



Plan Estratégico Institucional

2019 – 2022

Noviembre de 2018

REPÚBLICA DEL ECUADOR
PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO PGE

Íñigo Salvador Crespo
Procurador General del Estado

Diego Fernando Regalado Almeida
Subprocurador General del Estado

Galo Enrique Sandoval Duque
Coordinador Nacional de Planificación

Marcela Fernanda Riera Alvear
Coordinadora Institucional

Armando Machado Cevallos
Coordinador Nacional Administrativo Financiero, (E)

Héctor Eduardo Holguín Padovani
Director Nacional de Asesoría Jurídica

Marco Antonio Proaño Durán
Director Nacional de Patrocinio

Claudia Salgado Levy
Directora Nacional de Asuntos Internacionales

María Fernanda Álvarez Alcívar
Directora Derechos Humanos

Ana María Rosero Rivas
Directora Nacional de Consultoría

Wladimir García Vinuesa
Director Nacional de Control de la Legalidad de Contratos

Pedro José Crespo Crespo
Director Nacional de Mediación

Andrés Segovia Salcedo
Director Nacional de Iniciativa Legislativa e Investigaciones Jurídicas

Javier Romero Albán
Director Nacional de Administración del Talento Humano

Gonzalo Vaca Dueñas
Secretario General

Procuraduría General del Estado
Av. Amazonas N39-123 y Arízaga, Edificio Amazonas Plaza
Quito, Ecuador
Teléfono: (593) 2 2941300
<http://www.pge.gob.ec/>

Contenido

PRESENTACIÓN	5
MARCO METODOLÓGICO.....	6
■ PARTE I.- DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	7
I. Información General	7
1.1 Descripción histórica de la Procuraduría General del Estado	7
1.2 Marco legal	7
1.3 Situación actual de la PGE	10
1.4 Cadena de valor	17
II. Análisis Estratégico.....	18
2.1 Análisis de involucrados	18
2.2 Análisis F.O.D.A	19
■ PARTE II.- PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	22
III. Elementos orientadores.....	22
3.1 Misión	22
3.2 Visión.....	22
3.3 Principios y valores	23
3.4 Objetivos estratégicos.....	24
3.5 Estrategias	24
3.6 Mapa estratégico.....	26
IV. Planificación Plurianual y Anual.....	28
4.1 Alineación al Plan Nacional de Desarrollo.....	28
4.2 Planificación Plurianual y Anual.....	30
V. Seguimiento a Nivel Estratégico.....	31
5.1 Metodología de Evaluación y Seguimiento.....	31
5.2 Fichas de Indicadores.....	34

Índice de Tablas

Tabla Nro. 1.- Avance de proyectos del PEI 2015 – 2018	12
Tabla Nro. 2.- Resultados del Plan Operativo Anual 2015 – 2018	12
Tabla Nro. 3.- Sentencias 2015-2017	13
Tabla Nro. 4.- Causas internacionales terminadas 2015-2017	13
Tabla Nro. 5.- Causas atendidas del Sistema Interamericano de Derechos Humanos (SIDH)	14
Tabla Nro. 6.- Consultas Absueltas 2015-2017	15
Tabla Nro. 7.- Casos de Contratación Pública atendidos	15
Tabla Nro. 8.- Casos de Contratación Especial atendidos	15
Tabla Nro. 9.- Mediaciones realizadas	16
Tabla Nro. 10.- Matriz de involucrados	18
Tabla Nro. 11.- Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo	29
Tabla Nro. 12.- Indicadores Estratégicos	30
Tabla Nro. 13.- Ficha Indicadores OEI 1	34
Tabla Nro. 14.- Ficha Indicadores OEI 2	36
Tabla Nro. 15.- Ficha Indicadores OEI 3	37

Índice de Gráficos

Gráfico Nro. 1.- Organigrama de la Procuraduría General del Estado	11
Gráfico Nro. 2.- Cadena de Valor de la Procuraduría General del Estado	17
Gráfico Nro. 3.- Sector Público	19
Gráfico Nro. 4.- Matriz FODA	20
Gráfico Nro. 5.- Principios y Valores PGE	23
Gráfico Nro. 6.- Objetivos del PND 2017-2019	28
Gráfico Nro. 7.- Estructura del Sistema de Seguimiento y Evaluación	32

PRESENTACIÓN

La defensa del interés público y el patrimonio del Estado, la asesoría jurídica y el control de la legalidad de los actos y contratos del sector público, son tareas trascendentales que la Constitución de la República y la ley asignan a la Procuraduría General del Estado. Para el ejercicio de las mismas, la Carta Fundamental le ha reconocido autonomía administrativa, financiera y presupuestaria. En el cumplimiento de esta misión institucional, con algunas variantes en su estructura y funcionamiento, han transcurrido ya noventa años.

De esta forma, en el mencionado lapso - más allá de las coyunturas del poder político -, esta entidad ha contribuido a la tutela de los derechos, libertades y garantías de las personas, así como a la seguridad jurídica del Estado, y ha propiciado la preservación de los valores democráticos y el bien común de la sociedad ecuatoriana.

En la actualidad, la lucha contra la corrupción, la transparencia y rendición de cuentas de la gestión pública, así como la supervisión del oportuno cumplimiento del marco jurídico, son los principales desafíos que debe afrontar en los próximos años la Procuraduría General del Estado. En esta dirección se inscribe la necesidad de retomar el control previo de la legalidad en la contratación pública, robustecer las capacidades del talento humano de la institución, consolidar la efectiva asesoría jurídica y actuación de los equipos jurídicos del Estado, entre otras acciones prioritarias.

Para atender dichos desafíos y acciones estratégicas, desde el inicio de mi gestión como Procurador General del Estado, el pasado 31 de julio, estoy impulsando dos procesos fundamentales: 1) El fortalecimiento de la gestión institucional en todos sus ámbitos de actuación; y 2) La reforma a la ley de la Procuraduría General del Estado.

El Plan Estratégico institucional que ahora se presenta, es el camino trazado para la consecución del primero de los procesos indicados. En su elaboración se destaca el trabajo y compromiso de todos los servidores y servidoras que, bajo la orientación de la Coordinación General de Planificación, han participado en las diferentes reuniones y espacios organizados para este fin en estos últimos meses.

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

Atentamente,

Íñigo Salvador Crespo
PROCURADOR GENERAL DEL ESTADO

MARCO METODOLÓGICO

El presente Plan Estratégico Institucional se compone de dos partes:

- **Parte I.- Diagnóstico Institucional**, mediante el cual se levanta información de la institución para establecer su situación actual; y,
- **Parte II.- Propuesta Estratégica**, la cual plantea los elementos orientadores como la misión, visión y objetivos estratégicos que debe ejecutar la institución para su desarrollo.

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

Capítulos del Diagnóstico Institucional

1. Información general de la Procuraduría General del Estado
 - a. Descripción histórica de la institución desde su creación en 1928
 - b. Marco legal y normativa que sustenta el accionar de la PGE
 - c. Situación actual que muestra la estructura orgánica y resume los resultados alcanzados en el periodo 2015 – 2018
 - d. Esquema de los macro procesos expresados en la cadena de valor de la PGE
2. Análisis Estratégico Institucional
 - a. Breve análisis de las entidades involucradas en la prestación de servicios de la PGE
 - b. Análisis F.O.D.A mediante talleres de trabajo para el levantamiento de información con las áreas funcionales.

Capítulos de la Propuesta Estratégica

3. Propuesta de elementos orientadores institucionales
 - a. Breve descripción de los desafíos institucionales futuros
 - b. Planteamiento de: misión, visión, principios y valores, objetivos estratégicos y estrategias institucionales
 - c. Esquematización del mapa estratégico institucional
4. Planificación Plurianual y Anual
 - a. Alineación del Plan Estratégico Institucional a los objetivos y políticas del Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021
 - b. Planificación plurianual y anual que plantea el sistema de indicadores y las metas para cumplimiento en el periodo 2019 – 2022
5. Seguimiento a Nivel Estratégico
 - a. Metodología de evaluación y seguimiento del Plan a nivel estratégico y operativo
 - b. Fichas de indicadores para seguimiento del cumplimiento de metas

Por lo tanto, la Planificación Estratégica Institucional es el resultado de un ejercicio participativo de levantamiento de información de la situación actual de la PGE, así como el planteamiento de elementos estratégicos revisados y validados por la máxima autoridad institucional, para la difusión y cumplimiento de todas las áreas funcionales, así como unidades desconcentradas en territorio.

PARTE I.- DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

I. Información General

1.1 Descripción histórica de la Procuraduría General del Estado

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

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

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

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

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

1.2 Marco legal

El diseño e implementación del Plan Estratégico Institucional de la Procuraduría General del Estado para el periodo 2019 – 2022 está sustentado en la normativa que se cita a continuación:

Constitución de la República del Ecuador

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado

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

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

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

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

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

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

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

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

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

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

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

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

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

“3.3.1 GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN E INVERSIÓN

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

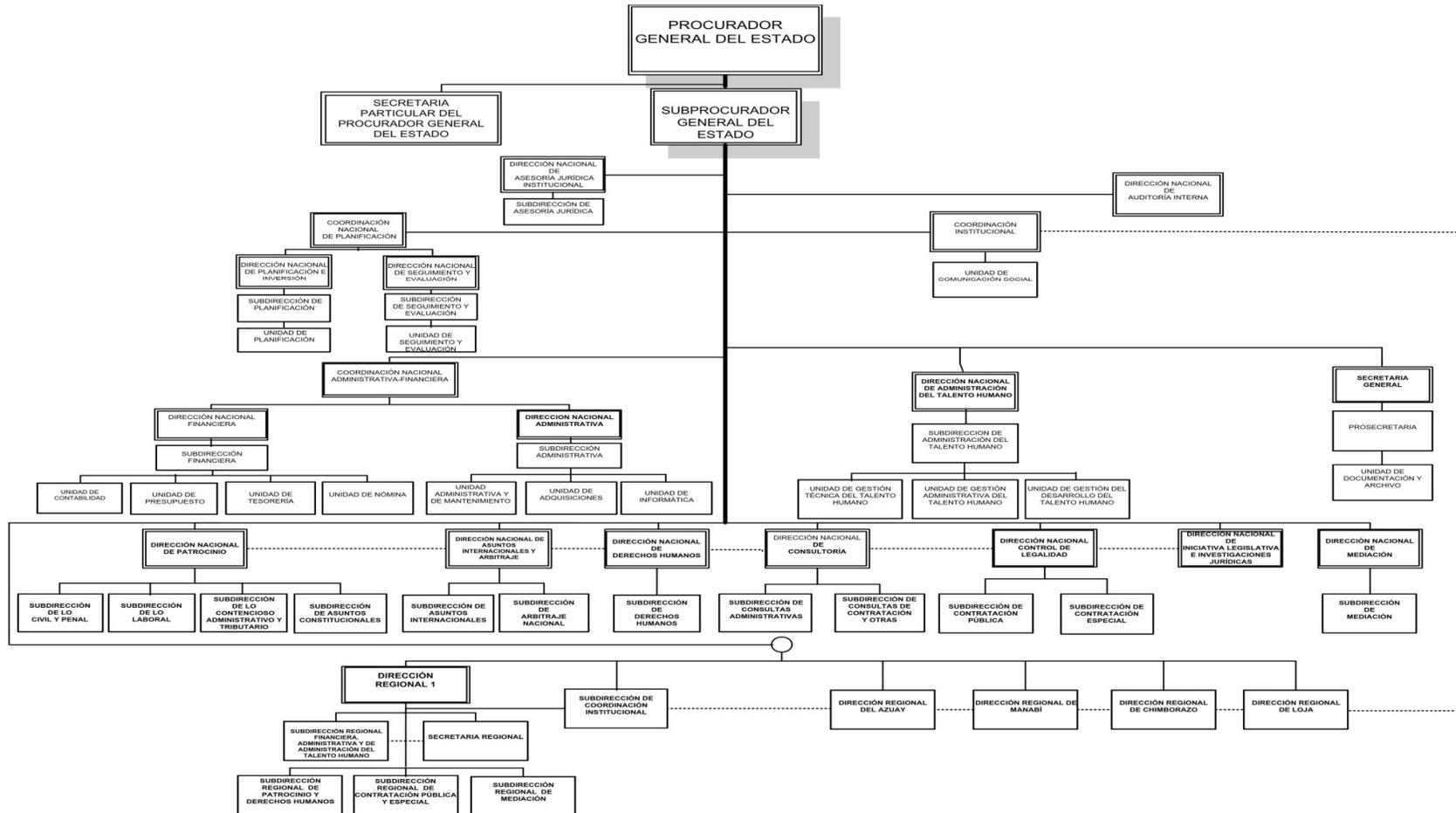
Dentro de los productos y servicios de la Gestión de Planificación e Inversión el literal a) determina la elaboración del Plan Estratégico Institucional.

1.3 Situación actual de la PGE

La Procuraduría General del Estado es la encargada de *“La representación judicial del Estado; el patrocinio del Estado y de sus instituciones, 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, controlar con sujeción a la ley los actos y contratos que suscriban los organismos y entidades del sector público.”* (Art. 237 de la Constitución del Ecuador).

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

Gráfico Nro. 1.- Organigrama de la Procuraduría General del Estado



Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

Plan Estratégico Institucional 2015 – 2018

El Plan Estratégico Institucional 2015 – 2018 de la Procuraduría General del Estado estuvo alineado al Plan Nacional del “Buen Vivir” 2013-2017 y fue aprobado mediante Resolución No. 014 del 27 de mayo de 2015, como el instrumento en el cual se establecieron los elementos orientadores para el cumplimiento de la gestión institucional conforme a lo determinado en la normativa legal vigente.

El PEI 2015-2018 contempló la ejecución de un macro proyecto que impulsó el desarrollo de seis componentes, subdivididos en nueve subcomponentes orientados al cumplimiento del “Plan de Desarrollo y Mejora a la Gestión Institucional”.

El Macro proyecto, hasta agosto de 2018 alcanzó un avance del 73%. Existen dos proyectos institucionales que continúan en ejecución: subcomponente 4.1: Actualización y Desarrollo de los Sistemas Informáticos de Apoyo de la Procuraduría General del Estado con el 80% de avance y el subcomponente 4.2: Modernización Institucional y Renovación Tecnológica de la Procuraduría General del Estado con el 27% de avance. Ambos proyectos están a cargo de la Unidad de Informática.

A continuación, se puede evidenciar el avance que obtuvo el Macro proyecto del PEI 2015-2018:

Tabla Nro. 1.- Avance de Proyectos del PEI 2015 – 2018

AÑO	AVANCE DE PROYECTOS
2015	45%
2016	64%
2017	67%
2018	73%

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual ha alcanzado altos niveles de cumplimiento durante tres años consecutivos, consiguiendo un cumplimiento del 98% en las áreas operativas, y del 96% durante el primer semestre del año 2018, lo que refleja una tendencia semejante a la de años anteriores.

Tabla Nro. 2.- Resultados del Plan Operativo Anual 2015 – 2018

2015	2016	2017	2018
98%	98%	98,22%	96,40%

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

Riesgos Institucionales

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

El año 2015 finalizó con un total de 83 riesgos institucionales distribuidos en las 16 áreas de gestión, mientras que en el año 2016 se redujeron a 58 riesgos institucionales, de los cuales, el 93% consiguieron una calificación satisfactoria en la implementación de acciones efectivas de mitigación.

El año 2017 finalizó con 77 riesgos institucionales, de los cuales, el 68% de los riesgos planteados consiguieron un desempeño satisfactorio en sus actividades de mitigación, mientras que en el primer semestre del 2018 se evaluaron 83 riesgos institucionales, de los cuales, el 78% han cumplido acciones satisfactorias para mitigación de riesgos.

Patrocinio

En lo referente al cumplimiento de las atribuciones propias de la Procuraduría General del Estado, la gestión de Patrocinio Nacional del Estado registra un incremento en el número de sentencias obtenidas, así como las sentencias favorables que alcanzan un promedio del 74%, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla Nro. 3.- Sentencias 2015-2017

Sentencias	2015		2016		2017	
Favorables	6.840	79%	7.369	76%	6.861	68%
Desfavorables	1.776	21%	2.386	24%	3.230	32%
Total de Sentencias	8.616	100%	9.755	100%	10.091	100%

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

Asuntos Internacionales y Arbitraje

Entre el 2015 y 2017 la gestión de Asuntos Internacionales y Arbitraje tuvo un total de 29 causas terminadas, de las cuales: 7 finalizaron con resolución favorable, 4 fueron con resolución parcialmente favorable, 12 con solución amistosa, 4 con resolución desfavorable y 1 con desistimiento, con una tendencia favorable para el Estado ecuatoriano.

Tabla Nro. 4.- Causas Internacionales Terminadas 2015-2017

2015	2016	2017
11	3	15

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

Los casos terminados involucran toda la labor atinente a la ejecución del laudo o cumplimiento de las sentencias e incluso procesos de negociación para el pago en virtud de

los montos en juego, para evitar procesos de ejecución que pudieran perjudicar la imagen internacional del Estado ecuatoriano.

Derechos Humanos

Además, la Procuraduría General del Estado ejerce la representación de la defensa judicial y cuasi¹ judicial del Estado ecuatoriano ante organismos internacionales de derechos humanos; asimismo, plantea la estrategia y argumentos jurídicos en defensa del Ecuador dentro de cada uno de los procesos ante los diferentes Sistemas de Protección de Derechos Humanos.

Desde el año 2015, se han registrado cientos de causas ingresadas en el Sistema Interamericano de Derechos Humanos, de las cuales, más del 90% se han dirigido hacia la Comisión Interamericana de Derechos Humanos y los restantes hacia la Corte Interamericana de Derechos Humanos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla Nro. 5.- Causas atendidas del Sistema Interamericano de Derechos Humanos (SIDH)

Año	Total de causas ingresadas en el Sistema Interamericano de Derechos Humanos	Comisión Interamericana de Derechos Humanos	Corte Interamericana de Derechos Humanos
2015	294	91,50%	8,50%
2016	309	91,91%	8,09%
2017	336	92,56%	7,44%

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

Consultoría

La Constitución, en el numeral 3), del artículo 237, prescribe como una de las funciones del Procurador General del Estado: *“Absolver consultas jurídicas con carácter vinculante a los organismos y entidades del sector público, sobre la inteligencia o aplicación de las normas jurídicas que integran el marco jurídico ecuatoriano”*.

En el transcurso de los años 2015 al 2017 se evidenció un decrecimiento de consultas, de las cuales 1.347 correspondieron a abstenciones de la PGE, lo que representa en promedio el 78% del total de las consultas realizadas. Esto se debe a que las consultas no están dirigidas a la inteligencia² o a la aplicación de una norma jurídica, de acuerdo con lo dispuesto en el numeral 3 del artículo 237 de la Constitución de la República, y los artículos 3 literal e) y 13 de la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado.

¹ Se utiliza para definir una acción, acto o hecho que no se encuentra dentro del ámbito judicial, pero que, por sus características es semejante a una acción, acto o hecho judicial, ya sea por la forma de su resolución o por los efectos que puede producir.

² Descifrar, entender, comprender e inclusive interpretar una norma legal, con el fin de obtener su significación real y concreta y la aplicabilidad que esa norma adquiere dentro del sistema normativo nacional y su influencia en la vida jurídica de las personas y entidades que integran el Estado.

Tabla Nro. 6.- Consultas Absueltas 2015-2017

Año	Número de consultas absueltas
2015	630
2016	594
2017	540

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

Contratación Pública

En el periodo 2015 al 2017 se procesó un total de 310 casos de contratación pública, de los cuales en promedio el 78,65% fueron terminados mientras que 21,35% se encontraban en estudio.

Es importante señalar que en el año 2017 se enviaron 62 informes finales a la Contraloría General del Estado, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 80 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; y el resto, durante el año 2018 continúan en estudio dentro del término establecido para el efecto.

En relación a la cuantía del total de los casos analizados del 2017, se observa los siguientes porcentajes: el 82,45% tienen cuantía, mientras que el 17,55% su monto es indeterminado, por el objeto de la contratación.

Tabla Nro. 7.- Casos de Contratación Pública Atendidos

Año	Total de casos	Terminados	En estudio
2015	82	86,59%	13,41%
2016	40	85,00%	15,00%
2017	188	64,36%	35,64%

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

Contratación Especial

En cuanto a Contratación Especial, durante los años 2015 al 2017 se procesó un total de 456 casos, de los cuales en promedio el 70,89% fueron terminados en el año ingresado mientras que el 29,11% fueron procesados en el siguiente periodo, como se muestra a continuación:

Tabla Nro. 8.- Casos de Contratación Especial Atendidos

Año	Total de casos	Terminados	En estudio
2015	123	69,92%	30,08%
2016	169	78,11%	21,89%
2017	164	64,63%	35,37%

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

Centro de Mediación

Asimismo, el Centro de Mediación de la Procuraduría General del Estado se creó como un espacio especializado en la resolución de controversias en las que interviene el Estado, y en el periodo comprendido desde el 2015 al 2017 hubo mayor número de casos del sector público que del sector privado, como se muestra a continuación:

Tabla Nro. 9.- Mediaciones realizadas

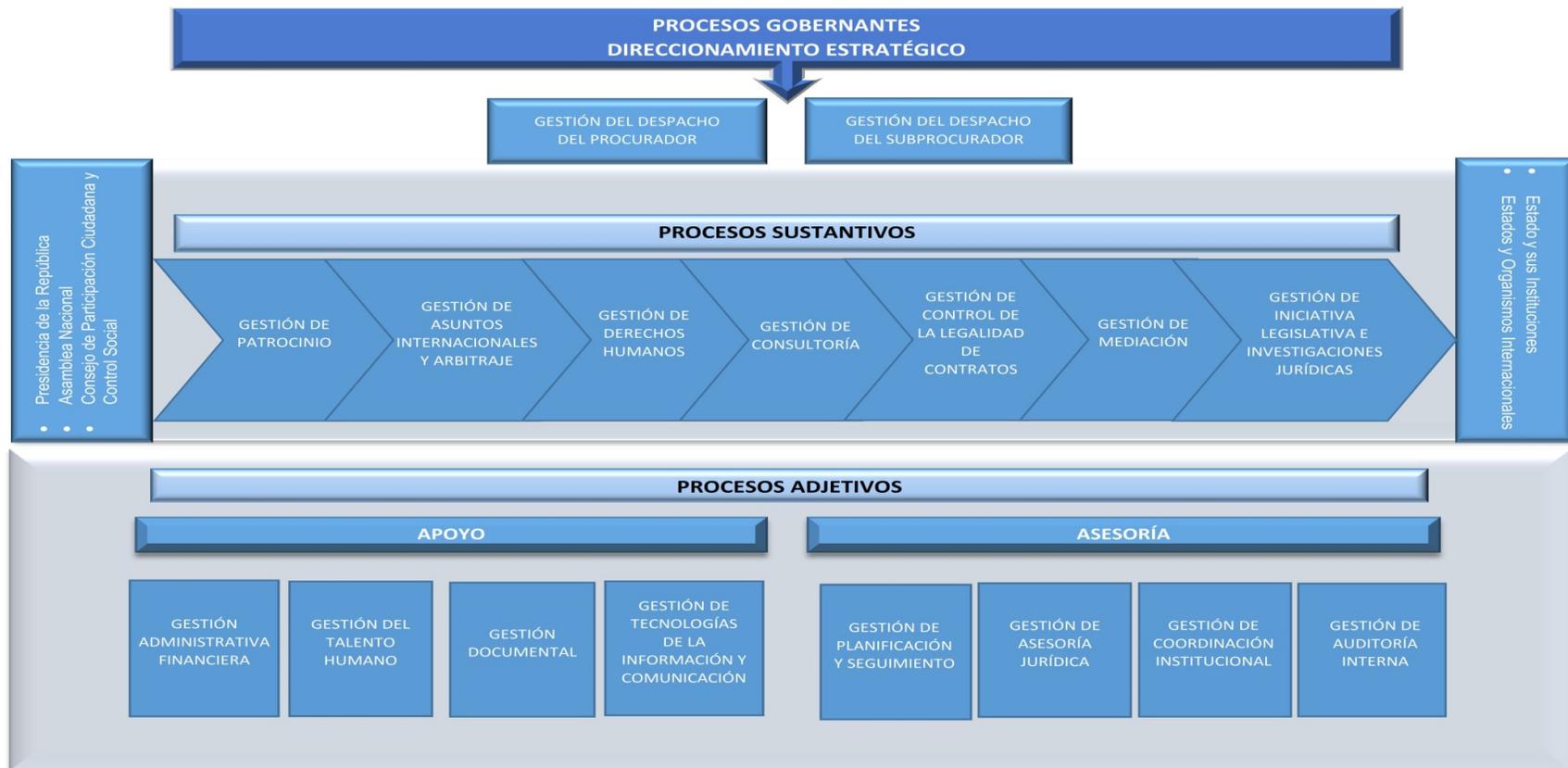
Año	Total de Mediaciones	Instituciones Públicas	Instituciones Privadas
2015	1.193	65,97%	34,03%
2016	1.012	53,56%	46,44%
2017	1.160	58,19%	41,81%

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

De las audiencias realizadas en donde se ha facilitado el diálogo entre las partes, más del 60% de casos llegaron a un acuerdo efectivo, lo que nos indica que de cada diez procesos donde las partes acuden a mediar, seis llegan a un acuerdo.

1.4 Cadena de valor

Gráfico Nro. 2.- Cadena de Valor de la Procuraduría General del Estado



Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

II. Análisis Estratégico

2.1 Análisis de involucrados

A través del análisis de involucrados se pretende identificar a los actores que participan directamente en el funcionamiento de la Procuraduría General del Estado.

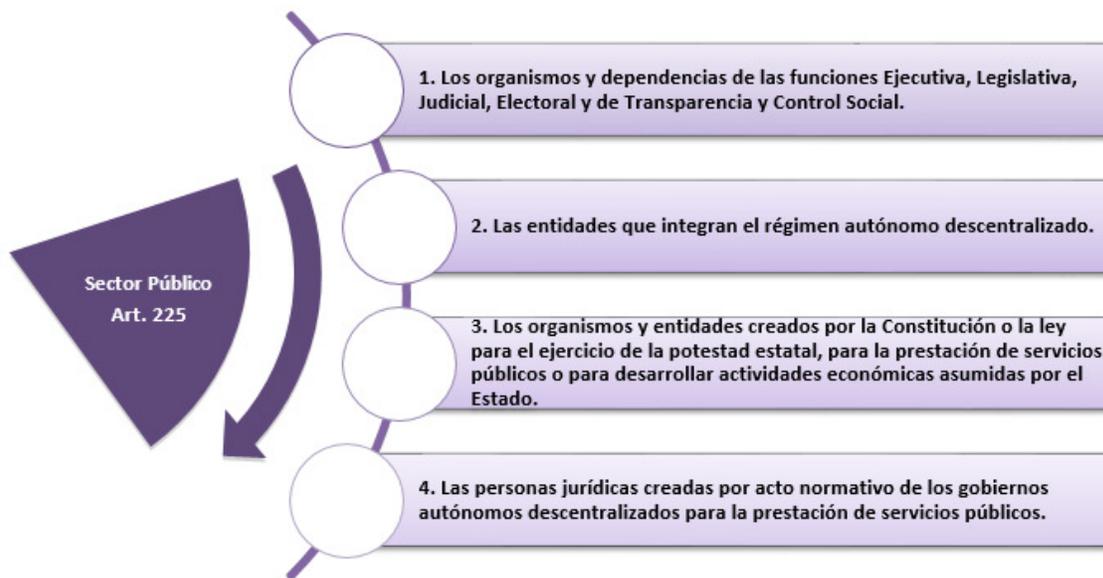
Tabla Nro. 10.- Matriz de involucrados

ACTORES	TEMAS RELACIONADOS	BASE LEGAL
Presidencia de la República	Proponer una terna para elección del Procurador General del Estado.	Art. 208 numeral 10 y Art. 236 Constitución del Ecuador
Asamblea Nacional	Posesionar al Procurador General del Estado. Solicitar informes anuales. Enjuiciar políticamente. Aprobar proforma presupuestaria.	Art. 120 numeral 11 y 12. y Art. 131 de la Constitución del Ecuador Art. 3 literal i de la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado
Consejo de Participación Ciudadana y Control Social	Nombrar al Procurador General del Estado de una terna remitida por la Presidencia de la República. Recibir el informe de rendición de cuentas.	Art. 208 numeral 10 y Art. 236 Constitución del Ecuador Art. 5 numeral 5 de la Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social Art. 10 numeral 5 de la Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social
Estado y sus Instituciones	Contar con representación legal y patrocinio por parte de la PGE. Recibir asesoría legal. Realizar consultas jurídicas.	Art. 237 Constitución del Ecuador Art. 3 Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado
Estados y Organismos Internacionales	Reclamar o enjuiciar al Estado ecuatoriano.	Art. 3. literal d. Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

En observancia al marco legal establecido en la Constitución de la República del Ecuador y a la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado, esta institución brindará representación judicial, patrocinio, asesoramiento legal y absolución de las consultas jurídicas, así como control de actos y contratos, a los organismos y entidades contenidas en el artículo 225 de la Constitución, como se describe a continuación:

Gráfico Nro. 3.- Sector Público



Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

2.2 Análisis F.O.D.A

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

Gráfico Nro. 4.- Matriz FODA



Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

2.2.1 Matriz FODA de la Procuraduría General del Estado.

INSTITUCIÓN (MEDIO INTERNO)	
FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
1 Personal especializado, con experiencia, capacitado y comprometido con la institución.	1 Carencia de un sistema informático integral, con mayores funcionalidades, libres de errores, así como restricciones en el acceso a servicios en línea (correo, fuentes de investigación, ancho de banda).
2 El trabajo técnico realizado y el cumplimiento del mandato constitucional han convertido a la PGE en referente de otros organismos nacionales y regionales.	2 Falta de recursos tecnológicos, financieros, materiales y limitaciones de espacio físico.
3 Se cuenta con procesos definidos y en operación.	3 Falta de personal para cubrir adecuadamente la carga operativa de los servicios de la PGE.
4 Las áreas agregadoras de valor cuentan con sistemas informáticos y los manejan adecuadamente para el cumplimiento de sus objetivos.	4 Falta de capacitación y actualización de conocimientos en temas especializados que aporten al trabajo diario.
5 Las áreas misionales y de apoyo cumplen los requerimientos de sus usuarios.	5 Falta de coordinación e interrelación entre las áreas operativas y direcciones regionales, así como con otras entidades del sector público.
	6 Falta de instrumentos de planificación y planes programáticos de las unidades operativas.
	7 No se cuenta con un adecuado clima laboral y cultura organizacional en la PGE.

ENTORNO (MEDIO EXTERNO)	
OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
1 Las entidades del sector público y su personal necesitan capacitación y difusión sobre las atribuciones y servicios que brinda la PGE.	1 Las restricciones en la asignación de recursos fiscales limitan acciones de capacitación interna y externa, y dificultan la adecuada dotación de servicios de telecomunicaciones y logísticos.
2 Fortalecer la autonomía de la PGE otorgada constitucionalmente y posicionar a la institución ante las otras entidades del sector público.	2 Cambios en la normativa y el entorno político provocan retrasos e inconvenientes en la gestión de la PGE.
3 Establecer convenios interinstitucionales para capacitación y coordinación técnica para cumplir con las atribuciones de la PGE.	3 El desconocimiento de las entidades del sector público sobre las atribuciones de la PGE y los requisitos que deben presentar para realizar consultas u otras solicitudes de servicio, provocan congestión de los procesos internos.
4 Generación de recursos de autogestión por prestación de servicios, así como recursos de cooperación no reembolsable.	4 La débil coordinación con las entidades del sector público, provoca inconvenientes en el patrocinio y asesoramiento legal que brinda la PGE por la sensibilidad y confidencialidad de la información manejada.
5 El cambio en la normativa y en las políticas públicas permitirían mejorar el nivel de servicio y la gestión de la PGE.	5 Las entidades del sector público entregan la información requerida a destiempo, incompleta o no se entrega a la PGE.
6 Actualización de procesos internos, sistemas y equipamiento tecnológico.	

PARTE II.- PROPUESTA ESTRATÉGICA

III. Elementos orientadores

3.1 Misión

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

“Ejercer la representación y defensa del interés público y patrimonio del Estado, velando por la oportuna aplicación de la ley, para garantizar su seguridad jurídica”.

3.1.1. Desarrollo de la Misión de la PGE

¿Qué?

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

¿Cómo?

- b. Velando por una oportuna aplicación de la ley.

¿Para qué?

- c. Garantizar la seguridad jurídica del Estado ecuatoriano.

3.2 Visión

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

“Posicionarse como el organismo técnico, jurídico y profesional, fundamental para la protección del Estado ecuatoriano”.

3.2.1. Desarrollo de la Visión de la PGE

- a. Posicionar a la PGE como una institución que cuenta con fortalezas suficientemente desarrolladas para la protección del Estado.

3.3 Principios y valores

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

Gráfico Nro. 5.- Principios y Valores PGE



Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

3.3.1. Principios

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

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

- **Honestidad.-** Es creer y actuar de acuerdo a principios morales. Ser honesto es expresar lo que se piensa con un afán propositivo en función de los intereses de la PGE. Se refiere al cuidado de los recursos de la institución, así como no dar o recibir algo que no pertenece por derecho propio.
- **Respeto.-** Aceptación de las diferencias que nacen en la propia autoestima y el reconocimiento de la existencia del otro. Toda persona natural y jurídica merece de nosotros la más alta consideración y cuidado, sin exclusiones ni discriminaciones.
- **Responsabilidad.-** Es la obligación moral de hacer el mejor esfuerzo, sin afectar el trabajo de los otros, así como la búsqueda por alcanzar los objetivos institucionales con un manejo eficiente y eficaz de los recursos.

3.3.2. Valores

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

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

3.4 Objetivos estratégicos

OEI1: Fortalecer la representación y defensa del Estado a nivel nacional e internacional.

- Implica mejorar la gestión de patrocinio y arbitraje del Estado ecuatoriano.

OEI2: Incrementar la prevención y control de la legalidad de las actuaciones y relaciones del Estado.

- Implica mejorar la respuesta en la atención de consultoría, iniciativa legislativa y mediación, así como en el control de actos y contratos del Estado.

OEI3: Fortalecer la gestión estratégica, operativa y las capacidades del talento humano de la institución.

- Implica mejorar la gestión interna, trabajando de manera integral con las áreas funcionales de asesoría y apoyo.

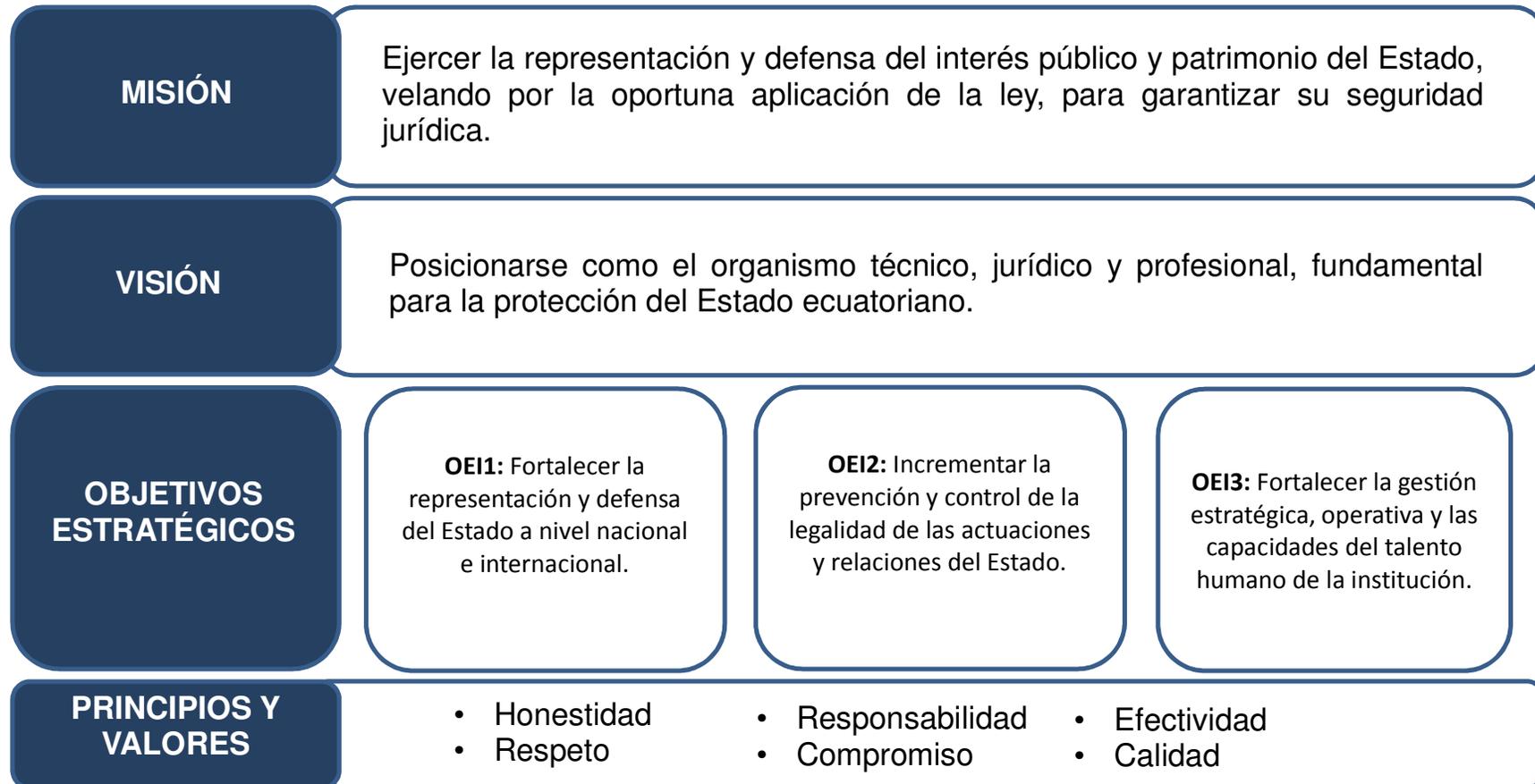
3.5 Estrategias

El análisis de los factores internos y externos de la matriz FODA permite generar estrategias para potenciar, afrontar o corregir los aspectos positivos y negativos que influyen en la gestión.

A continuación, las estrategias definidas para la utilización de las fortalezas en el aprovechamiento de oportunidades y disminución de las amenazas del entorno, así como las estrategias que permitirán afrontar las debilidades institucionales:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>1. Promover con las entidades competentes, la autonomía institucional de la PGE, para la generación de recursos de autogestión y la implementación de proyectos de fortalecimiento institucional.</p> <p>2. Articular y coordinar las acciones entre las Unidades Operativas, así como con las Direcciones Regionales de la PGE.</p> <p>3. Establecer protocolos para la definición, tratamiento y solución de casos de alto impacto.</p> <p>4. Capacitar a las entidades del sector público sobre las atribuciones y servicios que presta la PGE.</p> <p>5. Presentar iniciativas de ley que incrementen la seguridad jurídica y sean un referente normativo para las instituciones del sector público.</p> <p>6. Impulsar convenios interinstitucionales con entidades del sector público para el fortalecimiento del control, cumplimiento de normativa vigente y cooperación técnica.</p> <p>7. Crear y difundir un sistema de consultas y explicación de requisitos para las entidades del sector público.</p> <p>8. Fomentar el diálogo para solución amistosa de casos de Derechos Humanos.</p> <p>9. Promover e incrementar la solución de controversias a través de procesos de mediación.</p> <p>10. Actualizar, mejorar y desarrollar procesos y sistemas informáticos que sirvan de apoyo a las actividades de los servidores de la PGE y dotarlos con equipamiento, mobiliario y espacio físico que permita un normal desenvolvimiento de la gestión.</p>	
AMENAZAS	<p>11. Impulsar un programa de fortalecimiento institucional para la mejora de la estructura organizacional, direccionamiento estratégico y operativo, así como la identificación de mecanismos de financiamiento.</p> <p>12. Implementar programas de desarrollo integral del Talento Humano.</p> <p>13. Capacitar y actualizar los conocimientos que requieren los servidores de la PGE a través de convenios con instituciones de educación superior.</p> <p>14. Implementar acciones para la mejora del Clima Laboral y Cultura Organizacional de la PGE.</p> <p>15. Implementar la estrategia de comunicación institucional que motive el posicionamiento de la PGE, así como la línea discursiva y de vocería interna y externa.</p>	

3.6 Mapa estratégico



	Objetivo Estratégico Institucional	OEI 1: Fortalecer la representación y defensa del Estado a nivel nacional e internacional.	OEI 2: Incrementar la prevención y control de la legalidad de las actuaciones y relaciones del Estado.	OEI 3: Fortalecer la gestión estratégica, operativa y las capacidades del talento humano de la institución.
<p>Plan Estratégico Institucional 2019 - 2022 Procuraduría General del Estado</p>	<p>Estrategias</p>	<p>E1. Promover con las entidades competentes, la autonomía institucional de la PGE, para la generación de recursos de autogestión y la implementación de proyectos de fortalecimiento institucional.</p>		
		<p>E2. Articular y coordinar las acciones entre las Unidades Operativas, así como con las Direcciones Regionales de la PGE.</p>		
		<p>E3. Establecer protocolos para la definición, tratamiento y solución de casos de alto impacto.</p>	<p>E10. Actualizar, mejorar y desarrollar procesos y sistemas informáticos, así como dotarlos con equipamiento, mobiliario y espacio físico para apoyar la gestión.</p>	
		<p>E4. Capacitar a las entidades del sector público sobre las atribuciones y servicios que presta la PGE.</p>	<p>E11. Impulsar un programa de fortalecimiento institucional para la mejora de la estructura organizacional, direccionamiento estratégico y operativo, así como la identificación de mecanismos de financiamiento.</p>	
		<p>E5. Presentar iniciativas de ley que incrementen la seguridad jurídica y sean un referente normativo para las instituciones del sector público.</p>	<p>E12. Implementar programas de desarrollo integral del Talento Humano.</p>	
		<p>E6. Impulsar convenios interinstitucionales con entidades del sector público para el fortalecimiento del control, cumplimiento de normativa vigente y cooperación técnica.</p>	<p>E13. Capacitar y actualizar los conocimientos que requieren los servidores de la PGE a través de convenios con instituciones de educación superior.</p>	
		<p>E7. Crear y difundir un sistema de consultas y explicación de requisitos para las entidades del sector público.</p>	<p>E14. Implementar acciones para la mejora del Clima Laboral y Cultura Organizacional de la PGE.</p>	
		<p>E8. Fomentar el diálogo para solución amistosa de casos de Derechos Humanos.</p>	<p>E15. Implementar la estrategia de comunicación institucional que motive el posicionamiento de la PGE, así como la línea discursiva y de vocería interna y externa.</p>	
		<p>E9. Promover e incrementar la solución de controversias a través de procesos de mediación.</p>		

IV. Planificación Plurianual y Anual

4.1 Alineación al Plan Nacional de Desarrollo

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

El Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 “Toda una Vida”, contiene 9 Objetivos Nacionales, que se relacionan con el desempeño de las metas nacionales, con las distintas propuestas de acción pública sectorial y territorial, y principalmente con la necesidad de concretar los desafíos derivados del actual marco constitucional.

El Plan se compone de tres ejes de trabajo:

Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida.

Eje 2: Economía al servicio de la sociedad.

Eje 3: Más sociedad, mejor Estado.

A continuación, un gráfico que muestra el eje y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021, a los cuales se alinea la gestión de la Procuraduría General del Estado:

Gráfico Nro. 6.- Objetivos del PND 2017-2019



Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

A continuación, se muestra una tabla que plantea la alineación de los objetivos estratégicos institucionales y las estrategias de la PGE, a los objetivos y políticas del Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021:

Tabla Nro. 11.- Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo

Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo	O7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.	O8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.	O7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.
Eje 3: Más Sociedad, Mejor Estado	Política	7.9 Promover la seguridad jurídica y la defensa técnica del Estado.	8.3 Impulsar medidas para la prevención, control y sanción de conflictos de interés y opacidad en las contrataciones y servicios del Estado.	8.4 Luchar contra la impunidad, fortaleciendo la coordinación interinstitucional y la eficacia de los procesos para la detección, investigación, juzgamiento, sanción y ejecución de penas.
				7.6 Mejorar la calidad de las regulaciones y simplificación de trámites para aumentar su efectividad en el bienestar económico, político social y cultural.
Plan Estratégico Institucional 2019 - 2022 Procuraduría General del Estado	Objetivo Estratégico Institucional	OEI 1: Fortalecer la representación y defensa del Estado a nivel nacional e internacional.	OEI 2: Incrementar la prevención y control de la legalidad de las actuaciones y relaciones del Estado.	OEI 3: Fortalecer la gestión estratégica, operativa y las capacidades del talento humano de la institución.

4.2 Planificación Plurianual y Anual

Sobre el análisis de la situación actual de la Procuraduría General del Estado, se ha establecido la línea base de los indicadores estratégicos institucionales, llegando a definir la meta plurianual al 2022, así como las metas anuales desde el 2019, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla Nro. 12.- Indicadores Estratégicos

Objetivo Estratégico Institucional	Indicador	Línea Base	Meta	Metas Anuales				Meta Plurianual
				2019	2020	2021	2022	
OEI1. Fortalecer la representación y defensa del Estado a nivel nacional e internacional.	Porcentaje de sentencias favorables notificadas	66,21%	Alcanzar el 65% de sentencias favorables notificadas	65%	66%	68%	70%	70%
	Porcentaje de arbitrajes internacionales y procesos terminados favorables en jurisdicción extranjera	14,93%	Lograr el 25% de arbitrajes internacionales y procesos terminados favorables en jurisdicción extranjera	15%	18%	20%	25%	25%
	Porcentaje de arbitrajes nacionales terminados favorables	72%	Llegar al 84% de arbitrajes nacionales terminados favorables	75%	78%	81%	84%	84%
	Porcentaje de monto evitado al Estado arbitrajes internacionales y procesos terminados en jurisdicción extranjera	73%	Alcanzar un monto evitado del 75% en procesos internacionales	73%	74%	75%	75%	75%
	Porcentaje de monto evitado al Estado por pago de reparaciones	87,59%	Evitar el 75 % de monto al Estado por pago de reparaciones	75%	75%	75%	75%	75%
OEI2. Incrementar la prevención y control de la legalidad de las actuaciones y relaciones del Estado.	Porcentaje de finalización de los procesos de mediación	82,69%	Alcanzar el 95% de finalización de los procesos de mediación	85%	87%	90%	95%	95%
	Porcentaje de consultas atendidas	98,00%	Llegar al 50% de consultas que cuentan con pronunciamiento	99%	99%	99%	99%	99%
	Porcentaje de informes de control emitidos	44,00%	Lograr el 65% de informes de control entregados a las instancias correspondientes	50%	55%	60%	65%	65%
OEI3. Fortalecer la gestión estratégica, operativa y las capacidades del talento humano de la institución.	Porcentaje de ejecución presupuestaria	99,50%	Alcanzar un 95% de ejecución presupuestaria	95%	95%	95%	95%	95%
	Índice de gestión estratégico institucional	97,64%	Lograr 95% del índice de gestión estratégico institucional	90%	92%	94%	95%	95%

V. Seguimiento a Nivel Estratégico

5.1 Metodología de Evaluación y Seguimiento

5.1.1 Objetivo general

Establecer los lineamientos y directrices de carácter estratégico y táctico para los procesos de seguimiento y evaluación de los objetivos y resultados del desarrollo y ejecución del Plan Estratégico Institucional - PEI 2019-2022 de la Procuraduría General del Estado.

5.1.2 Ámbito

Su aplicación es de carácter obligatorio para todas las áreas de gestión de nivel central y desconcentrado conforme a la estructura orgánica de la Procuraduría General del Estado.

5.1.3 Desarrollo

El Seguimiento y Evaluación como una de las fases del ciclo de planificación, establece que será la fase encargada de realizar la verificación oportuna del avance y cumplimiento de las acciones programadas, así como también permitirá el análisis de los resultados obtenidos con la finalidad de determinar si el plan, los objetivos y los resultados tienen un desempeño adecuado y contribuyen al cumplimiento de la misión y de los objetivos estratégicos.

a) Procedimientos generales:

El desarrollo e implementación de un sistema que permita evaluar el logro de metas y objetivos constituye un esfuerzo por generar la articulación de la programación operativa con la planificación estratégica institucional. El instrumento metodológico a utilizarse para el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional será la matriz de seguimiento de cumplimiento de objetivos estratégicos, misma que será alimentada mediante las fichas de resultados de indicadores. La matriz alineará los objetivos operativos e indicadores de gestión hacia los objetivos estratégicos e indicadores de impacto, de acuerdo a los niveles de gestión establecidos.

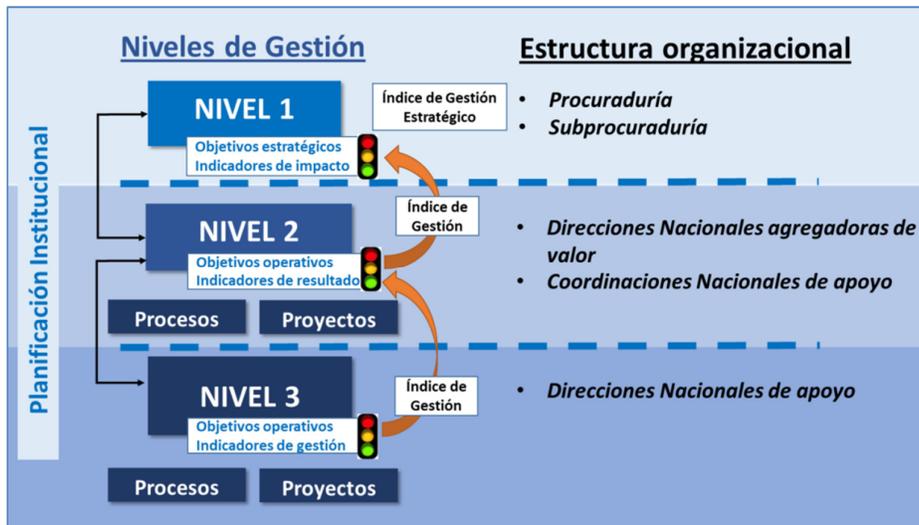
En referencia a la estructura de la matriz, las áreas de gestión estarán distribuidas de acuerdo al nivel jerárquico correspondiente:

- Nivel 1: Procuraduría y Subprocuraduría General del Estado
- Nivel 2: Direcciones nacionales agregadoras de valor y coordinaciones nacionales de apoyo
- Nivel 3: Direcciones Nacionales de apoyo

Cada una de las áreas específicas de la Procuraduría General del Estado implementará estrategias internas de seguimiento para verificar el avance de la planificación y el resultado de la gestión realizada a favor del cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

La periodicidad de reporte corresponderá a la frecuencia de medición de cada indicador. En tanto que, mensualmente, se generará el Índice de Gestión Estratégica como parámetro de evaluación de desempeño del Plan Estratégico Institucional.

Gráfico Nro. 7.- Estructura del Sistema de Seguimiento y Evaluación



b) Responsabilidades:

La Coordinación Nacional de Planificación es la encargada de:

- La implementación, seguimiento y control del Plan Estratégico Institucional.
- La gestión y generación de alertas a la ejecución y desempeño de objetivos e indicadores de los planes y proyectos institucionales.

La Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación será la líder metodológica del sistema de seguimiento y evaluación; y generará mensualmente el Índice de Gestión Estratégica.

c) Difusión:

Los resultados obtenidos del seguimiento y evaluación al Plan Estratégico Institucional se difundirán mensualmente en los informes de gestión institucional, semestralmente en los informes parciales de gestión estratégica y anualmente en los informes de labores y de rendición de cuentas de la Procuraduría General del Estado.

Los informes de seguimiento y evaluación darán cuenta de la evolución de los indicadores con la finalidad de sustentar las decisiones respecto a la asignación, coordinación y uso de recursos, la definición de acciones preventivas y correctivas de las estrategias y la reprogramación de la planificación operativa, de ser el caso, para contribuir a la consecución de los objetivos propuestos y que la información que se genere facilite la toma de decisiones.

Las recomendaciones derivadas de los procesos de seguimiento y evaluación al PEI serán de carácter obligatorio y permitirán identificar nuevas líneas de estudio y/o evaluaciones específicas para diagnosticar los problemas o nudos críticos generados en la gestión institucional y proponer los correspondientes planes de acción.

5.2 Fichas de Indicadores

Tabla Nro. 13.- Ficha Indicadores OEI 1

OEI 1: Fortalecer la representación y defensa del Estado a nivel nacional e internacional										
Gestión	Indicador	Tipo	Fórmula	Variables de cálculo	Línea base	Metas Anuales				Meta Plurianual
						2019	2020	2021	2022	
Patrocinio	Porcentaje de sentencias favorables notificadas	Eficiencia	((Número de sentencias favorables atendidas, originadas de un ejercicio de supervisión o delegación externa + Número de sentencias favorables atendidas, provenientes de actuaciones directas de los abogados de la Dirección Nacional de Patrocinio)/Número total de sentencias ingresadas al SGT)*100	<p>NUMERADOR 1: Número de sentencias favorables atendidas, originadas de un ejercicio de supervisión a delegación externa</p> <p>NUMERADOR 2: Número de sentencias favorables atendidas, provenientes de actuaciones directas de los abogados de la Dirección Nacional de Patrocinio</p> <p>DENOMINADOR: Número de procesos judiciales finalizados</p>	44%	50%	55%	60%	65%	65%
Asuntos Internacionales y Arbitraje	Porcentaje de arbitrajes internacionales y procesos terminados favorables en jurisdicción extranjera	Eficacia	((Número de arbitrajes internacionales terminados en el período (desistimiento; con resolución favorable, parcialmente favorable, solución amistosa) + Número de juicios terminados en cortes extranjeras en el período (desistimiento; con resolución favorable, parcialmente favorable, solución amistosa) / Número total de arbitrajes internacionales y juicios en cortes extranjeras activos)*100	<p>NUMERADOR 1: Número de arbitrajes internacionales terminados en el período (desistimiento; con resolución favorable, parcialmente favorable, solución amistosa)</p> <p>NUMERADOR 2: Número de juicios terminados en cortes extranjeras en el período (desistimiento; con resolución favorable, parcialmente favorable, solución amistosa)</p> <p>DENOMINADOR: Número total de arbitrajes internacionales y juicios en cortes extranjeras activos</p>	14,93%	15%	18%	20%	25%	25%

OEI 1: Fortalecer la representación y defensa del Estado a nivel nacional e internacional										
Gestión	Indicador	Tipo	Fórmula	Variables de cálculo	Línea base	Metas Anuales				Meta Plurianual
						2019	2020	2021	2022	
Asuntos Internacionales y Arbitraje	Porcentaje de arbitrajes nacionales terminados favorables	Eficacia	$\left(\frac{\text{Número de arbitrajes nacionales terminados con resolución favorable para el Estado} + \text{Número de arbitrajes nacionales terminados con resolución parcialmente favorable para el Estado} + \text{Número de arbitrajes nacionales terminados con acuerdo} + \text{Número de arbitrajes nacionales terminados con desistimiento}}{\text{Número total de arbitrajes nacionales activos}} \right) * 100$	<p>NUMERADOR 1: Número de arbitrajes nacionales terminados con resolución favorable para el Estado</p> <p>NUMERADOR 2: Número de arbitrajes nacionales terminados con resolución parcialmente favorable para el Estado</p> <p>NUMERADOR 3: Número de arbitrajes nacionales terminados con acuerdo</p> <p>NUMERADOR 4: Número de arbitrajes nacionales terminados con desistimiento</p> <p>DENOMINADOR: Número total de arbitrajes nacionales activos</p>	72%	75%	78%	81%	84%	84%
Asuntos Internacionales y Arbitraje	Porcentaje de monto evitado al Estado arbitrajes internacionales y procesos terminados en jurisdicción extranjera	Eficiencia	$\left(1 - \frac{\text{Total monto final acordado}}{\text{Total del monto demandado en los arbitrajes internacionales y procesos terminados en jurisdicción extranjera}} \right) * 100$	<p>NUMERADOR: Total del monto final acordado</p> <p>DENOMINADOR: Total del monto demandado en los arbitrajes internacionales y procesos terminados en jurisdicción extranjera</p>	73%	73%	74%	75%	75%	75%
Derechos Humanos	Porcentaje de monto evitado al Estado por pago de reparaciones	Eficiencia	$\left(1 - \frac{\text{Total monto final acordado por concepto indemnizatorio}}{\text{Total del monto demandado de los juicios terminados}} \right) * 100$	<p>NUMERADOR: Total monto final acordado por concepto indemnizatorio</p> <p>DENOMINADOR: Total monto demandado (en casos y juicios, terminados y activos)</p>	87,59%	75%	75%	75%	75%	75%

Tabla Nro. 14.- Ficha Indicadores OEI 2

OEI 2: Incrementar la prevención y control de la legalidad de las actuaciones y relaciones del Estado.										
Gestión	Indicador	Tipo	Fórmula	Variables de cálculo	Línea base	Metas Anuales				Meta Plurianual
						2019	2020	2021	2022	
Mediación	Porcentaje de finalización de los procesos de mediación	Eficiencia	(Número de procesos de mediación finalizados) / (Número de procesos en trámite + Número de procesos finalizados)*100	NUMERADOR: Número de procesos de mediación finalizados DENOMINADOR: Número de total de casos de mediación ingresados	82,69%	85%	87%	90%	95%	95%
Consultoría	Porcentaje de consultas atendidas	Eficacia	((Número de consultas atendidas) / (Número total de consultas activas))*100	NUMERADOR 1: Número de consultas que cuentan con pronunciamiento NUMERADOR 2: Número de consultas que cuentan con pronunciamiento previo NUMERADOR 3: Número de consultas que cuentan con abstención Art. 13 NUMERADOR 4: Número de consultas archivadas por Resolución No.121 NUMERADOR 5: Número de consultas que cuentan con ratificación de abstención NUMERADOR 6: Número de consultas que cuentan con ratificación de pronunciamiento DENOMINADOR: Número total de consultas activas	98%	99%	99%	99%	99%	99%
Control de Legalidad de Contratos	Porcentaje de informes de control emitidos	Eficacia	(Número de informes de control de contratos emitidos / Número de casos con autorización de inicio de control)*100	NUMERADOR: Número de informes de control de contratos emitidos DENOMINADOR: Número de casos con autorización de inicio de control	44%	50%	55%	60%	65%	65%

Tabla Nro. 15.- Ficha Indicadores OEI 3

OEI 3: Fortalecer la gestión estratégica, operativa y las capacidades del talento humano de la institución.										
Gestión	Indicador	Tipo	Fórmula	Variables de cálculo	Línea base	Metas Anuales				Meta Plurianual
						2019	2020	2021	2022	
Administrativa Financiera	Porcentaje de ejecución presupuestaria	Eficiencia	$\frac{((\text{Presupuesto devengado}) / (\text{Presupuesto codificado})) * 100}{}$	NUMERADOR: Presupuesto devengado DENOMINADOR: Presupuesto codificado	99,50%	95%	95%	95%	95%	95%
Planificación	Índice de gestión estratégico institucional	Eficacia	Promedio del porcentaje de desempeño de los indicadores operativos de las áreas de gestión	NUMERADOR 1: Sumatoria del Porcentaje de gestión de desempeño de la DN Patrocinio + DN Asuntos Internacionales + DN Derechos Humanos + DN Consultoría + DN Control de Legalidad de Contratos + DN Mediación + DN Iniciativa Legislativa + DN Asesoría Jurídica + CN Planificación + CN Institucional + CN Administrativa Financiera + DN Administración del Talento Humano + Secretaria General. NUMERADOR 2: Sumatoria del Porcentaje de gestión de desempeño de la Regional 1 + Regional 2 + Regional 3 + Regional 4 + Regional 5 DENOMINADOR: Número de unidades de nivel central y desconcentrado	97,64%	90%	92%	94%	95%	95%

Elaborado por:
Dirección Nacional de Planificación e Inversión
Procuraduría General del Estado

Revisado por:
Coordinación Nacional de Planificación
Procuraduría General del Estado

Glosario de Términos

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

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

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

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

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

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

-**Hacer:** implementar los procesos.

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

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

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

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

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

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

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

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

Evaluación.- Consiste en la valoración objetiva de los efectos de la planificación operativa enmarcada en los procesos de planificación estratégica institucional sobre la base de su situación actual, de la cual se desprenden juicios críticos sobre el diseño, ejecución u

operación de sus estrategias e intervenciones; con la finalidad de identificar nudos críticos y establecer planes de acción.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Matriz F.O.D.A.- Es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite conocer los factores internos y externos que influyen positiva o negativamente sobre los procesos y actividades básicas, y que facilitan o dificultan la gestión. Debe su nombre a los factores que componen la misma: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades, **A**menazas. Las Fortalezas y

Debilidades son internas a lo que se está analizando, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos al mismo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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