Implementación y capacitación de una plataforma de gestión de aprendizaje | jun-22 | oct-25 | C3.1 | Generar el sistema informático, lineamientos y metodología para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima. |
| Contar con un Sistema Integrado Implementado | nov-22 | nov-25 | C1.3 | Implementar un Sistema Informático Integrado |
| Actividades de fortalecimiento en comunicación | ene-24 | ag-25 | C5.2 | Capacitar en herramientas de comunicación |
| Encuesta final de percepción | ene-24 | nov-25 | C5.4 | Realizar una encuesta ciudadana de percepción |

**Elaboración, EDG PROFIP**

## **Demanda pública nacional plurianual**

## **Determinación de la demanda pública nacional plurianual**

**Tabla 40: Demanda Pública**

| **DEMANDA PÚBLICA PLURIANUAL** | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **CÓDIGO CATEGORÍA CPC** | **TIPO COMPRA (Bien, obra o servicio)** | **DETALLE DEL PRODUCTO (especificación técnica)** | **CANTIDAD ANUAL** | **UNIDAD (metro, litro, etc.)** | **COSTO UNITARIO (Dólares)** | **Origen de los insumos (USD y %)** | | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **TOTAL** | |
| **NACIONAL** | **IMPORT.** |
|  |  | **C 1: Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE.** |  |  | **4.439.514,02** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| 83111 | Servicio | Realizar un diagnóstico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición. | 1 | UND | 789.768,39 | 100% |  | - | 83.965,52 | 207.829,32 | 487.409,56 | - | - | 10.563,99 | **789.768,39** | |
| 83111 | Servicio | Implementar el Plan de gestión del cambio | 1 | UND | 120.070,24 | 100% |  | - | 23.270,24 | 21.840,00 | 29.960,00 | - | 0,00 | 45.000,00 | **120.070,24** | |
| 83142 | Servicio | Implementar un Sistema Informático Integrado | 1 | UND | 2.335.694,44 | 100% |  | - | - | - | - | 111.568,80 | 229.114,50 | 1.995.011,14 | **2.335.694,51** | |
| 83142 | Bien | Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado | 1 | UND | 650.316,88 |  | 100% | - | - | 194.728,80 | - | 237.012,16 | - | 218.575,92 | **650.316,88** | |
| 91141 | Servicios | Administración del Proyecto | 1 | UND | 543.664,07 |  |  | 14.774,58 | 65.323,35 | 86.366,16 | 86.366,16 | 100.760,43 | 68.587,40 | 121.485,99 | **543.663,09** | |
|  |  | **C2: Fortalecer la defensa legal del Estado** |  |  | **155.360,12** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| 92900 | Servicio | Capacitar a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales | 1 | UND | 85.750,18 | 100% |  | - | 14.813,70 | 56.542,12 | 11.995,30 | 2.399,06 | - | 0,00 | **85.750,18** | |
| 92900 | Servicio | Brindar una capacitación especializada en jurisprudencia internacional | 1 | UND | 21.365,78 | 100% |  | - | - | 6.409,74 | 14.956,04 | - | - | - | **21.365,78** | |
| 83111 | Servicio | Elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos. | 1 | UND | 39.374,00 | 100% |  | - | - | 27.424,00 | 11.950,00 | - | - | - | **39.374,00** | |
| 83142 | Servicio | Obtener acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos. | 1 | UND | 8.870,16 | 100% |  | - | - | - | 8.870,16 | - | - | - | **8.870,16** | |
|  |  | **C3: Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE.** |  |  | **140.683,36** |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **0,00** | |
| 83142 | Servicio | Generar un sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima. | 1 | UND | 8.736,00 | 100% |  | - | - | - | 8736 | - | - | - | **8.736,00** | |
| 92900 | Servicio | Capacitar a organismos del Estado o Municipios para la formulación adecuada de sus consultas. | 1 | UND | 131.947,36 | 100% |  | - | 26.992,00 | 0,00 | 61756,8 | 43.198,56 | - | 0,00 | **131.947,36** | |
|  |  | **C4: Fortalecer los centros de mediación de la PGE.** |  |  | **255.668,92** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| 62583 | Bien | Readecuar los espacios de los centros de mediación. | 1 | UND | 255.668,92 | 100% |  | - | - | - | 13.294,40 | 11.830,55 | 0,00 | 230.543,97 | **255.668,92** | |
|  |  | **C5: Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE.** |  |  | **183.569,07** |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **0,00** | |
| 83690 | Servicio | Diseñar una estrategia de comunicación | 1 | UND | 20.000,00 | 100% |  | - | - | 20.000,00 | - | - | - | - | **20.000,00** | |
| 92900 | Servicio | Capacitar en herramientas de comunicación | 1 | UND | 10.000,00 | 100% |  | - | - | - | - | - | - | 10.000,00 | **10.000,00** | |
| 83690 | Servicio / Bienes | Desarrollar materiales de difusión | 1 | UND | 94.289,45 | 100% |  | - | - | - | 73.647,85 | 20.641,60 | - | - | **94.289,45** | |
| 83700 | Servicio | Realizar una encuesta ciudadana de percepción | 1 | UND | 10.000,00 | 100% |  | - | - | - | - | - | - | 10.000,00 | **10.000,00** | |
| 47220 | Bien | Adquirir equipamiento para comunicación | 1 | UND | 49.279,62 |  | 100% | - | 49.279,62 | - | - | - | - | - | **49.279,62** | |
| **TOTAL** | | | | | | | | | | | | | | | | **5.174.795,49** | |

**Elaboración, EDG PROFIP**

## **ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

## **Seguimiento a la Ejecución**

Este proyecto es un componente del Programa BID, por lo cual se deberá regir a la normativa dispuesta por la entidad financiera. El “Reporte de Monitoreo del Programa” se basa en la Matriz de Resultados y se constituye en la fuente oficial y primordial de información periódica sobre el avance físico y financiero de la ejecución del proyecto. El Reporte de Monitoreo del Programa tiene por objeto reportar los logros del año en curso (cifras actuales) y revisar las metas "planeadas" de años futuros.

Se ejecutará las actividades del Programa asignadas a la PGE, de acuerdo con los objetivos y las disposiciones del Contrato de Préstamo firmado con el BID, los planes, especificaciones, cronogramas, presupuestos, reglamentos y demás documentos pertinentes al Programa, aprobados por el Banco.

El Programa del BID tiene previstas auditorías externas contables y operacionales que no serán cubiertas con cargo a este proyecto, sino en el proyecto que ejecutará el MEF como parte del programa.

## **Hoja de ruta para la implementación del Proyecto de Fortalecimiento Institucional**

En la Tabla No. 41 se presenta la hoja de ruta del proyecto, en la cual se establecen las tareas que deben ser ejecutadas, para lo cual han sido ordenadas cronológicamente de acuerdo a su inicio. En la primera columna se ha incluido el componente del proyecto y la respectiva actividad, a la que pertenece cada una de las tareas enlistadas.

**Tabla 41: Hoja de ruta del Proyecto.**

| Componente y Actividad | Nombre de tarea | Comienzo | Fin |
| --- | --- | --- | --- |
| C1.5 | Administración del Proyecto | nov-19 | dic-25 |
| C3.2 | Capacitar a organismos del Estado o Municipios para la formulación adecuada de sus consultas. | may-20 | jun-25 |
| C5.5 | Adquirir equipamiento para comunicación | may-20 | dic-20 |
| C1.2 | Implementar el Plan de gestión del cambio | jun-20 | oct-25 |
| C2.1 | Capacitar a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales | jun-20 | jun-25 |
| C1.1 | Realizar un diagnóstico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición. | nov-20 | jul-22 |
| C5.1 | Diseñar una estrategia de comunicación | may-21 | oct-21 |
| C2.3 | Elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos. | jun-21 | oct-22 |
| C5.3 | Desarrollar materiales de difusión | sep-21 | dic-22 |
| C1.4 | Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado | nov-21 | ab-25 |
| C2.2 | Brindar una capacitación especializada en jurisprudencia internacional | nov-21 | feb-22 |
| C2.4 | Obtener acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos. | may-22 | jul-22 |
| C4.1 | Readecuar los espacios de los centros de mediación. | may-22 | ag-25 |
| C3.1 | Generar un sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima. | jun-22 | oct-25 |
| C1.3 | Implementar un Sistema Informático Integrado | nov-22 | nov-25 |
| C5.2 | Capacitar en herramientas de comunicación | ene-24 | ag-25 |
| C5.4 | Realizar una encuesta ciudadana de percepción | ene-24 | ag-25 |

**Fuente y elaboración:** EDG PROFIP

## **Evaluación de resultados e impactos**

Las personas responsables del seguimiento y evaluación del proyecto presentarán:

1. Calificación del grado de desempeño del proyecto, conforme al avance del cumplimiento de indicadores, avance en la ejecución del presupuesto, en ese sentido:

Se evaluará el cumplimiento del indicador propuesto en el propósito en el último año de ejecución del proyecto, esto en concordancia con el indicador general establecido por el organismo financiador BID, que será medido al finalizar el último año de gestión del proyecto. Es importante precisar que se anualizó la meta del período en cumplimiento de lo que determina la guía de Elaboración de Proyectos, sin embargo, al ser un proyecto financiado con recursos BID el indicador de propósito es coincidente con el indicador general establecido en el contrato de crédito el cual busca medir al final del proyecto el resultado obtenido.

A nivel de metas de propósito el detalle es el siguiente:

**Tabla 42: Metas de Propósito**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| INDICADOR DE PROPÓSITO | UNIDAD | META | POND. | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | TOTAL |
| DE MEDIDA | PROPOSITO |
| Al terminar el año 2025 se disminuirá el número de casos activos en el stock de la PGE por lo menos en un 10%, en relación con su línea base | Casos (%) | -10% | 100% | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 9,94 | 10,00 |
|  |
| Meta Ponderada | | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 99,40 | 100,00 |  |
|  |
|  |

Con respecto a los componentes del marco lógico del proyecto, se ha realizado el monitoreo de acuerdo a la periodicidad definida por el ente rector de la planificación nacional, con base en metas propuestas en la citada matriz, considerando además que estas tienen plena consistencia con las de la Matriz de Resultados establecida con el organismo financiador BID.

Es importante mencionar que la PGE ha cumplido cabalmente desde 2019 hasta la fecha actual con los lineamientos de seguimiento dictados para el reporte del cumplimiento de metas de manera trimestral, conforme el dictamen original emitido en 2019 hasta el año 2022; es decir que los reportes realizados al cumplimiento de las metas fueron aplicados de acuerdo con la matriz de marco lógico que estuvo vigente hasta la actualización del dictamen de prioridad de agosto 2022, en la que se contemplaban otros indicadores y metas, así como otra ponderación porcentual por cada uno de los componentes, de acuerdo a lo que se evidencia en el siguiente cuadro:

**Tabla 43: Cumplimiento de las metas/componente conforme a dictamen original de 2019**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ANTERIOR MARCO LÓGICO - DICTAMEN ORIGINAL** | | | | | **CAMBIO DE MARCO LÓGICO** | | |
| **COMPONENTES** | **Ponderación** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **Cambio Ponderación** | **2023** | **2024** |
| **Componente 1:** Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | 65,00 | 0,23 | 5,20 | 9,1 | 9,75 | 64,50 | 20 | 5,16 |
| **Componente 2:** Fortalecer la Defensa legal del Estado | 13,80 | 0,00 | 0,28 | 1,92 | 11,18 | 14,00 | 0 | 0 |
| **Componente 3:** Fortalecer la capacidad de asesoría y respuesta a consultas legales de la PGE. | 10,60 | 0,00 | 0,53 | 0 | 1,06 | 11,00 | 2,75 | 0 |
| **Componente 4:** Fortalecer los centros de mediación de la PGE. | 4,80 | 0,00 | 0,00 | 0 | 0,22 | 4,50 | 0,75 | 0,45 |
| **Componente 5:** Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE. | 5,80 | 0,00 | 0,99 | 1,16 | 2,03 | 6,00 | 1,56 | 0 |
| **TOTAL** | **100** | **0,23** | **7,00** | **12,18** | **24,24** | **100** | **25,06** | **5,61** |

**Fuente y elaboración:** Reportes SIPeIP, Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación

A partir del 2023 se realizó el reporte en SIPeIP en función de la matriz de margo lógico actualizada en agosto 2022, es importante mencionar que en la programación del I trimestre 2023 se elaboró el Informe Justificativo para Ajuste del Avance Acumulado Real del Proyecto de Inversión, en el que se mostraba que hasta el año 2022 se avanzó en el 54,88%; sin embargo, para el componente No. 1 y No. 5 se consideró el presupuesto asignado y devengado.

**Tabla 44. Resultados Alcanzados Informe Justificativo Avance Real Acumulado 2019 -20222**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Componente** | **Indicador / Producto** | **Unidad de Medida** | **Meta** | **Ponderación** | **AÑO 2019** | **AÑO 2020** | **AÑO 2021** | **AÑO 2022** | **Unidades** | **Operación** |
| C1. Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | A 2024 se contará con un nuevo Modelo de gestión Institucional e instrumentos 100% implementados a nivel nacional. | % Modelo de Gestión Implementado | 100% | 64,5% | 0,40% | 4,20% | 12,50% | 19,30% | 36,40% | 23,48% |
| C2. Fortalecer la Defensa legal del Estado | A 2024 se contará por lo menos con cuatro actividades implementadas de fortalecimiento de la defensa legal del Estado conforme el contrato de crédito 4812. | # de Actividades Implementadas | 4 | 14,0% | 0 | 1 | 2 | 2 | 5 | 17,50% |
| C3. Fortalecer la capacidad de asesoría y respuesta a consultas legales de la PGE. | A 2024 se contará por lo menos con cuatro actividades implementadas de fortalecimiento de la capacidad de asesoría y respuesta a consultas legales. | # de Actividades Implementadas | 4 | 11,0% | 0 | 1 | 0 | 2 | 3 | 8,25% |
| C4. Fortalecer los centros de mediación de la PGE. | A 2024 se contará por lo menos con 3 Centros de Mediación a nivel nacional fortalecidos. | # de Centros de Mediación fortalecidos | 3 | 4,5% | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1,50% |
| C5. Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE. | A 2024 contar con una estrategia de comunicación 100% implementada. | % de Estrategia de Comunicación Implementada | 100% | 6,0% | 0,0% | 23,8% | 9,6% | 35,7% | 69,1% | 4,15% |
| **Avance Ponderado por Año %** | | | | | **0,26%** | **10,39%** | **15,64%** | **28,59%** |  | **54,88%** |

**Fuente y elaboración:** Informe Justificativo Avance Real Acumulado del 17-02-2023, Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación

En función de lo cual el reporte del 2023 y 2024 se realizó observando la matriz de marco lógico actualizada y el informe justificativo con corte al 2022, los resultados se muestran a continuación:

**Tabla 45: Cumplimiento de las metas/componente conforme a dictamen actualizado de 2022**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **COMPONENTES** | **Cambio Ponderación** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **TOTAL** | **2023** | **2024** |
| **Componente 1:** Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | 64,50 | 0,23 | 2,73 | 8,08 | 12,44 | 23,48 | 20,00 | 5,16 |
| **Componente 2:** Fortalecer la Defensa legal del Estado | 14,00 | 0,00 | 3,50 | 7,00 | 3,50 | 14,00 | 0 | 0 |
| **Componente 3:** Fortalecer la capacidad de asesoría y respuesta a consultas legales de la PGE. | 11,00 | 0,00 | 2,75 | 0,00 | 5,50 | 8,25 | 2,75 | 0 |
| **Componente 4:** Fortalecer los centros de mediación de la PGE. | 4,50 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,50 | 1,50 | 0,75 | 0,45 |
| **Componente 5:** Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE. | 6,00 | 0,00 | 1,43 | 0,58 | 2,14 | 4,15 | 1,56 | 0 |
| **TOTAL:** | **100** | **0,23** | **10,41** | **15,66** | **25,08** | **51,38** | **25,06** | **5,61** |

**Fuente y elaboración:** Reportes SIPeIP, Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación

Es importante mencionar que en 2022 se reportó la ejecución de una actividad adicional por lo que se superó la meta de las 4 actividades, llegando al cumplimiento del 17,50% superando el 14% programado, lo cual incidió en el cumplimiento global con corte a 2022 pasando de 51,38% al 54,88%, sumado al cumplimiento de 2023 y 2024, en SIPeIP se muestra un avance del 85,55%.

Como efecto de la reprogramación que debe realizarse por la ampliación del proyecto hasta el año 2025, extensión conforme a Dictamen de Prioridad de agosto 2 de 2024, previo a la solicitud de Reprogramación del Cronograma valorado para 2025, año final de ejecución del proyecto, se ha procedido a la revisión de las metas en articulación entre el Equipo de Planificación y el equipo de Gestión del Proyecto, con la participación del Coordinador del PROFIP y la Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación institucional.

Producto de esta revisión se verificó cada una de las actividades programadas y realizadas en el marco del proyecto que a través de su ejecución han contribuido al cumplimiento de las metas físicas en cada componente, considerando efectivamente la realización de las actividades más no el devengamiento presupuestario.

En tal sentido, se determinó que en el componente No. 1 y el No. 5, procede el ajuste del cálculo en función de la determinación del avance histórico real del proyecto, basado en el cumplimiento físico de las actividades de los componentes citados, así mismo con el componente No. 2 que registra actividades superior a la meta, únicamente se consideró el número total de actividades para el cumplimiento de la meta, lo cual se presenta en la siguiente matriz, de manera acumulada por cada componente y ejercicio fiscal:

**Tabla 46: Cumplimiento de las metas/componente conforme a dictamen de 2024**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **COMPONENTES** | **Cambio Ponderación** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** |
| **Componente 1:** Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | 64,50 | 0,00 | 6,45 | 15,48 | 9,03 | 4,52 | 4,52 | 24,51 |
| **Componente 2:** Fortalecer la Defensa legal del Estado | 14,00 | 0,00 | 3,50 | 7,00 | 3,50 | 0 | 0 | 0 |
| **Componente 3:** Fortalecer la capacidad de asesoría y respuesta a consultas legales de la PGE. | 11,00 | 0,00 | 2,75 | 0,00 | 5,50 | 2,75 | 0 | 0 |
| **Componente 4:** Fortalecer los centros de mediación de la PGE. | 4,50 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,50 | 0 | 1,50 | 1,50 |
| **Componente 5:** Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE. | 6,00 | 0,00 | 1,02 | 1,02 | 1,02 | 1,02 | 0 | 1,92 |
| **TOTAL** | **100** | **0,00** | **13,72** | **23,50** | **20,55** | **8,29** | **6,02** | **27,92** |

**Fuente y elaboración:** Reportes SIPeIP, Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación

Conforme a lo indicado en tablas precedentes No. 43, 44, 45 y 46, se ha procedido a generar la tabla de Programación Anual de metas 2019-2025, en la que se registran las metas físicas cumplidas hasta 2024 y la programación 2025, según detalle:

**Tabla No. 46: Programación anual de metas 2019-2025**

**(Unidades físicas/ %)**

| ***ESTRUCTURA DE METAS POR COMPONENTES (Marco Lógico)*** | | | | | ***PROGRAMACIÓN ANUAL (Período de ejecución planificado)*** | | | | | | | | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Componente** | **Indicador** | **Meta Total del Proyecto** | **Unidad** | **Ponderación (%)** | **AÑO 2019** | | **AÑO 2020** | | **AÑO 2021** | | **AÑO 2022** | | **AÑO 2023** | | **AÑO 2024** | | **AÑO 2025** | | **Total Acumulado** | **% Ponderado** |
| **Unidades** | **% Ponderado** | **Unidades** | **% Ponderado** | **Unidades** | **% Ponderado** | **Unidades** | **% Ponderado** | **Unidades** | **% Ponderado** | **Unidades** | **% Ponderado** | **Unidades** | **% Ponderado** |
| **COMPONENTE 1** |  |  |  | **64,50%** |  | **-** |  | **6,45%** |  | **15,48%** |  | **9,03%** |  | **4,52%** |  | **4,52%** |  | **24,51%** |  | **64,50%** |
| Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE. | A 2025 se contará con un nuevo Modelo de gestión Institucional e instrumentos 100% implementados a nivel nacional. | 100% | % Modelo de gestión implementado | 64,50% | - | - | 0,10 | 6,45% | 0,24 | 15,48% | 0,14 | 9,03% | 0,07 | 4,52% | 0,07 | 4,52% | 0,38 | 24,51% | 1,00 | 64,50% |
| **COMPONENTE 2** |  |  |  | **14,0%** |  | **-** |  | **3,50%** |  | **7,00%** |  | **3,50%** |  | **-** |  | **-** |  | **-** |  | **14,00%** |
| Fortalecer la Defensa legal del Estado | A 2025 se contará por lo menos con cuatro actividades implementadas de fortalecimiento de la defensa legal del Estado conforme el contrato de crédito 4812. | 4 | # de Actividades Implementadas | 14,0% | - | - | 1 | 3,50% | 2 | 7,00% | 1 | 3,50% | 0 | - | 0 | - | 0 | - | 4 | 14,00% |
| **COMPONENTE 3** |  |  |  | **11,0%** |  | **-** |  | **2,75%** |  |  |  | **5,50%** |  | **2,75%** |  | **-** |  | **-** |  | **11,0%** |
| Fortalecer la capacidad de asesoría y respuesta a consultas legales de la PGE. | A 2025 se contará por lo menos con cuatro actividades implementadas de fortalecimiento de la capacidad de asesoría y respuesta a consultas legales. . | 4 | # de Actividades Implementadas | 11,0% | - | - | 1 | 2,75% | 0 | - | 2 | 5,50% | 1 | 2,75% | 0 | - | 0 | - | 4,0 | 11,0% |
| **COMPONENTE 4** |  |  |  | **4,5%** |  | **-** |  | **-** |  |  |  | **1,50%** |  | **-** |  | **1,50%** |  | **1,50%** |  | **4,50%** |
| Fortalecer los centros de mediación de la PGE. | A 2025 se contará por lo menos con 3 Centros de Mediación a nivel nacional fortalecidos. | 3 | # de Centros de Mediación Readecuados | 4,5% | - | - | 0 | - | 0 | - | 1 | 1,50% | - | - | 1 | 1,50% | 1 | 1,50% | 3,0 | 4,50% |
| **COMPONENTE 5** |  |  |  | **6,0%** |  | **-** |  | **1,02%** |  | **1,02%** |  | **1,02%** |  | **1,02%** |  | **-** |  | **1,92%** |  | **6,00%** |
| Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE. | A 2025 contará con una estrategia de comunicación 100% implementada. | 100% | % Estrategía de comunicación implementada | 6,0% | - | - | 0,17 | 1,02% | 0,17 | 1,02% | 0,17 | 1,02% | 0,17 | 1,02% | 0,00 | - | 0,32 | 1,92% | 1,0 | 6,00% |
|  |  |  |  | **100,00%** |  | **0,00%** |  | **13,72%** |  | **23,50%** |  | **20,55%** |  | **8,29%** |  | **6,02%** |  | **27,92%** |  | **100,00%** |

1. Valoración de la calidad de los productos entregados;

El alcance de las acciones en cada caso es el siguiente:

1. Evaluación del desempeño periódico. Califica el desempeño semestral del proyecto de acuerdo con la valoración del grado de cumplimiento de 3 parámetros:

* Indicadores y metas planteadas para el período, tomando en cuenta el peso relativo de cada uno en su componente y en el proyecto global;
* Actividades planteadas en el cronograma establecido en lo referente al desarrollo de los componentes; y.
* Desembolsos respecto al monto presupuestado.

## **Actualización de línea base**

La línea base de 2019 se mantiene en función de que es parte de los elementos del contrato de crédito suscrito con BID.

## **ANEXOS**

## **Autorizaciones ambientales otorgadas por el Ministerio del Ambiente y otros según corresponda**

No aplica

## **Certificaciones técnicas, costos, disponibilidad de financiamiento y otras.**

1. Certificación que el proyecto forma parte de planificación.
2. Certificado de disponibilidad de recursos económicos para el financiamiento del proyecto.
3. CAN/CEC-937/2024 de extensión contrato de crédito hasta el año 2025.
4. Certificado que indica que la entidad cuenta con la capacidad técnico y administrativa para la eficiente ejecución del proyecto.
5. Solicitud de recategorización de recursos (reprogramación no sustancial)
6. Informe Técnico de solicitud de reprogramación de recursos
7. Resolución 012 de MEF aprobando la modificación no sustancial de recursos
8. Comunicación de BID con recategorización
9. Informe de necesidad de equipo de gestión del PROFIP
10. Informe de necesidad de capacitación en herramientas de comunicación
11. Informe de necesidad de adquisición de equipos para TICs
12. Aval de MINTEL para la gestión de software.

1. Artículo 237 de la Constitución del Ecuador. [↑](#footnote-ref-2)
2. El sistema actual (el SIATH) está obsoleto y no presenta reportes confiables. [↑](#footnote-ref-3)
3. Ministerio del Trabajo (2018: p. 11). [↑](#footnote-ref-4)
4. En las entrevistas realizadas en Guayaquil, Cuenca y Lago Agrio, este fue un tema recurrente en relación a las mejoras que se necesitan. [↑](#footnote-ref-5)
5. Ministerio de Trabajo, Informe de medición de clima laboral y cultura organizacional 2018. [↑](#footnote-ref-6)
6. CGE (2018: p.13). [↑](#footnote-ref-7)
7. CGE (2018: p.13). [↑](#footnote-ref-8)
8. García (2009: p.256 y 257). [↑](#footnote-ref-9)
9. Moreno (2009: p.15). [↑](#footnote-ref-10)
10. García (2015: p. 5). [↑](#footnote-ref-11)
11. BID y CLAD (2007: p. 18). [↑](#footnote-ref-12)
12. La Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional, realizada por el Ministerio de Trabajo en noviembre de 2018 establece que la cultura predominante en la Procuraduría General del Estado es una “Cultura Jerarquizada” - Ministerio del Trabajo (2018: p. 11). [↑](#footnote-ref-13)
13. Ministerio del Trabajo (2018: p. 11). [↑](#footnote-ref-14)
14. Reunión del 19 de enero con delegación del BID. [↑](#footnote-ref-15)
15. Entrevista con las unidades y reuniones con las unidades y la delegación del BID, del 17 y 18 de enero. [↑](#footnote-ref-16)
16. Demaestri y Moskovits (2015: p. 4) [↑](#footnote-ref-17)
17. Registro en los documentos oficiales. [↑](#footnote-ref-18)
18. Polackova (1999: p. 48). [↑](#footnote-ref-19)
19. Polackova (1999: p. 48). [↑](#footnote-ref-20)
20. Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2012: p.110). [↑](#footnote-ref-21)
21. Para referencias, revisar el marco teórico (aproximación conceptual) que ha sido sugerido como parte del proceso de fortalecimiento institucional. [↑](#footnote-ref-22)
22. Pastor y Rosales (2005: pp. 105 y 106). [↑](#footnote-ref-23)
23. Pastor y Rosales (2005: pp. 108 y 109). [↑](#footnote-ref-24)
24. Servicios generados por el Estado que se hacen difíciles de percibir en el día a día como por ejemplo la defensa militar de un país. [↑](#footnote-ref-25)
25. Pastor y Rosales (2005: p. 104). [↑](#footnote-ref-26)