SECRETARÍA TÉCNICA
PLANIFICA ECUADOR

EL GOBIERNO DE TODOS

Oficio Nro. STPE-SIP-2019-0758-OF

Quito, D.M., 16 de septiembre de 2019

Asunto: Dictamen Favorable - Procuraduría General del Estado - Oficio Nro. 05719.

Señor
Richard Iván Martínez Alvarado
Ministro de Economía y Finanzas
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
En su Despacho

Con Oficio Nro. 05719, la Procuraduría General del Estado solicita a la Secretaría Técnica de Planificación "Planifica Ecuador" realizar modificaciones en el Plan Anual de Inversión 2019, con el objeto de incluir e incrementar recursos a favor del proyecto *"Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado"* con CUP 195900000.0000.384324 por un monto total de US$ 137.948,00, de los cuales US$ 14.780,00 corresponden a recursos fiscales y US$ 123.168,00 a recursos de crédito externo provenientes del Banco Interamericano de Desarrollo, con el objetivo de obtener un diagnóstico general del funcionamiento de la Procuraduría General del Estado, además de empezar con los programas de capacitación al talento humano.

Con Oficio Nro. MEF-VGF-2019-2097-O el Ministerio de Economía y Finanzas informa que el monto a desembolsarse para el proyecto *"Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado"* con CUP 195900000.0000.384324 es por un monto de US$ 453.441,08, considerando que el monto total del financiamiento es inferior al 0,15% del Presupuesto General del Estado, mediante Resolución Ministerial No. 0120 de 6 de septiembre de 2019, el Ministro de Economía y Finanzas autorizó la contratación y aprobó los términos y condiciones financieras de la operación de endeudamiento público No. 4812/OC-EC.

Es importante señalar que las condiciones financieras de operaciones de endeudamiento público estarán a cargo del ente rector de las finanzas públicas, de acuerdo a lo establecido en el artículo 141 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y en concordancia con lo dispuesto en el artículo 124 del mencionado cuerpo legal.

Al respecto, cúmpleme informar que, de conformidad con lo establecido en el artículo 118 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, en base a los documentos justificativos remitidos por Procuraduría General del Estado, el Ministerio de Economía y Finanzas; y, considerando que el proyecto solicitado cuenta con dictamen de prioridad emitido con Oficio Nro. SENPLADES-SIP-2019-0412-OF de 7 de junio de 2019, la Secretaría Técnica de Planificación "Planifica Ecuador", ***emite dictamen favorable a la modificación presupuestaria solicitada***, condicionado a la disponibilidad presupuestaria y asignación de la fuente de financiamiento por parte del ente rector de las finanzas públicas, conforme a la ley; y, en base al informe técnico adjunto, el cual es concordante con las competencias asignadas a la Secretaría Técnica de Planificación "Planifica Ecuador". El contenido de la modificación presupuestaria se detalla en el siguiente cuadro:

Modificación Presupuestaria (US$)

CUP	Entidad	Proyecto	Fuente de Financiamiento	Monto Codificado 12/09/2019	Disminución	Aumento	Total
Partida 53	Procuraduría General del Estado	-	Gasto Corriente	15.706.799,47	14.780,00	-	15.692.019,47
195900000.0000.384324	Procuraduría General del Estado	Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado.	Recursos Fiscales (53)	-	-	14.780,00	14.780,00
			Crédito Externo	-	-	123.168,00	123.168,00
Total				15.706.799,47	14.780,00	137.948,00	15.829.967,47

* Documento firmado electrónicamente por Quipux

Oficio Nro. STPE-SIP-2019-0758-OF

Quito, D.M., 16 de septiembre de 2019

Esta Secretaría de Estado recuerda que el uso de todos los recursos públicos serán responsabilidad de las entidades ejecutoras de los programas y proyectos de inversión, por lo cual, deberán respetar los procesos establecidos en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y demás marco legal vigente.

Finalmente, cabe recalcar que es responsabilidad de la Procuraduría General del Estado, realizar las actualizaciones correspondientes en el Banco de Programas y Proyectos del SIPeIP, de acuerdo a lo establecido en el artículo 61 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y los artículos 40 y 41 del Reglamento del mismo Código, referente al dictamen de prioridad y al cronograma valorado del proyecto antes mencionado.

Atentamente,

Documento firmado electrónicamente

Econ. Francisco Eduardo Rendon Pantaleón
SUBSECRETARIO DE INVERSIÓN PÚBLICA

Referencias:
- STPE-CGAF-DGD-2019-2624-EXT

Anexos:
- anexo_1_oficio_nro._mef-vgf-2019-2097-o.pdf
- anexo_2_oficio_nro._senplades-sip-2019-0412-of.pdf
- anexo_3_informe_dpi-it-0390-2019.pdf
- anexo_4_informe_justificativo_Procuraduría
- anexo_5_oficio_nro._05719

Copia:

Procurador General del Estado
Íñigo Francisco Alberto Salvador Crespo
PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO

Señor
Fabián Anibal Carrillo Jaramillo
Viceministro de Finanzas
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

Señora Economista
Olga Susana Núñez Sánchez
Subsecretaria de Presupuesto
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

Señor Magíster
Diego Marcelo Cárdenas Salazar
Director Nacional de Egresos no Permanentes
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

Economista
Galo Enrique Sandoval Duque

Señor Economista
Christian Xavier Rodriguez Espinoza.
Director de Planes de Inversión Pública, (e)

Señorita Economista
Tatiana Elizabeth Calán Peñafiel
Directora Nacional de Egresos no Permanentes, Subrogante

* Documento firmado electrónicamente por Quipux

PROCURADURIA GENERAL DEL ESTADO

P G E

ECUADOR

Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado

30 / mayo / 2019

Tabla de contenido

1. DATOS INICIALES DEL PROYECTO 5
1.1. Tipo de solicitud de dictamen: Dictamen de Prioridad 5
1.2. Nombre Proyecto: 5
1.3. Entidad (UDAF): 590 0000 PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO 5
1.4. Entidad operativa desconcentrada (EOD): La EOD es la Procuraduría General del Estado: 5
1.5. Ministerio Coordinador: No Aplica 5
1.6. Sector, subsector y tipo de inversión: 5
1.7. Plazo de ejecución: El plazo de ejecución del proyecto es de 4 años 7 meses 5
1.8. Monto Total: El monto total de la inversión es de USD 5.525.000 5
2. DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA 6
2.1. Descripción de la situación actual del sector, área o zona de intervención y de influencia por el desarrollo del proyecto. 6
2.2. Identificación, descripción y diagnóstico del problema 10
2.3. Línea base del proyecto 15
2.4. Análisis de oferta y demanda 17
2.4.1. Oferta 17
2.4.2. Demanda 20
2.4.3. Estimación del Déficit o Demanda Insatisfecha (oferta – demanda) 22
2.5. Identificación y caracterización de la población objetivo 22
2.5.1. Ubicación Geográfica e impacto territorial. 23
3. ARTICULACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN 24
3.1. Alineación objetivo estratégico institucional. 24
3.2. Contribución del proyecto a la meta del Plan Nacional de Desarrollo alineado al indicador del objetivo estratégico institucional 26
4. MATRIZ DE MARCO LÓGICO 27
4.1. Objetivo general y objetivos específico 27
4.2. Indicadores de resultado 27
4.3. Marco Lógico 28
4.3.1. Matriz de Marco Lógico 28
4.3.2. Anualización de las metas de los indicadores del propósito 32
5. ANÁLISIS INTEGRAL 33
5.1. Vialidad técnica 33
5.1.1. Descripción de la ingeniería del Proyecto 34

5.1.1.1. Estrategia Institucional 35
5.1.1.2. Estructura Orgánica Funcional 38
5.1.1.2.1. Modelo de Gestión 38
5.1.1.2.2. Estatuto Orgánico Funcional por Procesos 39
5.1.1.2.3. Manual de Clasificación de Puestos y Normativa Técnica. 40
5.1.1.3. Talento Humano 40
5.1.1.3.1. Plan de Carrera en función de un Régimen Especial del Servicio Público 40
5.1.1.3.2. Escala Salarial 41
5.1.1.3.3. Sistema de Capacitación. 41
5.1.1.4. Infraestructura y Equipamiento 42
5.1.1.4.1. Plan de Modernización del Sistema Tecnológico y Comunicaciones 42
5.1.1.4.2. Plan de Equipamiento e Infraestructuras Físicas y Tecnológicas. 43
5.1.1.5. Estrategia Financiera para la Procuraduría General del Estado 45
5.1.1.5.1. Determinación de costos por productos y servicios. 45
5.1.1.5.2. Fuentes de Financiamiento 46
5.1.1.5.3. Manejo de recursos, sostenibilidad y contingentes en el caso de pasivos legales. 46
5.1.1.6. Estrategia de Comunicación 49
5.1.2. Especificaciones técnicas 50
5.2. Viabilidad financiera fiscal 64
5.2.1. Metodologías utilizadas para el cálculo de la inversión total, costos de operación, mantenimiento e ingresos. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
5.2.2. Identificación y valoración de la inversión total, costos de operación y mantenimiento ingresos ..... **¡Error! Marcador no definido.**
5.2.3. Flujo financiero fiscal 65
5.2.4. Indicadores financieros fiscales 67
5.3. Viabilidad económica 67
5.3.1. Metodologías utilizadas para el cálculo de la inversión total, costos de operación y mantenimiento, ingresos y beneficios. 67
5.3.2. Identificación y valoración de la inversión total, costos de operación y mantenimiento, ingresos y beneficios. 70
5.3.3. Flujo económico 72
5.4. Viabilidad ambiental y sostenibilidad social 77
5.4.1. Análisis de impacto ambiental y riesgos 77
5.4.2. Sostenibilidad social 78
6. FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO 79

7. ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN 81
7.1. Estructura operativa 81
7.2. Arreglos institucionales y modalidad de ejecución 87
7.3. Cronograma valorado por componentes y actividades 90
7.4. Hitos por componente 92
7.5. Demanda pública nacional plurianual 93
7.5.1. Determinación de la demanda pública nacional plurianual 93
8. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN 95
8.1. Seguimiento a la Ejecución 95
8.1.1. Hoja de ruta para la implementación del Proyecto de Fortalecimiento Institucional 95
8.2. Evaluación de resultados e impactos 96
8.3. Actualización de línea base 98
9. ANEXOS 98
9.1. Autorizaciones ambientales otorgadas por el Ministerio del Ambiente y otros según corresponda 98
9.2. Certificaciones técnicas, costos, disponibilidad de financiamiento y otras. 98

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO

1. DATOS INICIALES DEL PROYECTO

1.1. Tipo de solicitud de dictamen: Dictamen de Prioridad

1.2. Nombre Proyecto:

a) Código único de proyecto (CUP): 195900000.0000.384324

b) Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado

1.3. Entidad (UDAF): 590 0000 PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO

EOD: 590 9999 PLANTA CENTRAL

1.4. Entidad operativa desconcentrada (EOD): La EOD es la Procuraduría General del Estado:

1.4.1. Planta Central: 590 9999

1.4.2. Regional 1: 590-0001

1.5. Ministerio Coordinador: No Aplica

1.6. Sector, subsector y tipo de inversión:

Macro Sector: Multisectorial

Sector: Planificación y Regulación

Subsector: Administración, Planificación y Regulación

Código: D1801

Tipo de Inversión: T06 Fortalecimiento Institucional

1.7. Plazo de ejecución: El plazo de ejecución del proyecto es de 4 años 7 meses, iniciando en el segundo semestre del año 2019, hasta el mes de diciembre de 2023.

Es necesario señalar que debido a que el Proyecto de la PGE es un componente del Programa BID, está sujeto a la entrega progresiva de recursos anuales por parte de éste organismo, el cual, planificó el "Programa de modernización de la administración financiera" ejecutado por el Ministerio de Economía y Finanzas, hasta el 2023.

1.8. Monto Total: El monto total de la inversión es de USD 5.525.000

Financiamiento BID: USD 4.933.036 (Crédito, según numeral 4.33 del programa BID)

Financiamiento Fiscal: USD 591.964 (Corresponde al IVA de las actividades)

2. DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA

2.1. Descripción de la situación actual del sector, área o zona de intervención y de influencia por el desarrollo del proyecto.

Desde su creación, hace 90 años, la Procuraduría General del Estado ha sido una entidad clave en la defensa jurídica del interés público y el patrimonio del Estado. Su rol ha permitido dar soporte jurídico a 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, 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, el artículo 235 de la Constitución de la República del Ecuador, señala que:

"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"

Además, el artículo 1 de la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado determina:

"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 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 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), lo que corresponde a 489 servidores públicos a febrero de 2019.

El Procurador General del Estado designado por el Pleno del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social Transitorio para el periodo 2018 – 2022, se posesionó el 31 de julio de 2018, consideró necesario realizar un análisis que tome en cuenta las capacidades y debilidades de la entidad, a fin de determinar la situación actual de la institución, y fortalecer su marco de acción.

En primer lugar, se requiere actualizar los instrumentos de planificación institucional con los que actualmente cuenta la Procuraduría General del Estado, por lo cual se requiere la formulación de una nueva estratega institucional, que obliga a redefinir su misión, así como su visión, que permitan establecer el impacto de las acciones que ejecuta la Procuraduría General del Estado y su alineación con el Plan Nacional de Desarrollo.

Como segundo punto, se debe tomar en cuenta que la entidad posee un estatuto y un reglamento que describen las atribuciones y productos de las unidades operativas. Sin embargo, la Procuraduría General del Estado debe contar con un documento único de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos que se alineen a los contenidos del nuevo mapa estratégico de la entidad, el nuevo modelo de gestión y la nueva cadena de valor que describa las responsabilidades y el ámbito de acción de las diferentes áreas funcionales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Otro punto crucial es que la gestión que desarrolla la Procuraduría General del Estado al ejercer la representación judicial, aporta a la seguridad jurídica y vela por los intereses del Estado ecuatoriano. En este contexto, resta explotar las potenciales posibilidades que plantean las soluciones informáticas para los trámites que se atienden, por lo que se hace necesario contar con nuevos sistemas de gestión automatizados, que respondan 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.

La PGE cuenta con una estructura orgánica dotada de áreas habilitantes de asesoría y apoyo, que permiten operativizar la gestión institucional, mediante coordinaciones nacionales que manejan los macro procesos de: planificación y seguimiento, administrativo y financiero, asesoría jurídica y coordinación institucional, así como direcciones nacionales para la administración del talento humano y secretaría general para el manejo documental.

Para cumplir con lo dispuesto en la Constitución y en la Ley Orgánica de la PGE, la Procuraduría General del Estado brinda sus servicios a través de 7 áreas misionales, descritas en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos de la PGE, que se detallan a continuación:

1. 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.
2. Dirección Nacional de Asuntos Internacionales y Arbitraje: Es 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.
3. Dirección Nacional de Derechos Humanos: Es responsable de ejercer la representación y defensa judicial y cuasijudicial 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.
4. Dirección Nacional de Consultoría: Es 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.
5. Dirección Nacional de Control de la Legalidad de Contratos: Es 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.
6. Dirección Nacional de iniciativa legislativa e investigación jurídica: Es 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.

7. Dirección Nacional de Mediación: Es responsable de facilitar la solución de controversias entre entidades del sector público o entre éstas con personas naturales o jurídicas del sector privado, que solicitaren la intervención del Centro de Mediación de la Procuraduría General del Estado.

Por otro lado, 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 contribuir a aumentar la eficiencia y transparencia de la gestión de los recursos públicos, a través de la modernización tecnológica de la gestión financiera y del fortalecimiento institucional del MEF y la PGE. Para ello, el programa se estructura en los siguientes componentes:

Componente 1. Modernización Tecnológica de la Gestión Financiera. - El componente apoyará 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.

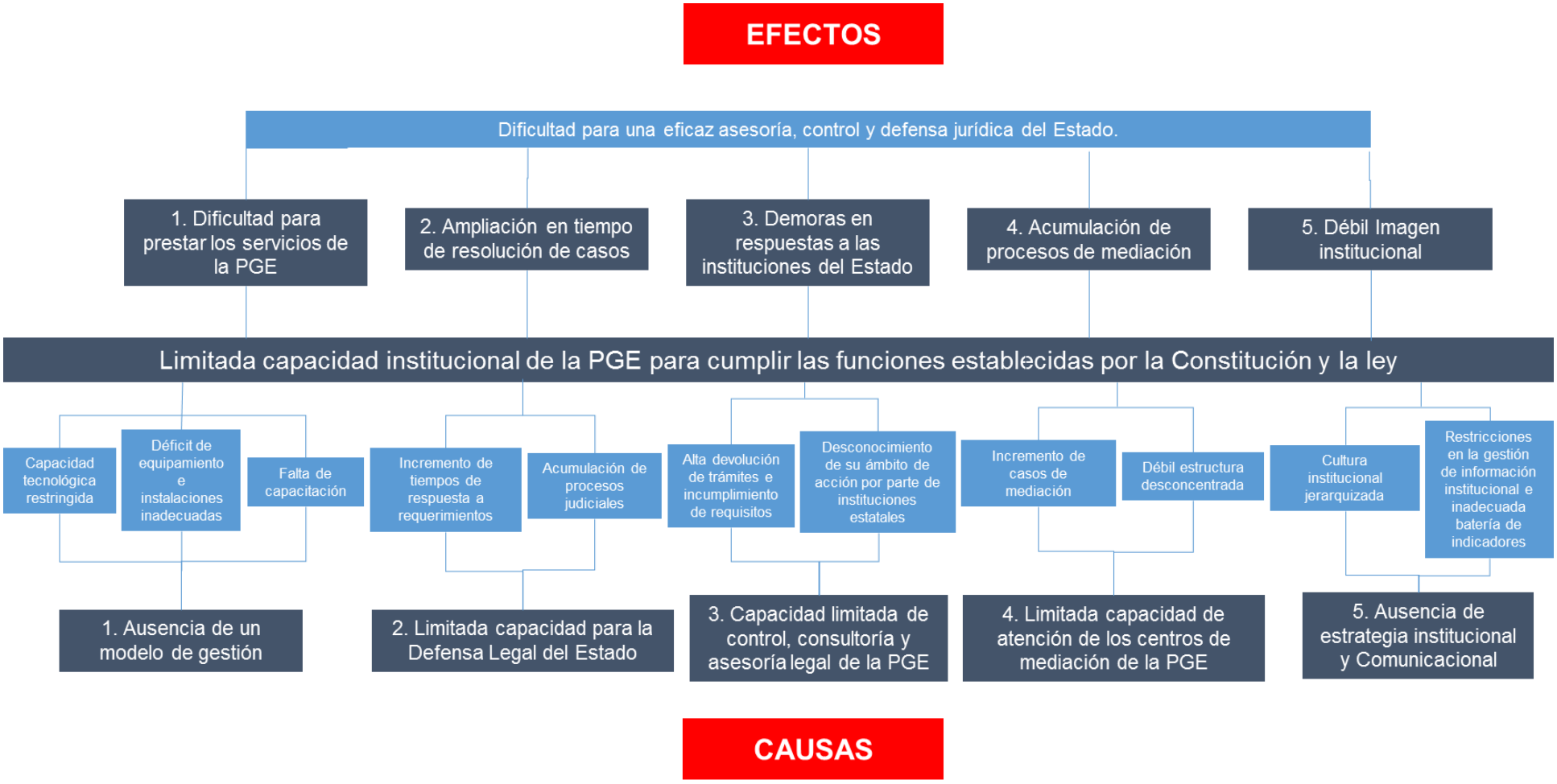
Componente 2. Fortalecimiento institucional del MEF. - El componente apoyará al desarrollo de las capacidades institucionales del MEF a fin de mejorar el desempeño de sus responsabilidades sobre la gestión de los recursos públicos.

Componente 3. Fortalecimiento Institucional de la PGE. - El componente apoyará la consolidación de la capacidad de la defensa legal del interés público y el patrimonio del Estado.

En función a lo descrito anteriormente, el Proyecto Fortalecimiento Institucional de la PGE, es el tercer componente del Programa de Modernización de la Administración Financiera (EC-L1249).

2.2. 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 a resolver es el siguiente:

"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].

La eficiencia y la eficacia del cumplimiento de estas funciones, han sido restringidas a causa del problema central, que a su vez es resultado de una serie de elementos, sobre los cuales se realiza un análisis de tal forma de establecer las causas y efectos de dicho problema:

Ausencia de estrategia institucional y comunicacional

Empezando por las causas, en el Informe de Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional[2] elaborado por el Ministerio de Trabajo a la Procuraduría General del Estado durante el año 2018, en el que se ha identificado que la **cultura organizativa corresponde a una entidad jerarquizada**, de acuerdo al 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[3].

La problemática de la **inadecuada batería de indicadores y la restricción en la generación de información institucional** a la que se asocia y la cultura institucional tradicional (burocrática), que se inició describiendo, son un reflejo sintomático de la **débil estrategia**

[1] Artículo 237 de la Constitución del Ecuador.
[2] Ministerio de Trabajo, Informe de medición de clima laboral y cultura organizacional 2018.
[3] CGE (2018: p.13).

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 pueden 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.

Ausencia de Modelo de Gestión

Por otro lado, en lo que se refiere a las **capacidades informáticas** de la Procuraduría General del Estado, las posibilidades que presenta la informática y la conectividad están por explotarse, en ámbitos como: 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 territorial de los sistemas y el déficit de reportes**.

La Unidad de Informática posee una lista de los requerimientos que se presenta a continuación:

- Sistema de Talento Humano[4].
- 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.

[4] El sistema actual (el SIATH) está obsoleto y no presenta reportes confiables.

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 presentan 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[5]. 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. En las unidades desconcentradas también presentan 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 presentan para cubrir las **necesidades de capacitación** son especialmente relevantes. Sobre todo, en un ámbito donde los cambios en la legislación y la doctrina obligan a poseer una actualización constante para poder cubrir las demandas y consultas de las instituciones estatales que constituyen el cliente externo de la entidad.

Al déficit de soluciones tecnológicas, instalaciones adecuadas, equipamiento y capacitación, se suma la **ausencia de un "Modelo de Gestión" documentado**. La Procuraduría General del Estado carece de un documento donde se especifique su modelo de gestión incluyendo la forma de organización para la provisión de servicios.

Limitada capacidad para defensa legal del Estado

Hay que señalar la acumulación de causas activas que se enfrenta, por ejemplo, en la actividad de patrocinio que tiene 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 depuración y solución de trámites nuevamente en ese año.

La falta de monitoreo de metas y resultados, la generación de información respecto de los tiempos de respuesta, la ausencia de nuevas soluciones informáticas que aumenten la eficiencia de la actividad diaria, la incompleta interconexión con las unidades desconcentradas,

[5] Ministerio del Trabajo (2018: p. 11).

etc., **causan el incremento de tiempos de respuesta** a requerimientos generados por los clientes externos.

Capacidad Limitada de control, consultoría y asesoría legal de la PGE

Otra causa es la problemática derivada de las abstenciones anuales que se presentan en las solicitudes recibidas por la Dirección de Consultoría, que se muestran en Tabla No. 2, para los dos semestres del año 2018:

Tabla No. 1: Causal de abstenciones por semestre del año 2018.

Primer Semestre 2018										
De 1 de enero a 30 de julio de 2018										
Causal de la abstención De 1 de enero a 30 de julio de 2018										
Causal	Competencia CGE	Interpretación Ley Asamblea Nacional	Falta requisitos	Persona Jurídica Privada	Persona Natural	Interpretación Constitucional	No inteligencia de la norma	No ser la máxima autoridad	Justicia Ordinaria	Total
Abstención	10	2	1	26	2	6	209	28	3	287

Segundo Semestre 2018									
De 31 de julio al 31 de diciembre de 2018									
Causal de la abstención De 31 de julio al 31 de diciembre de 2018									
Causal	Competencia CGE	Interpretación Ley Asamblea Nacional	Persona Jurídica Privada	Persona Natural	Interpretación Constitucional	No inteligencia de la norma	No ser la máxima autoridad	Justicia Ordinaria	Total
Abstención	1	2	6	5	2	74	14	4	108

Fuente y Elaboración: Dirección de Consultoría - PGE

La **alta devolución de solicitudes de consultoría** mostrados en la tabla anterior tiene como origen diversos motivos relacionados con la **falta de cumplimiento de requisitos** por arte 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 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.

Limitada capacidad de atención de los centros de mediación de la PGE

Las unidades desconcentradas mantienen una **débil estructura en el territorio** para atención en los centros de mediación. Algunas de ellas tienen limitaciones de recursos humanos e inadecuada interconexión con la matriz[6]. 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, limita la capacidad de respuesta.

2.3. 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 la Procuraduría General del Estado carece de un diagnóstico situacional en profundidad, de un plan de gestión del cambio y de un modelo de gestión, que permitan orienten su accionar.

[6] En las entrevistas realizadas en Guayaquil, Cuenca y Lago Agrio, este fue un tema recurrente en relación a las mejoras que se necesitan.

Adicionalmente, no dispone de un Sistema Informático Integrado de Gestión Interna, de procesos y análisis de datos. El actual sistema de gestión documental es insuficiente y el hardware con el que cuenta la Institución no dispone de las capacidades tecnológicas que le permitan soportar el nuevo sistema integrado.

Actualmente, la PGE no tiene interoperabilidad con sistemas de otras instituciones como Contraloría General del Estado, Fiscalía General del Estado, Unidad de Análisis Financiero o Ministerio de Finanzas.

A diciembre de 2018, la Procuraduría no contaba con una estrategia de comunicación que vaya acorde con las nuevas directrices comunicaciones de la actual administración.

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 el nuevo equipamiento que se adquirirá para comunicación.

Debido a las nuevas directrices comunicacionales de la actual administración no se dispone de material de difusión que permita comunicar adecuada y oportunamente la misma.

Finalmente, a diciembre de 2018, la PGE no dispone 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 se ha construido considerando elementos cualitativos y de gestión. Se han establecido dentro de la línea base del proyecto a 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 debe 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 cuenta 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 está 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.
- Actualmente la institución está conformada 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).

2.4. Análisis de oferta y demanda

2.4.1. 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:

a) *"Ejercer el patrocinio del Estado y de sus instituciones de conformidad con lo previsto en la ley;*

b) 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;

c) 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;

d) 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;

e) 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.

f) Nota: Literal derogado por numeral 3. de Derogatorias de Ley No. 1, publicada en Registro Oficial Suplemento 395 de 4 de Agosto del 2008.

g) 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;

h) 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;

i) Informar anualmente por escrito al H. Congreso Nacional sobre el ejercicio de sus funciones;

j) Presentar proyectos de ley, en las materias que correspondan a sus atribuciones específicas;

k) Expedir reglamentos, acuerdos, resoluciones e instructivos de carácter general y particular, dentro del ámbito de su competencia;

l) 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;

m) Elaborar anualmente la pro forma presupuestaria de la entidad; y,

n) 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 No. 2: Porcentajes de Incremento para Oferta Proyectada

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

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

Tabla No. 3: Oferta Proyectada con Proyecto de Fortalecimiento

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

Fuente: Sistema de Gestión de Trámites.
Elaboración: Consultoría para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional de la PGE

2.4.2. Demanda

Población de referencia. - El Art. 3 de la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado establece las funciones del Procurador General del Estado, para ejercer el patrocinio, representar, absolver consultas y asesorar al Estado, sus instituciones, organismos y entidades del sector público.

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 No. 4: Demanda Proyectada

AREAS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Patrocinio	13.172	13.567	13.974	14.393	14.825	15.270
Asuntos Internacionales	20	21	21	22	23	23
DDHH	112	115	119	122	126	130
Mediación	1.492	1.537	1.583	1.630	1.679	1.730
Consultoría	588	606	624	643	662	682
Control Legalidad	292	301	310	319	329	339
TOTAL	**15.676**	**16.146**	**16.631**	**17.130**	**17.643**	**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 No. 5: 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.

2.4.3. 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 No. 6: Demanda Insatisfecha

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

Fuente: Sistema de Gestión de Trámites.

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

2.5. 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 No. 7:

Tabla No. 7: 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

2.5.1. Ubicación Geográfica e impacto territorial.

La ejecución del proyecto tiene cobertura nacional, a pesar de que en la actualidad la distribución territorial de la Procuraduría General del Estado está dada 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).

La cobertura nacional del proyecto se debe a 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, beneficiarán a nivel nacional a todas las instituciones del Estado y la ciudadanía que demanden servicios de la entidad.

Impacto Territorial

Con los beneficiarios directos calculados en el apartado anterior y que suman 15.676 casos se realizó una distribución por provincia usando para ello el porcentaje de población de cada provincia calculado por el INEC – 2018.

Asimismo, el monto total de inversión del presente proyecto que asciende a USD 5.525.000, fue distribuido entre las 24 provincias aplicando el porcentaje de población como se presenta en la Tabla No. 8.

Tabla No. 8: Inversión a nivel de territorio.

Provincias	Beneficiarios directos (casos)	Monto por provincia (USD)
AZUAY	786	277.025
BOLÍVAR	190	66.965
CAÑAR	251	88.465
CARCHI	170	59.916
COTOPAXI	439	154.725
CHIMBORAZO	475	167.414
IMBABURA	427	150.496
LOJA	471	166.004

PICHINCHA	2.869	1.011.178
TUNGURAHUA	532	187.503
SANTO DOMINGO	455	160.365
EL ORO	643	226.625
ESMERALDAS	530	186.798
GUAYAS	3.930	1.385.127
LOS RÍOS	828	291.828
MANABÍ	1.415	498.716
SANTA ELENA	354	124.767
MORONA SANTIAGO	173	60.974
NAPO	118	41.589
PASTAZA	100	35.245
ZAMORA CHINCHIPE	106	37.360
SUCUMBÍOS	203	71.547
ORELLANA	145	51.105
GALÁPAGOS	29	10.221
ZONA NO DELIMITADA	37	13.041
TOTAL	**15.676**	**5.525.000,00**

Fuente: INEC (2018).

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

3. ARTICULACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN

3.1. Alineación objetivo estratégico institucional.

El artículo 235 de la Constitución de la República del Ecuador, señala que 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. De acuerdo al artículo 237 le corresponde al Procurador la representación judicial del Estado, el patrocinio del Estado y sus instituciones, el asesoramiento legal, la absolución de consultas jurídicas, así como controlar los actos y contratos suscriban los organismos y entidades del sector público.

Por su parte, el artículo 280 establece: “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 para el presente período es el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 denominado “Toda una Vida”. Contiene: tres ejes, nueve Objetivos Nacionales y una Estrategia Territorial Nacional.

El plan procura generar políticas y metas que permitan monitorear el cierre de brechas y el ejercicio pleno de los derechos, definir herramientas que permitan la planificación y gestión territorial con una asignación adecuada de recursos y definir lineamientos que orienten el gasto público y la inversión de recursos.[7]

El Plan Nacional de Desarrollo 2017–2021 propone el abordaje de los objetivos y la política pública nacional a partir de tres ejes:

1) la garantía de derechos a lo largo del ciclo de vida,
2) una economía al servicio de la sociedad, y
3) la participación de la sociedad y la gestión estatal para el cumplimiento de objetivos nacionales; considerando como pilares fundamentales la sustentabilidad ambiental y el desarrollo territorial equitativo[8].

Los objetivos del plan a los cuales se alinea la Procuraduría son:

- Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.
    - Política: 7.6 Mejorar la calidad de las regulaciones y simplificación de trámites para aumentar su efectividad en el bienestar económico, político social y cultural.
    - Política: 7.9 Promover la seguridad jurídica y la defensa técnica del Estado.
- Objetivo 8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.
    - Política: 8.3 Impulsar medidas para la prevención, control y sanción de conflictos de interés y opacidad en las contrataciones y servicios del Estado.
    - Política: 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.

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:

[7] SENPLADES (2017: p. 35).
[8] Idem.

Tabla No. 9: Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo

Plan Nacional de Desarrollo Eje 3: Más Sociedad, Mejor Estado	**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.**
	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.

Fuente y elaboración: PGE (2018: p. 29).

3.2. Contribución del proyecto a la meta del Plan Nacional de Desarrollo alineado al indicador del objetivo estratégico institucional

El presente proyecto contribuirá, mediante la asesoría legal, el control de actos y contratos públicos, y la representación jurídica del Estado, al Objetivo No. 8 del Plan Nacional de Desarrollo.- Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social, específicamente en las políticas:

8.2 Fortalecer la transparencia en la gestión de instituciones públicas y privadas y la lucha contra la corrupción, con mejor difusión y acceso a información pública de calidad, optimizando las políticas de rendición de cuentas y promoviendo la participación y el control social.

8.3 Impulsar medidas para la prevención, control y sanción de conflictos de interés y opacidad en las contrataciones y servicios del Estado.

Además, la meta del Objetivo 8 del PND identificada es: "Mejorar los índices de percepción ciudadana sobre la corrupción en los sectores públicos y privados: mejorar el Índice de Transparencia Pública (Dimensión Institucional) a 2021", de manera cualitativa ya que la meta del PND, no cuenta con un dato cuantificable.

4. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

4.1. 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.
- **Objetivos Específicos.-** A continuación los componentes del proyecto:

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.

4.2. Indicadores de resultado

- A 2023 se contará con un nuevo Modelo de gestión Institucional e instrumentos 100% implementados a nivel nacional.
- A 2023 incrementar en un 50% las causas resueltas en la representación y defensa del Estado a nivel nacional.
- A 2023 incrementar en un 50% las causas resueltas en la representación y defensa del Estado a nivel internacional.
- A 2023 incrementar en un 50% las causas resueltas en la representación y defensa del Estado en casos de derechos humanos.
- Al 2023 incrementar en un 30% los procesos de mediación finalizados.
- Al 2023 incrementar en un 30% las consultas atendidas que cuenten con pronunciamiento y pronunciamiento previo.
- Al 2023 incrementar en un 30% los informes de control entregados.
- Al 2023 contar con una estrategia de comunicación 100% implementada y equipo renovado.

4.3. Marco Lógico

4.3.1. Matriz de Marco Lógico

Tabla No. 10: Matriz de Marco Lógica

MATRIZ DE MARCO LÓGICO[9]			
RESUMEN NARRATIVO DE LOS OBJETIVOS	**INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE**	**MEDIOS DE VERIFICACIÓN**	**SUPUESTOS**
FIN			
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 2024 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.	• A 2023 se contará con un nuevo Modelo de gestión Institucional e instrumentos 100% implementados a nivel nacional. • A 2023 incrementar en un 50% las causas resueltas en la representación y defensa del Estado a nivel nacional. • A 2023 incrementar en un 50% las causas resueltas en la representación y defensa del Estado a nivel internacional. • A 2023 incrementar en un 50% las causas resueltas en la representación y defensa del Estado en casos de derechos humanos. • Al 2023 incrementar en un 30% los procesos de mediación finalizados. • Al 2023 incrementar en un 30% las consultas atendidas que cuenten con	Reportes generados por el Sistema de Gestión de Trámites de la PGE.	Implementación del Proyecto de Fortalecimiento a nivel nacional.

[9] Ortegón (2015, p.23)

	pronunciamiento y pronunciamiento previo. • Al 2023 incrementar en un 30% los informes de control entregados. • Al 2023 contar con una estrategia de comunicación 100% implementada y equipo renovado.		
COMPONENTES			
1. Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE.	A 2023 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.	Institución empoderada y trabajando en el proyecto de Fortalecimiento
2. Fortalecer la Defensa legal del Estado.	A 2023 se contará con el 100% de trámites depurados y el personal de la PGE capacitado.	Sistema de Gestión de Trámites (Descenso en el número de causas abiertas).	Todas las causas recibidas son revisadas, tramitadas según corresponda y cerradas cuando se ha finalizado.
3. Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE.	A 2022 se contará con el 100% de herramientas implementadas que permitan asesorar y brindar capacitación a organismos y entidades del Estado y Municipios para el acceso a los servicios que presta la PGE.	Documentación: Informes de adjudicación, desarrollo e implementación de herramientas.	Cumplimiento de contratos por parte de los proveedores adjudicados.
4. Fortalecer los centros de mediación de la PGE.	A 2021 se contará con 11 Centros de Mediación a nivel nacional fortalecidos.	Actas entrega recepción definitiva de los bienes adquiridos.	Contar con recursos suficientes y oportunos. Procesos de contratación eficientes y efectivos.
5. Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE.	A 2023 contar con una estrategia de comunicación 100% implementada y equipo renovado.	Documentación: informes de encuestas de percepción, ejecución Plan Anual de Compras de la Dirección Nacional de Comunicación.	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.		**Total Componente 1**	**$ 3.307.400**
Realizar un diagnóstico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e	$750.400	Documentación: Diagnostico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e instrumentos	Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido.

instrumentos para su redefinición.		para su redefinición. Ejecución presupuestaria.	
Elaborar un Plan de gestión del cambio	$201.600	Documentación: planes de capacitación, de carrera, de clima laboral terminados. Ejecución presupuestaria.	Poseer los insumos necesarios para poder generar el Plan de acuerdo al cronograma.
Implementar un Sistema Informático Integrado de Gestión Interna y procesos misionales, inteligencia y análisis de datos	$896.000	Contrato, ejecución presupuestaria, Sistema Informático Integrado de Gestión interna y Acta de entrega recepción.	Asignación presupuestaria, automatización de procesos de las áreas misionales
Optimizar el sistema de gestión documental	$134.400	Sistema de gestión documental operando, ejecución presupuestaria.	Asignación presupuestaria, análisis de procesos.
Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado	$616.000	Contrato, ejecución presupuestaria, Hardware y Acta de entrega recepción.	Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido.
Implementar la interoperabilidad con sistemas de otras instituciones: PGE-CGE-FGE-UAFE –MEF	$336.000	Contrato, ejecución presupuestaria, Acta de entrega recepción.	Asignación presupuestaria
Administración del Proyecto	373.000	Contrato servicios profesionales, ejecución presupuestaria.	Asignación presupuestaria
COMPONENTE 2			
C2: Fortalecer la defensa legal del Estado		**Total Componente C2**	**$985.600**
Ejecutar una estrategia y validación de depuración de trámites judiciales acumulados	$201.600	Disminución de causas abiertas en el Sistema de Gestión de Trámites.	Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido.
Capacitar a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales	$302.400	Lista de asistencia, ejecución presupuestaria.	Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido,
Brindar una capacitación especializada en jurisprudencia internacional	$302.400	Lista de asistencia, ejecución presupuestaria.	Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido.

Elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos.	$112.000	Protocolos y guías listos, ejecución presupuestaria.	Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido.
Obtener acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos.	$67.200	Licencias, ejecución presupuestaria.	Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido.
COMPONENTE 3			
C3: Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE.		**Total Componente 3**	**$582.400**
Generar un sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima (diseño e implementación).	$414.400	Contrato, ejecución presupuestaria, Sistema instalado y Acta de entrega recepción.	Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido.
Capacitar a organismos del Estado y Municipios para la formulación adecuada de sus consultas.	$168.000	Contrato, ejecución presupuestaria, Capacitaciones realizadas, listas de asistencia.	Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido.
COMPONENTE 4			
C4: Fortalecer los centros de mediación de la PGE.		**Total Componente C4**	**$291.200**
Readecuar los espacios de los centros de mediación.	$291.200	Centros de mediación readecuados y ejecución presupuestaria.	Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido.
COMPONENTE 5			
C5: Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE.		**Total Componente 5**	**$358.400**
Diseñar una estrategia de comunicación	$78.400	Contrato, Estrategia implementada, ejecución presupuestaria.	Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido.
Capacitar en herramientas de comunicación	$67.200	Lista de asistencia, ejecución presupuestaria.	Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido.
Desarrollar materiales de difusión	$112.000	Material impreso, ejecución presupuestaria, facturas.	Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido.

Realizar una encuesta ciudadana de percepción inicial	$22.400	Encuesta ejecutada, ejecución presupuestaria.	Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido.
Realizar una encuesta ciudadana de percepción final	$22.400	Encuesta ejecutada, ejecución presupuestaria.	Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido.
Adquirir equipamiento para comunicación	$56.000	Facturas.	Asignación presupuestaria para el cumplimiento del cronograma establecido.

TOTAL MONTO DEL PROYECTO: USD 5.525.000 incluido IVA

4.3.2. Anualización de las metas de los indicadores del propósito

Tabla No. 11: Anualización de las metas de los indicadores propósito

INDICADOR DE PROPÓSITO	UNIDAD DE MEDIDA	META PROPOSITO	PONDERACIÓN	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
Porcentaje de implementación del nuevo Modelo de gestión Institucional e instrumentos 100% implementados a nivel nacional.	% de Modelo de Gestión Implementado	100%	10%	6%	31%	61%	81%	100%	100%
		Meta Ponderada		1%	3%	6%	8%	10%	10%
Porcentaje de incremento en causas resueltas en la representación y defensa del Estado a nivel nacional.	% incremento causas resueltas	50%	20%	10%	20%	30%	40%	50%	50%
		Meta Ponderada		4%	8%	12%	16%	20%	20%
Porcentaje de incremento en causas resueltas en la representación y defensa del Estado a nivel internacional	% incremento causas resueltas	50%	20%	10%	20%	30%	40%	50%	50%
		Meta Ponderada		4%	8%	12%	16%	20%	20%
Porcentaje de incremento en causas resueltas en casos de Derechos Humanos	% incremento causas resueltas	50%	15%	10%	20%	30%	40%	50%	50%
		Meta Ponderada		3%	6%	9%	12%	15%	15%
Porcentaje de incremento de finalización de los procesos de mediación.	% de incremento procesos finalizados	30%	10%	10%	15%	20%	25%	30%	30%
		Meta Ponderada		3%	5%	7%	8%	10%	10%
Porcentaje de incremento de consultas atendidas que cuentan con pronunciamiento.	% incremento de consultas atendidas	30%	10%	10%	15%	20%	25%	30%	30%
		Meta Ponderada		3%	5%	7%	8%	10%	10%
Porcentaje de incremento de informes de control entregados.	% incremento de informes entregados	30%	10%	10%	15%	20%	25%	30%	30%
		Meta Ponderada		3%	5%	7%	8%	10%	10%
Porcentaje de estrategia de comunicación 100% implementada y equipo renovado.	% de Estrategia de Comunicación y equipo renovado implementado	100%	5%	28%	38%	81%	94%	100%	100%
		Meta Ponderada		1%	2%	4%	5%	5%	5%
TOTAL									**100%**

5. 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. 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).

5.1. Vialidad técnica

El Programa de Modernización de la Administración Financiera (EC-L1249), establece en el capítulo IV Reglamento Operativo establece, en el literal b) Gestión de Adquisiciones y Contrataciones del Programa, establece 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-2349-9);
- Las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-9); y
- La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP)

La Programación de Adquisiciones detallará 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 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-2350-9, Sección V, párrafos del 5.1 al 5.4.
- 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.

5.1.1. 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 de gestión interna y análisis de datos, fortalecer el hardware para soportar el nuevo sistema integrado e implementar la interoperabilidad con sistemas de otras instituciones.

Componente 2.- Fortalecer la defensa legal del Estado.- Este componente apoya la gestión de las áreas de patrocinio, asuntos internacionales y derechos humanos, mediante la depuración de trámites judiciales acumulados, capacitar 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 mejorará 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 11 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 éste 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 seis 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

5.1.1.1. 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[10].

[10] CGE (2018: p.13).

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*"[11].

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. 12 se presentan estas fuentes:

Tabla No. 12: 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.

[11] García (2009: p.256 y 257).

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[12].

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".[13]

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."[14] 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 No. 13: Tareas correspondientes a la Estrategia Institucional

Componente y Actividad	Nombre de tarea	Valor de la tarea
1.1	Estudio de demanda de servicios de la PGE	$ 32.500
1.1	Análisis de resultados del Informe de Defensa del Estado del PGE, análisis de asesoría y control legal	$ 30.000
1.1	Diagnóstico en Profundidad	$ 15.500
1.1	Plan estratégico actualizado	$ 39.000

[12] Moreno (2009: p.15).
[13] García (2015: p. 5).
[14] BID y CLAD (2007: p. 18).

1.2	Plan de mejora del clima laboral Fase 1 (empoderamiento interno para el cambio)	$ 30.000
1.2	Plan de mejora del clima laboral Fase 2	$ 37.200
1.7	Administración del Proyecto	$ 373.000
2.1	Estrategia y validación de depuración de trámites judiciales acumulados	$ 201.600
2.4	Protocolos para y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos	$ 112.000
2.5	Licencias de bases de datos	$ 67.200
3.2	Capacitación a Organismos del Estado y Municipios	$ 168.000
TOTAL		**$ 1.106.000**

5.1.1.2. Estructura Orgánica Funcional

5.1.1.2.1. 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[15], 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

[15] 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).

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 del número de trámites actual y proyectado.
- Establecimiento de las competencias a ser servidas por las nuevas unidades desconcentradas.
- Estimación de capacidad de gestión de acuerdo al nuevo modelo de gestión, etc.
- Estimación y rangos de población a ser servidos por cada futura unidad desconcentrada.
- Localización que asegure la mayor cobertura, tomando en cuenta factores geográficos como ubicación y características urbano-rurales.

5.1.1.2.2. 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 la Institución cuenta con 20 procesos y 90 subprocesos a nivel central. A nivel regional la Entidad cuenta 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 Manuel 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.

5.1.1.2.3. 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.

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

Tabla No. 14: Tareas correspondientes a la Estructura Orgánica Funcional

Componente y Actividad	Nombre de tarea	Valor de la Tarea
1.1	Modelo de Gestión de la PGE	$ 73.000
1.1	Estatuto Orgánico Funcional por Procesos	$ 80.000
1.1	Manual de Clasificación de Puestos. -incluye análisis de brechas y racionalización del Talento Humano	$ 94.000
1.1	Manual de Procesos actualizado	$ 224.000
TOTAL		**$ 471.000**

5.1.1.3. Talento Humano

5.1.1.3.1. 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.

5.1.1.3.2. Escala Salarial

En la institución existe una diferencia salarial entre procesos adjetivos y subjetivos, 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.

5.1.1.3.3. 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". A parte 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 No. 15: Tareas correspondientes a Talento Humano

Componente y Actividad	Nombre de Tarea	Valor de la Tarea
1.1	Matriz de Competencias	$ 112.400
1.2	Plan de Carrera	$ 78.400
1.2	Plan de Capacitación emergente del Talento Humano	$ 30.000
1.2	Plan de Capacitación Áreas Adjetivas	$ 13.000
1.2	Plan de Capacitación Áreas Misionales Institucional en función de brechas	$ 13.000
2.2	Capacitación a Funcionarios de la PGE en áreas jurídicas y gestión de casos orales	$ 302.400
2.3	Capacitación especializada en jurisprudencia internacional	$ 302.400
TOTAL		**$ 851.600**

5.1.1.4. Infraestructura Tecnológica y Equipamiento

5.1.1.4.1. 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:

- Sistema de Talento Humano[16].
- 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%).

Al litado anterior hay que adicionar el mantenimiento de sistemas:

- Actualización de los flujos de trabajo de las oficinas de Guayaquil, Machala y Galápagos del proceso de Centro de Mediación.

[16] Se estableció que el sistema actual (el SIATH) está obsoleto y no presenta reportes confiables.

- Actualización del flujo de trabajo de la Dirección Nacional de Consultoría con 2 subdirecciones para control.

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.

5.1.1.4.2. 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 son arrendadas.

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[17]. 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[18]. 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

[17] Ministerio del Trabajo (2018: p. 11).
[18] Reunión del 19 de enero con delegación del BID.

el marco del "Modelo de Gestión" que se estructure, sobre todo, respecto de la cobertura territorial, establecerán el alcance de las necesidades en este ámbito.

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.[19]

Es importante señalar que el componente relacionado al fortalecimiento de los centros de mediación de la PGE, ha sido configurado con base en la estimación de costos realizada por el equipo del Banco Interamericano de Desarrollo, enfocado en mejorar la gestión de los 11 centros de mediación de la PGE ubicados a nivel nacional, como se muestra a continuación:

Tabla No. 16: Tareas correspondientes a la Infraestructura Tecnológica y Equipamiento

No.	CENTRO DE MEDIACIÓN	DIRECCIÓN	No. TELEFÓNICO	COSTO READECUACIÓN
1	PGE - Quito	Av. Amazonas N39-123 y Arízaga, Edificio Amazonas Plaza, Mezzanine	(02) 2941-300	$ 41.200,00
2	PGE - Guayaquil	Av. Malecón y P. Icaza, Edificio La Previsora piso 14	(04) 2564-532	$ 35.000,00
3	PGE - Riobamba	Calle 10 de agosto y España, Edificio ex Consejo Provincial, Mezzanine	(03) 2947-271 (03) 2950-177	$ 25.000,00
4	PGE - Machala	Calle Rocafuerte y Junín Esq., Edificio de la Prefectura, piso 2	(07) 2921-660 (07) 2923-800	$ 25.000,00
5	PGE - Lago Agrio	Av. Quito y 12 de Febrero, Edificio Chica, piso 1	(06) 2830-307	$ 25.000,00
6	PGE - Portoviejo	Calle Luis Dueñas y Bolívar Ávila, Cdla. Los Mangos - Calle Olmedo entre Sucre y Córdova, Edificio La Previsora, piso 5to.	(05) 2564-012	$ 25.000,00
7	PGE - Esmeraldas	Calle Sucre y Mejía Esq., frente a la Unidad Judicial Civil, piso 2	(06) 2451-579	$ 25.000,00
8	PGE - Tulcán	Calle Bolívar 53-027 y Junín, Edificio de los correos, piso 2	(06) 2961-138	$ 25.000,00
9	PGE - Cuenca	Calle Cornelio Merchán y Manuel j. Calle, esquina	(07) 2888-598 (07) 2888-708	$ 25.000,00
10	PGE - Pto. Baquerizo Moreno - San Cristobal	Av. 12 de Febrero, entre Juan José Flores y Eloy Alfaro	(05) 2521-892	$ 20.000,00
11	PGE - Loja	Calle 18 de Noviembre, entre Colón y José Antonio Eguiguren, Edificio Hogar y más, piso 4	(07) 2584-653	$ 20.000,00
TOTAL				$ **291.200,00**

[19] Entrevista con las unidades y reuniones con las unidades y la delegación del BID, del 17 y 18 de enero.

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

Tabla No. 17: Tareas correspondientes a la Infraestructura Tecnológica y Equipamiento

Componente y Actividad	Nombre de Tarea	Valor de Tarea
1.3	Sistema Informático Integrado de Gestión Interna y procesos misionales e inteligencia de datos	$ 896.000
1.4	Optimización del sistema de gestión documental	$ 134.400
1.5	Hardware para el nuevo sistema integrado	$ 616.000
1.6	Interoperabilidad con sistemas de otras instituciones	$ 336.000
3.1	Sistema Informático para brindar asesoría legal a Organismos del Estado	$ 414.400
4.1	Centros de mediación readecuados	$ 291.200
Total		**$ 2.688.000**

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

Tabla No. 18: Componentes con trimestres de inicio y finalización

MONTO TOTAL																				
Componente	2019				2020				2021				2022				2023			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
C 1: Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE.																				
C2: Fortalecer la defensa legal del Estado																				
C3: Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE.																				
C4: Fortalecer los centros de mediación de la PGE.																				
C5: Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE.																				

5.1.1.5. Estrategia Financiera para la Procuraduría General del Estado

5.1.1.5.1. 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 cosos 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.

5.1.1.5.2. 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.

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

El Gráfico No. 2 se presenta la evolución histórica del presupuesto institucional de la Procuraduría General del Estado, en el periodo comprendido entre los años 2015 y 2019. 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 37,54 millones en el año 2018[20]. Para el año 2019, el monto correspondiente a la Proforma 2019 asciende a USD 41,38 millones.

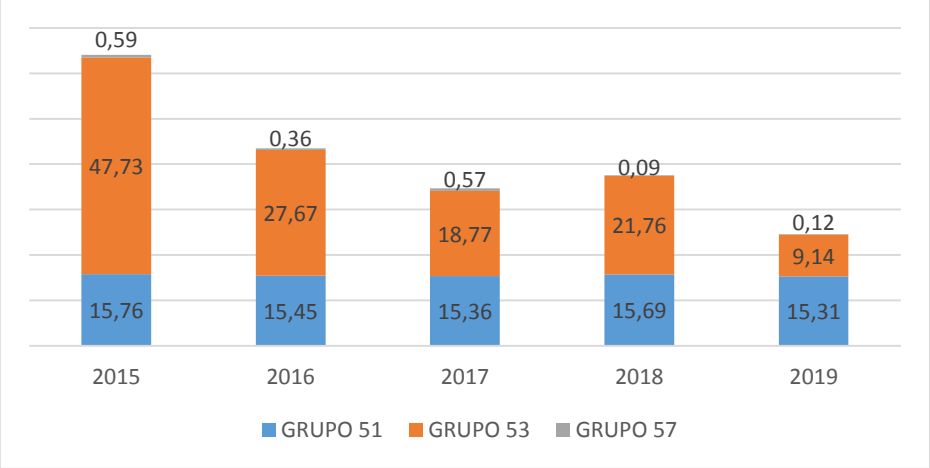
En el Gráfico No. 2, al mismo tiempo se muestra la desagregación del presupuesto de la entidad cada año entre el monto asignado al "Gasto de Personal" (grupo de gasto 51), a los "Bienes y Servicios" (grupo de gasto 53), y a una agrupación de los demás grupos de gasto. De forma obvia se pretende resaltar la importancia del grupo de gasto 51 y 53 en el presupuesto de la entidad.

En relación al gasto en "Bienes y Servicios", en el año 2015 se presenta un monto de USD 47,73 millones decreciendo cada año hasta los USD 21,76 millones en el año 2018,

[20] El valor de los años 2015 a 2018 corresponde al presupuesto, mientras que el del año 2019 es el de la proforma.

presentándose un fuerte descenso entre el año 2015 y 2016, El valor de los "Bienes y Servicios en la Proforma 2019 asciende a USD 25,05 millones.

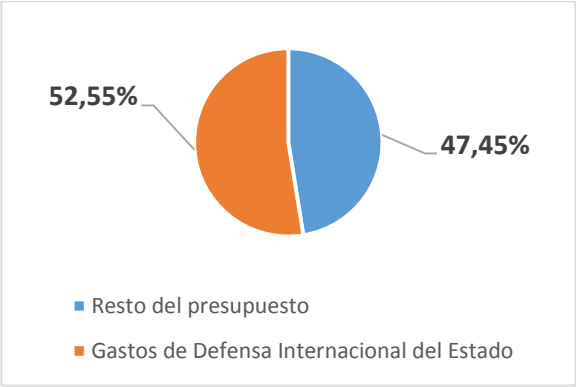
Gráfico No. 2: Presupuesto Histórico de la Procuraduría General del Estado (millones de USD).



Fuente: PGE (2018c; p. 2) y Sistema de Administración Financieras e/Sigef.
Elaboración: Consultoría para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional de la PGE.

El "Gasto de Personal" en 2015 alcanza USD 15,76 millones, mientras que el año 2018 su valor es de USD 15,69 millones, manteniéndose estable en el periodo analizado. El valor del "Gasto de Personal" en la Proforma 2019 de la PGE es de USD 16,21 millones.

Gráfico No. 3: Gastos en defensa internacional del Estado - Presupuesto 2018.



Fuente: Sistema de Administración Financieras e/Sigef.

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

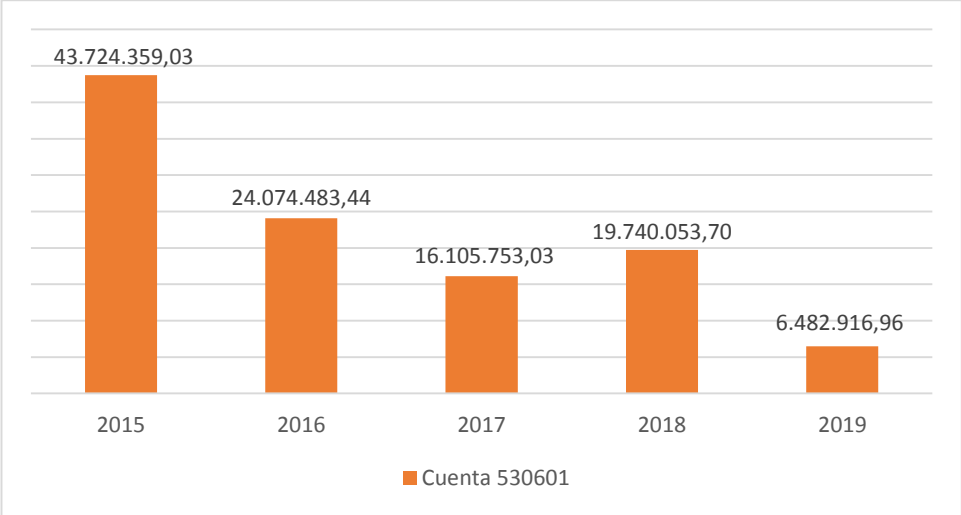
En el presupuesto institucional del año 2018, en el grupo de gasto "53 Bienes y Servicios", USD 19,74 millones corresponden a los "Gastos de Defensa Internacional del Estado" que se

muestran en el Gráfico No. 3, donde se observa que la mayoría del presupuesto institucional de la Procuraduría General del Estado (el 52,55 %), se destinan a los gastos que se derivan de los litigios internacionales.

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 presenta un monto de USD 47,73 millones decreciendo cada año hasta los USD 21,76 millones en el año 2018, presentándose un fuerte descenso entre el año 2015 y 2016, El valor de los "Bienes y Servicios en la Proforma 2019 asciende a USD 25,05 millones, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 4: Presupuesto Histórico en Gastos en defensa internacional del Estado - PGE



Fuente: Sistema de Administración Financieras e/Sigef.

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

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[21]: identificación, cuantificación, seguimiento (monitoreo, evaluación, control, reestimación); y, exposición[22].

Para financiar su eventual pago, de la experiencia internacional se han ubicado tres opciones: fondos de reserva[23], provisiones paulatinas para gastos contingentes en los estados financieros del Estado[24], 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[25].

La tarea del proyecto que corresponde a la Estrategia Financiera para la Procuraduría General del Estado es:

Tabla No. 19: Tareas correspondientes a la Estrategia Financiera

Componente y Actividad	Nombre de Tarea	Valor de Tarea
1.1	Evaluación de impacto financiero, y estrategia de sostenibilidad financiera	$ 50.000

5.1.1.6. 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.

[21] Demaestri y Moskovits (2015: p. 4)
[22] Registro en los documentos oficiales.
[23] Polackova (1999: p. 48).
[24] Polackova (1999: p. 48).
[25] Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2012: p.110).

De acuerdo a la aproximación metodológica sugerida, la comunicación es un elemento central en el proceso de fortalecimiento institucional[26].

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 No. 20: Tareas correspondientes a la Estrategia de Comunicación

Componente y Actividad	Nombre de Tarea	Valor de la Tarea
5.1	Diseño de estrategia de comunicación	$ 78.400
5.2	Capacitación en herramientas de comunicación	$ 67.200
5.3	Materiales de difusión	$ 112.000
5.4	Encuesta inicial	$ 22.400
5.5	Encuesta final	$ 22.400
5.6	Equipamiento para comunicación	$ 56.000
Total		**$ 358.400**

5.1.2. Especificaciones técnicas

Tabla No. 21: Especificaciones Técnicas

C 1: Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE.
ACTIVIDAD
Consultoría para realizar un diagnóstico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición.

Estudio de demanda de servicios de la PGE	
Objetivo:	Realizar un estudio a profundidad de la de la demanda de los servicios de la PGE, en lo correspondiente a características del servicio, casos, tipos de clientes externos.
Insumos:	1. Encuesta de percepción a los clientes que componen la demanda actual de la PGE.
Productos	1. Listado de instituciones públicas que conforman la demanda de la PGE, clasificadas de acuerdo a cada tipo establecido en la constitución. 2. Listado de los demás tipos de clientes externos de acuerdo al servicio prestado por la PGE. 3. Mapa de demanda de acuerdo a su distribución en territorio.

[26] Para referencias, revisar el marco teórico (aproximación conceptual) que ha sido sugerido como parte del proceso de fortalecimiento institucional.

	4. Análisis de las instituciones que actualmente demandan cada servicio de la PGE, incluyendo las que más solicitudes realizan. 5. Análisis de los temas más demandados (recurrentes) por los clientes externos. 6. Análisis de cobertura actual de servicios de la PGE por servicio y territorio. 7. Estudio de déficit de demanda no cubierta por tipo de servicio. 8. Estudio de déficit de demanda de acuerdo a dimensión territorial. 9. Estudio de proyección del aumento de la demanda futura, por servicio y territorio. 10. Recomendaciones para el aumento de cobertura, incluyendo cronograma de creación de las nuevas unidades desconcentradas necesarias para cubrir la demanda proyectada. 11. Conocimiento entre las instituciones públicas, de la PGE y sus servicios.

Análisis de resultados del Informe de Defensa del Estado de la PGE, análisis de asesoría y control legal.	
Objetivo:	Realizar una evaluación de los servicios de Defensa del Estado de la PGE, análisis de asesoría y control legal.
Insumos:	1. Encuesta inicial de percepción de los servicios de defensa, asesoría y control legal.
Productos	1. Estudio de la naturaleza y contexto de los servicios. 2. Análisis de las estadísticas de desempeño en los últimos cinco años de la Defensa del Estado de la PGE, análisis de asesoría y control legal. 3. Análisis de los procesos relacionados con la Defensa del Estado de la PGE, análisis de asesoría y control legal. 4. Análisis de eficacia y eficiencia de la Defensa del Estado de la PGE, análisis de asesoría y control legal; y planteamiento de indicadores. 5. Análisis de las conclusiones respecto de la Defensa del Estado de la PGE, análisis de asesoría y control legal, en el "Estudio de demanda de servicios de la PGE". 6. Recomendaciones.
Diagnóstico en Profundidad	
Objetivo:	Realizar un diagnóstico del estado institucional de la PGE y proponer la aplicación de la metodología de Gestión para Resultados, incluyendo elaboración de batería de indicadores.
Insumos:	1. Encuesta inicial de percepción del estado institucional de la PGE. 2. Estudio de demanda de servicios de la PGE. 3. Análisis de resultados del Informe de Defensa del Estado de la PGE, análisis de asesoría y control legal.

Productos	1. Diagnóstico de situación estratégica. 2. Diagnóstico de cultura institucional. 3. Diagnóstico de unidades desconcentradas. 4. Diagnóstico de la gestión de Talento Humano. 5. Diagnóstico de infraestructura tecnológica y equipamiento. 6. Diagnóstico de capacidades tecnológicas. 7. Diagnóstico de procesos institucionales. 8. Diagnóstico de actividades de capacitación. 9. Elaboración de propuesta de batería de indicadores. 10. Plan de aplicación de la Gestión por Resultados. 11. Recomendaciones.

Matriz de Competencias	
Objetivo:	Realizar una contrastación entre las funciones del talento humano de la PGE y las capacidades que posee para desempeñarlas, de tal forma de establecer las inconsistencias y las necesidades de formación y capacitación.
Insumos:	1. Encuesta inicial de percepción de las funciones del talento humano de la PGE. 2. Estudio de demanda de servicios de la PGE. 3. Análisis de resultados del Informe de Defensa del Estado de la PGE, análisis de asesoría y control legal. 4. Diagnóstico en Profundidad
Productos	1. Análisis de contrastación de las diferentes funciones y capacidades del talento humano de la organización. 2. Estudio de escala salarial. 3. Definición de los perfiles requeridos. 4. Elaboración del documento de matriz de competencias de acuerdo a la normativa vigente. 5. Establecer las necesidades de formación y capacitación. 6. Recomendaciones.

Plan estratégico actualizado	
Objetivo:	Establecer una estrategia institucional consensuada y estructurar el documento de “Planificación Estratégica Institucional”.
Insumos:	1. Encuesta inicial de percepción de la estrategia institucional de la PGE. 2. Estudio de demanda de servicios de la PGE. 3. Análisis de resultados del Informe de Defensa del Estado de la PGE, análisis de asesoría y control legal. 4. Diagnóstico en Profundidad.

Productos	1. Analizar las competencias de la PGE derivadas del marco constitucional y legal. 5. Analizar el criterio de los clientes externos y ciudadanos de la "Encuesta inicial de percepción". 2. Plantear la estrategia y la solución de generación de valor público de la institución. 3. Estructurar el nuevo mapa estratégico de forma consensuada con el talento humano de la PGE. 4. Establecer las metas, resultados e impactos de la gestión de la entidad de forma consensuada. 5. Elaborar el documento de "Planificación Estratégica Institucional", de acuerdo a la normativa vigente.

Modelo de Gestión de la PGE	
Objetivo:	Establecer una solución institucional para la consecución de las metas, resultados e impactos establecidos en la planificación de la PGE, teniendo en cuenta la cultura institucional y las capacidades con que cuenta la entidad.
Insumos:	1. Encuesta inicial de percepción de las metas, resultados e impactos establecidos en la planificación de la PGE. 2. Estudio de demanda de servicios de la PGE. 3. Análisis de resultados del Informe de Defensa del Estado de la PGE, análisis de asesoría y control legal. 4. Diagnóstico en Profundidad. 5. Plan estratégico actualizado.
Productos	1. Análisis de la estrategia institucional y naturaleza de la gestión de la PGE. 2. Análisis de la cultura institucional. 3. Análisis de la estrategia territorial. 4. Análisis del talento humano de la PGE. 5. Análisis de las capacidades tecnológicas de la PGE. 6. Propuesta de Modelo de Gestión. 7. Análisis consensuado del Modelo de Gestión propuesto. 8. Elaboración del documento de Modelo de Gestión definitivo. 9. Estructuración del "Plan de implementación del Modelo de Gestión".

Estatuto Orgánico Funcional por Procesos	
Objetivo:	Actualizar el Estatuto Orgánico Funcional por Procesos de la PGE en función de su matriz de competencias y nuevo modelo de gestión.
Insumos:	1. Estudio de demanda de servicios de la PGE. 2. Matriz de competencias. 3. Plan estratégico actualizado. 4. Modelo de Gestión de la PGE.

Productos	1. Mapa estratégico actualizado. 2. Definición de organigrama, cadena de valor y mapa de procesos. 3. Definición de procesos agregadores de valor y habilitantes. 4. Definición de estructura descriptiva. 5. Definición de productos y servicios. 6. Propuesta de Estatuto Orgánico Funcional por Procesos.

Manual de Clasificación de Puestos	
Objetivo:	Actualizar el Manual de Clasificación de Puestos de la PGE en función de su nuevo modelo de gestión.
Insumos:	1. Modelo de Gestión de la PGE. 2. Estatuto Orgánico Funcional por Procesos.
Productos	1. Matrices de requisitos, actividades, tiempos. 2. Análisis de brechas. 3. Racionalización del Talento Humano. 4. Propuesta de Manual de Clasificación de Puestos.

Evaluación de impacto financiero y estrategia de sostenibilidad financiera	
Objetivo:	Establecer una solución institucional para la consecución de las metas, resultados e impactos establecidos en la planificación de la PGE, teniendo en cuenta la cultura institucional y las capacidades con que cuenta la entidad.
Insumos:	1. Encuesta inicial de percepción de impacto financiero y estrategia de sostenibilidad financiera. 2. Estudio de demanda de servicios de la PGE. 3. Diagnóstico en Profundidad. 4. Plan estratégico actualizado. 5. Modelo de Gestión.
Productos	1. Análisis de la estrategia institucional y naturaleza de la gestión de la PGE. 2. Análisis de la estructura presupuestaria anual y plurianual de la PGE, incluyendo ingresos y gastos. 3. Análisis legal de las posibilidades de autonomía presupuestaria y financiera. 4. Propuesta de sostenibilidad financiera de la PGE.

Manual de Procesos	
Objetivo:	Actualizar el Manual de Procesos de la PGE en función de su nuevo modelo de gestión y Estatuto Orgánico Funcional por Procesos
Insumos:	1. Modelo de Gestión de la PGE 2. Estatuto Orgánico Funcional por Procesos 3. Manual de Clasificación de Puestos

Productos	1. Actualización y racionalización de procesos 2. Levantamiento de nuevos procesos 3. Manual de Procesos

ACTIVIDAD
Consultoría para elaborar un Plan de gestión del cambio, capacitación institucional y mejora de clima laboral.

Plan de Capacitación emergente del Talento Humano	
Objetivo:	Elaborar Plan de capacitación al Talento Humano de la PGE a fin de motivar, cerrar brechas y promover a los funcionarios de la PGE.
Productos	1. Definición de requerimientos del plan de capacitación en función de perfiles del personal 2. Propuesta de Syllabus 3. Plan de capacitación del Talento Humano de la PGE

Plan de Capacitación Áreas Adjetivas	
Objetivo:	Elaborar plan de capacitación para el personal de las áreas adjetivas de la PGE a fin de motivar al personal y mejorar la ejecución de procesos.
Insumos:	1. Plan de Capacitación emergente del Talento Humano. 2. Matriz de competencias.
Productos	1. Definición de requerimientos de capacitación del plan 2. Propuesta de Syllabus 3. Plan de Capacitación de áreas adjetivas

Plan de Capacitación Áreas Misionales Institucional en función de brechas	
Objetivo:	Elaborar plan de capacitación para el personal de las áreas misionales de la PGE a fin de motivar, cerrar brechas y promover al personal.
Insumo:	1. Plan de Capacitación emergente del Talento Humano. 2. Matriz de competencias
Productos	1. Definición de requerimientos de capacitación del plan 2. Propuesta de Syllabus 3. Plan de Capacitación de áreas adjetivas

Plan de mejora del clima laboral Fase 1 (empoderamiento interno para el cambio)	
Objetivo:	Realizar un plan de capacitación para mejorar el clima laboral de la PGE, primera fase, que sirva para divulgar el propósito y contenido del Proyecto de Fortalecimiento al talento humano de la PGE y para que se apropie del proyecto.

Insumos:	1. Plan de Capacitación emergente del Talento Humano
Productos	1. Diagnóstico del clima laboral de la PGE. 2. Plan de mejora del clima laboral Fase 1.

Plan de mejora del clima laboral Fase 2	
Objetivo:	Realizar un plan de capacitación para mejorar el clima laboral de la PGE, segunda fase que sirva para reforzar el empoderamiento del propósito y contenido del Proyecto de Fortalecimiento por parte del talento humano de la PGE.
Insumos:	1. Plan de mejora del clima laboral Fase 1
Productos	1. Diagnóstico del clima laboral de la PGE. 2. Plan de mejora del clima laboral Fase 2.

Plan de Carrera	
Objetivo:	Elaborar el plan de carrera de la a fin de promover a los funcionarios de la PGE.
Insumos:	1. Plan estratégico actualizado 2. Diagnóstico en profundidad 3. Modelo de Gestión de la PGE 4. Estatuto Orgánico Funcional por procesos 5. Manual de Clasificación de Puestos. 6. Plan de mejora clima laboral 7. Manual de Procesos
Productos	1. Análisis de funciones y requisitos 2. Análisis de brechas 3. Identificación de cargos claves. 4. Análisis de fortalezas y debilidades del talento humano 5. Evaluación de planes de carrera de otras instituciones 6. Plan de Carrera

ACTIVIDAD
Consultoría para Implementar un Sistema Informático Integrado de Gestión Interna y procesos misionales e inteligencia y análisis de datos

Sistema Informático Integrado de Gestión Interna y procesos misionales e inteligencia y análisis de datos	
Objetivo:	Implementar un nuevo sistema integrado de gestión interna y procesos misionales que cuente con un componente de inteligencia y análisis de datos mediante el desarrollo y adquisición de software y hardware a fin

	de optimizar los procesos, aumentar la eficacia y tiempos en la atención de la PGE.
Insumos:	1. Modelo de Gestión 2. Licencias de bases de datos 3. Diagnóstico en profundidad 4. Estatuto Orgánico Funcional por procesos 5. Optimización del Sistema de Gestión documental
Productos:	1. Diagnóstico del software y hardware existente en la PGE 2. Definición de parámetros técnicos del nuevo sistema integrado 3. Definición de componentes 4. Sistema Informático Integrado de Gestión Interna y procesos misionales e inteligencia de datos

ACTIVIDAD
Consultoría para Optimizar el sistema de gestión documental

Optimización del sistema de gestión documental	
Objetivo:	Optimizar el sistema de gestión documental a fin de mantener un repositorio digital de documentación de la PGE, optimizar procesos y recursos.
Insumos:	1. Modelo de Gestión de la PGE 2. Estatuto Orgánico Funcional por Procesos
Productos:	1. Optimización del sistema de gestión documental

ACTIVIDAD
Contrato de bienes y servicios para fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado

Hardware fortalecido para soportar el nuevo sistema integrado.	
Objetivo:	Fortalecer el hardware de la PGE a fin de que pueda soportar el nuevo sistema integrado.
Insumos:	1. Sistema Informático Integrado de Gestión Interna y procesos misionales e inteligencia de datos. 2. Sistema informático para brindar asesoría legal a Organismos del Estado 3. Interoperabilidad con sistemas de otras instituciones: PGE-CGE-FGE-UAFE -MEF
Productos:	1. Diagnóstico del hardware existente en la PGE 2. Requisitos de hardware 3. Hardware fortalecido para el nuevo sistema integrado.

ACTIVIDAD
Consultoría para Implementar la interoperabilidad con sistemas de otras instituciones: PGE-CGE-FGE-UAFE -MEF

Interoperabilidad con sistemas de otras instituciones: PGE-CGE-FGE-UAFE -MEF	
Objetivo:	Desarrollar una aplicación que permita la interoperabilidad entre el nuevo sistema de la PGE con sistemas de otras instituciones.
Insumos:	1. Sistema Integrado de Gestión Interna y procesos misionales e inteligencia de datos. 2. Estudio de demanda de servicios de la PGE 3. Capacitación a Organismos del Estado 4. Protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos
Productos:	1. Diagnóstico de los sistemas de las otras instituciones 2. Requisitos de software para la interoperabilidad 3. Desarrollo de software. 4. Interoperabilidad con sistemas de otras instituciones que incluya.

ACTIVIDAD
Contrato de Servicios profesionales para la Administración del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la PGE

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
Productos:	1. Informes de gestión. 2. Informes técnicos de avance de proyecto. 3. Informes financieros.

C2: Fortalecer la defensa legal del Estado
ACTIVIDAD
Consultoría para diseñar y ejecutar una estrategia y validación de depuración de trámites judiciales acumulados

Estrategia y validación de depuración de trámites judiciales acumulados	
Objetivo:	Depurar y reducir los trámites judiciales acumulados.
Insumos:	1. Estudio de demanda de servicios de la PGE.

	2. Modelo de Gestión. 3. Análisis de resultados del Informe de Defensa del Estado de la PGE, análisis de asesoría y control legal.
Productos	1. Cronograma y propuesta de Plan de trabajo para la depuración y reducción de trámites acumulados. 2. Depuración de trámites en el sistema y el archivo. 3. Ejecución de la solución de trámites pactada. 4. Acta de entrega – recepción de documentos de trámites culminados y registrados en el sistema.

ACTIVIDAD
Contrato de Capacitación para los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales.

Capacitación de funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales.	
Objetivo:	Capacitar a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales a fin de mejorar sus competencias.
Insumos:	1. Matriz de competencias. 2. Plan de capacitación Áreas misionales Institucionales en función de brechas.
Productos	1. Cronograma y propuesta de Plan de trabajo 2. Elaboración de Syllabus. 3. Ejecución del plan de capacitaciones. 4. Informe de capacitaciones y recomendaciones.

ACTIVIDAD
Contrato de capacitación especializada en jurisprudencia internacional.

Capacitación especializada en jurisprudencia internacional.	
Objetivo:	Capacitar a los funcionarios de la PGE en jurisprudencia internacional a fin de mejorar sus competencias e incrementar su eficiencia.
Insumos:	1. Matriz de competencias. 2. Plan de capacitación Áreas misionales Institucionales en función de brechas.
Productos	1. Cronograma y propuesta de Plan de capacitaciones. 2. Elaboración de Syllabus. 3. Ejecución del plan de capacitaciones. 4. Informe de capacitaciones y recomendaciones.

ACTIVIDAD
Consultoría para elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos.

Elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos.	
Objetivo:	Consensuar con las instituciones públicas y elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos.
Insumos:	1. Estatuto Orgánico Funcional por Procesos. 2. Manual de Procesos actualizado. 3. Capacitación a Organismos del Estado y Municipios.
Productos	1. Cronograma y propuesta de plan de trabajo. 2. Propuesta de protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos. 3. Reuniones para consensuar Propuesta de protocolos y guías con las instituciones públicas. 4. Documento definitivo de Propuesta de protocolos y guías

ACTIVIDAD
Contrato de Servicios para obtener acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos.

Acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos.	
Objetivo:	Permitir el acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos a fin de que los funcionarios de la PGE cuenten con fuentes bibliográficas actualizadas.
Acciones	1. Levantamiento de requerimientos. 2. Contratación de licencias.

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

Sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima (diseño e implementación)	
Objetivo:	Diseñar, desarrollar e implementar un sistema informático para brindar asesoría legal a Organismos del Estado.
Insumos:	1. Encuesta inicial de percepción. 2. Estudio de demanda de servicios de la PGE. 3. Diagnóstico en Profundidad. 4. Plan estratégico actualizado. 5. Modelo de Gestión.

	6. Análisis de resultados del Informe de Defensa del Estado de la PGE, análisis de asesoría y control legal.
Productos	1. Análisis de los sistemas y capacidades tecnológicas de la PGE. 2. Análisis del Modelo de Gestión territorial de la PGE. 3. Propuesta de Sistema Informático para brindar asesoría legal a Organismos del Estado que incluya: levantamiento de Catálogo de Organismos del Estado, levantamiento de la demanda de asesoría legal por parte de Organismos del Estado, definición de los requerimientos de Software, diseño y desarrollo de software e implementación. 4. Diseño del Sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima. 5. Plan de acompañamiento a la implementación del Sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima, incluyendo depuración del sistema. 6. Implementación del Sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima. 7. Acta entrega – recepción del Sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima, totalmente funcional.

ACTIVIDAD
Contrato de servicios de capacitación a organismos del Estado y Municipios para la formulación adecuada de sus consultas.

Capacitación a organismos del Estado y Municipios para la formulación adecuada de sus consultas.	
Objetivo:	Diseñar, desarrollar e implementar un mecanismo de difusión y capacitación a organismo y entidades del Estado y Municipio para el acceso a los servicios que presta la PGE.
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	1. Levantamiento de Catálogo de organismo y entidades del Estado y Municipios. 2. Plan plurianual de capacitación a organismos del Estado y Municipios para la formulación adecuada de sus consultas. 3. Elaboración de material para capacitaciones. 4. Selección de primer grupo de instituciones a capacitar y cronograma de capacitaciones. 5. Acompañamiento de primer grupo de capacitaciones. 6. Informe de capacitaciones y recomendaciones.

C4: Fortalecer los centros de mediación de la PGE.
ACTIVIDAD
Contrato de readecuación de los espacios de los centros de mediación.

Readecuaciones de espacios de los centros de mediación.	
Objetivo:	Readecuar los espacios físicos de los centros de mediación.
Acciones	1. Establecer el alcance de las mejoras necesarias en los 11 centros de mediación de la PGE. 2. Determinar el cronograma para realizar las mejoras en los 11 centros de mediación de la PGE. 3. Realizar las 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
Consultoría para diseñar una estrategia de comunicación.

Diseño de estrategia de comunicación.	
Objetivo:	Diseñar e implementar una estrategia de comunicación social a fin de que se conozca las funciones y atribuciones de la PGE.
Insumos:	1. Encuesta inicial de percepción. 2. Estudio de demanda de servicios de la PGE. 3. Plan estratégico actualizado.
Productos	1. Cronograma y propuesta de Plan de trabajo. 2. Análisis de necesidades y alineación a estrategia institucional. 3. Propuesta de estrategia de comunicación. 4. Presentación de propuesta de comunicación a autoridades. 5. Documento definitivo de estrategia de comunicación. 6. Plan de ejecución de la estrategia de comunicación.

ACTIVIDAD
Contrato de servicios de capacitación 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. Matriz de competencias. 2. Plan de capacitación Áreas misionales Institucionales en función de brechas.
Productos	1. Cronograma y propuesta de capacitaciones. 2. Ejecución del plan de capacitaciones. 3. Informe de capacitaciones y recomendaciones.

ACTIVIDAD
Contrato para desarrollar y elaborar materiales de difusión

Desarrollo de materiales de difusión	
Objetivo:	Desarrollar materiales de difusión de las funciones y atribuciones de la PGE.
Productos	1. Cronograma y propuesta de Plan de trabajo. 2. Presentación de los contenidos del material de difusión a autoridades. 3. Elaboración de materiales de difusión. 4. Ejecución de actividades de difusión.

ACTIVIDAD
Consultoría de percepción ciudadana inicial.

Estudio de percepción ciudadana inicial.	
Objetivo:	Realizar una encuesta de percepción ciudadana a fin de conocer la percepción que la ciudadanía tiene de la PGE.
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
Consultoría de percepción ciudadana final.

Encuesta de percepción ciudadana final.

Objetivo:	Realizar una encuesta de percepción ciudadana final a fin de conocer la los resultados de la estrategia de comunicación aplicada.
Insumos:	1. Encuesta ciudadana de percepción inicial.
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
Compra de equipamiento para comunicación

Equipamiento para comunicación	
Objetivo:	Adquirir equipamiento de comunicación para fortalecer las competencias de la Dirección Nacional de Comunicación.
Acciones:	1. Levantamiento de requerimientos. 2. Adquisición de Equipamiento para comunicación.

5.2. 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:

5.2.1. Flujo financiero fiscal

Tabla No. 22: Flujo financiero fiscal

Periodo	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Casos Atendidos (2019 - 2033)	10889	11909	12930	13950	14971	16060	16060	16060	16060	16060	16060	16060	16060	16060	16060
BENEFICIOS (US$ Corrientes) (a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ahorro por costo del tiempo de trámites anual en la gestión interna	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EGRESOS (b)	**353.872**	**1.348.819**	**1.668.594**	**1.150.982**	**1.066.422**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**
INVERSIÓN	**353.872**	**1.344.742**	**1.656.022**	**1.131.382**	**1.038.982**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Gastos de Capital (componentes)															
C1. Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE.	185.872	932.582	850.182	473.382	865.382										
Realizar un diagnóstico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición.	78.400	560.000	112.000	-	-										
Elaborar un Plan de gestión del cambio	60.000	-	141.600	-	-										
Implementar un Sistema Informático Integrado de Gestión Interna y procesos misionales e inteligencia y análisis de datos	-	224.000	448.000	224.000	-										
Optimizar el sistema de gestión documental	-	67.200	67.200	-	-										
Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado	-	-	-	-	616.000										
Implementar la interoperabilidad con sistemas de otras instituciones: PGE-CGE-FGE-UAFE -MEF	-	-	-	168.000	168.000										
Administración del Proyecto	47.472	81.382	81.382	81.382	81.382										
C2. Fortalecer la defensa legal del Estado	67.200	94.080	370.720	302.400	151.200										
Ejecutar una estrategia y validación de depuración de trámites judiciales acumulados	-	91.840	109.760	-	-										
Capacitar a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales	-	-	75.600	151.200	75.600										
Brindar una capacitación especializada en jurisprudencia internacional	-	-	75.600	151.200	75.600										
Elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos.	-	2.240	109.760	-	-										

Obtener acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos.	67.200	-	-	-	-										
C3. Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE.	-	168.000	103.600	310.800	-										
Generar un sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima (diseño e implementación).	-	-	103.600	310.800	-										
Capacitar a organismos del Estado y Municipios para la formulación adecuada de sus consultas.	-	168.000		-	-										
C4. Fortalecer los Centros de Mediación de la PGEpara conflictos contencioso-administrativos.	-	116.480	174.720	-	-										
Readecuar los espacios de los centros de mediación.		116.480	174.720	-	-										
C5. Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE.	100.800	33.600	156.800	44.800	22.400										
Diseñar una estrategia de comunicación	-	-	78.400	-	-										
Capacitar en herramientas de comunicación	-	-	22.400	44.800	-										
Desarrollar materiales de difusión	78.400	33.600	-	-	-										
Realizar una encuesta ciudadana de percepción inicial	22.400	-	-	-	-										
Realizar una encuesta ciudadana de percepción final	-	-	-	-	22.400										
Adquirir equipamiento para comunicación	-	-	56.000	-	-										
COSTO DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	**-**	**4.077**	**12.572**	**19.600**	**27.440**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**
Gastos Operativos	-	4.077	12.572	19.600	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440
Mantenimiento	-	4.077	12.572	19.600	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440
Gastos Administrativos	-	-	-	-	-	81.382	81.382	81.382	81.382	81.382	81.382	81.382	81.382	81.382	81.382
Pago de Personal	-	-	-	-	-	72.662	72.662	72.662	72.662	72.662	72.662	72.662	72.662	72.662	72.662
Iva Personal	-	-	-	-	-	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720
FLUJO DE CAJA (a-b)	**(353.872)**	**(1.348.819)**	**(1.668.594)**	**(1.150.982)**	**(1.066.422)**	**(108.822)**	**(108.822)**	**(108.822)**	**(108.822)**	**(108.822)**	**(108.822)**	**(108.822)**	**(108.822)**	**(108.822)**	**(108.822)**

Fuente y elaboración: Dirección de Planificación e Inversión PGE

5.2.2. Indicadores financieros fiscales

Al no existir ingresos el flujo fiscal solo posee valores negativos, por lo que el VAN resulta en un monto negativo y no se puede calcular la TIR financiera fiscal, tal como muestran los resultados de los siguientes índices:

VAN	(4.776.104)
TIR	#¡NUM!
B/C	-

5.3. Viabilidad económica

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

Inversión Total: como se estableció en el 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 talento humano que estará a cargo de la coordinación y seguimiento del proyecto, junto 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 27.440).

Para realizar las tareas antes señaladas, el equipo de coordinación del proyecto ha sido conformado por dos funcionarios cuya remuneración corresponde a la clasificación “SP7” en el ejecutivo, y dos más que hagan labores de asistencia a los primeros, que corresponde a dos funcionarios “SP3”. 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 Administrativo – Financiera, 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 creído conveniente establecer como fuente de generación de los beneficios económicos, parte 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 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.

Ahora, el papel de la Procuraduría General del Estado en el sistema jurídico, tanto en el campo estatal, como general y su fortalecimiento institucional, pueden tener fundamental importancia si se tiene en cuenta que dicho sistema jurídico afecta a las 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; 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[27].

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 [28]:

[27] Pastor y Rosales (2005: pp. 105 y 106).
[28] Pastor y Rosales (2005: pp. 108 y 109).

- Mejoras que son "bienes públicos"[29]: 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 casi 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[30]:

- 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 debieron o 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).

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

[29] 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.
[30] Pastor y Rosales (2005: p. 104).

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.

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

Inversión Total

Tabla No. 23: Inversión del proyecto.

Componente	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
C 1: Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE.	185.872	932.582	850.182	473.382	865.382	**3.307.400**
C2: Fortalecer la defensa legal del Estado	67.200	94.080	370.720	302.400	151.200	**985.600**
C3: Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE.	0	168.000	103.600	310.800	0	**582.400**
C4: Fortalecer los centros de mediación de la PGE.	0	116.480	174.720	0	0	**291.200**
C5: Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE.	100.800	33.600	156.800	44.800	22.400	**358.400**
TOTAL	**353.872**	**1.344.742**	**1.656.022**	**1.131.382**	**1.038.982**	**5.525.000**

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

Costos de Operación y mantenimiento

Tabla No. 24: Costos de Personal

Puesto	Mensual	IVA	Total Mensual	Total
Coordinador del Proyecto a cargo de la PGE	1.907,39	228,89	2.136,28	25.635,33
Especialista de Adquisiciones	1.907,39	228,89	2.136,28	25.635,33
Especialista Financiero	1.120,21	134,43	1.254,64	15.055,67
Especialista en Monitoreo y Evaluación	1.120,21	134,43	1.254,64	15.055,67
Total	**6.055,21**	**726,62**	**6.781,83**	**81.382,00**

Fuente y Elaboración: Dirección de Planificación e Inversión PGE.

Beneficios

Como se mencionó, se pretende derivar los beneficios de la disminución de la dilación (duración en tiempo) de los procesos judiciales que representan para el Estado, lo que conlleva una reducción en su costo. Para esto se calculan los tiempos de los procesos internos que se desarrollan para la atención de casos ingresados en la PGE. De ésta manera los casos atendidos se dividen en: hojas de ruta, boletas y citaciones. En la Tabla No. 24 se muestran los tiempos promedio anuales y número de trámites de los procesos de la gestión interna.

Tabla No. 25: Tiempos promedio anuales y número de trámites.

Tiempo en días: trámite atendido

AÑOS	PROCESO: HOJAS DE RUTA (#)	TIEMPO PROMEDIO (días)
2016	2.043	11,06
2017	1.521	22,72
2018	1.766	14,12

AÑOS	PROCESO: BOLETAS (#)	TIEMPO PROMEDIO (días)
2016	66.370	3,41
2017	65.271	7,38
2018	65.624	5,18

AÑOS	PROCESO: CITACIONES (#)	TIEMPO PROMEDIO (días)
2016	4.603	12,83
2017	3.745	19,58
2018	4.051	24,43

Fuente y elaboración: Unidad de Informática de la PGE.

Para obtener los ahorros por costo del tiempo de trámite anual de la gestión interna, que se muestran en la Tabla No. 26, 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 No. 26: Ahorros en costo del tiempo de trámite anual de la gestión interna.

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

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

La 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 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. 26.

5.3.3. 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, se prolonguen durante diez años luego de la implementación del proyecto, considerando que los desarrollos tecnológicos que se realizarán deberán ser nuevamente repotenciados, actualizados o renovados. Finalmente, los beneficios se han ubicado al año siguiente de la terminación de la ejecución de proyecto, tal como se presenta en la Tabla No 27.

Tabla No. 27: Flujo económico del proyecto.

Periodo	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Casos Atendidos (2019 - 2033)	10889	11909	12930	13950	14971	16060	16060	16060	16060	16060	16060	16060	16060	16060	16060
BENEFICIOS (US$ Corrientes) (a)	-	-	-	-	-	610.911	1.221.822	1.832.732	1.832.732	1.832.732	1.832.732	1.832.732	1.832.732	1.832.732	1.832.732
Ahorro por costo del tiempo de trámites anual en la gestión interna	-	-	-	-	-	610.911	1.221.822	1.832.732	1.832.732	1.832.732	1.832.732	1.832.732	1.832.732	1.832.732	1.832.732
EGRESOS (b)	353.872	1.348.819	1.668.594	1.150.982	1.066.422	108.822	108.822	108.822	108.822	108.822	108.822	108.822	108.822	108.822	108.822
INVERSIÓN	353.872	1.344.742	1.656.022	1.131.382	1.038.982	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de Capital (componentes)															
C1. Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE.	185.872	932.582	850.182	473.382	865.382										
Realizar un diagnóstico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición.	78.400	560.000	112.000	-	-										
Elaborar un Plan de gestión del cambio	60.000	-	141.600	-	-										
Implementar un Sistema Informático Integrado de Gestión Interna y procesos misionales e inteligencia y análisis de datos	-	224.000	448.000	224.000	-										
Optimizar el sistema de gestión documental	-	67.200	67.200	-	-										
Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado	-	-	-	-	616.000										
Implementar la interoperabilidad con sistemas de otras instituciones: PGE-CGE-FGE-UAFE -MEF	-	-	-	168.000	168.000										
Administración del Proyecto	47.472	81.382	81.382	81.382	81.382										
C2. Fortalecer la defensa legal del Estado	67.200	94.080	370.720	302.400	151.200										
Ejecutar una estrategia y validación de depuración de trámites judiciales acumulados	-	91.840	109.760	-	-										
Capacitar a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales	-	-	75.600	151.200	75.600										
Brindar una capacitación especializada en jurisprudencia internacional	-	-	75.600	151.200	75.600										
Elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos.	-	2.240	109.760	-	-										
Obtener acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos.	67.200	-	-	-	-										

C3. Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE.	-	168.000	103.600	310.800	-										
Generar un sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima (diseño e implementación).	-	-	103.600	310.800	-										
Capacitar a organismos del Estado y Municipios para la formulación adecuada de sus consultas.	-	168.000		-	-										
C4. Fortalecer los Centros de Mediación de la PGEpara conflictos contencioso-administrativos.	-	116.480	174.720	-	-										
Readecuar los espacios de los centros de mediación.		116.480	174.720	-	-										
C5. Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE.	100.800	33.600	156.800	44.800	22.400										
Diseñar una estrategia de comunicación	-	-	78.400	-	-										
Capacitar en herramientas de comunicación	-	-	22.400	44.800	-										
Desarrollar materiales de difusión	78.400	33.600	-	-	-										
Realizar una encuesta ciudadana de percepción inicial	22.400	-	-	-	-										
Realizar una encuesta ciudadana de percepción final	-	-	-	-	22.400										
Adquirir equipamiento para comunicación	-	-	56.000	-	-										
COSTO DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	**-**	**4.077**	**12.572**	**19.600**	**27.440**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**	**108.822**
Gastos Operativos	-	4.077	12.572	19.600	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440
Mantenimiento	-	4.077	12.572	19.600	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440	27.440
Gastos Administrativos	-	-	-	-	-	81.382	81.382	81.382	81.382	81.382	81.382	81.382	81.382	81.382	81.382
Pago de Personal	-	-	-	-	-	72.662	72.662	72.662	72.662	72.662	72.662	72.662	72.662	72.662	72.662
Iva Personal	-	-	-	-	-	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720
FLUJO DE CAJA (a-b)	**(353.872)**	**(1.348.819)**	**(1.668.594)**	**(1.150.982)**	**(1.066.422)**	**502.089**	**1.113.000**	**1.723.910**	**1.723.910**	**1.723.910**	**1.723.910**	**1.723.910**	**1.723.910**	**1.723.910**	**1.723.910**

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

Indicadores económicos

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

VAN	802.105
TIR	15%
B/C	1,17

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

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. 28: 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. 29: 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 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 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. 30: 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 2024, luego de la implementación del proyecto, con sólo un 33% de ahorro total previsto, un 66% en

el 2025 y luego se presentará el ahorro completo de USD 1,83 millones, como se presentan en la siguiente tabla:

Tabla No. 31: Ahorros en forma incremental

Años	Beneficios
2022	$ -
2023	$ -
2024	$ 610.910,80
2025	$ 1.221.821,59
2026	$ 1.832.732,39
2027	$ 1.832.732,39
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

5.4. Viabilidad ambiental y sostenibilidad social

5.4.1. 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 5,3% (USD 291.200,00) del proyecto se invertirá en readecuar los espacios de los centros de mediación, mientras que el 94,7% (USD 5.233.800) 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 al total de la inversión en el Proyecto.

5.4.2. 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 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 2023, 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.
- Acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos.
- Sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado.

Además, se adquirirá:

- Hardware (racks, para soportar los nuevos sistemas a ser implementados en la PGE.
- 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.

6. FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO

El monto total del proyecto es de USD 5.525.000 de los cuales, USD 4.933.036 provendrá 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 591.964 correspondiente al IVA de las inversiones, provendrá de recursos fiscales.

Tabla No. 32: Financiamiento y Presupuesto

Componentes/Rubros	Grupo de Gasto	FUENTES DE FINANCIAMIENTO (dólares)		TOTAL
		Externas	Internas	
		Crédito BID	Fiscales (IVA)	
C 1: Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE.				
Realizar un diagnóstico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición.	73	$ 670.000	$ 80.400	**$ 750.400**
Elaborar un Plan de gestión del cambio	73	$ 180.000	$ 21.600	**$ 201.600**
Implementar un Sistema Informático Integrado de Gestión Interna y procesos misionales e inteligencia y análisis de datos	84	$ 800.000	$ 96.000	**$ 896.000**
Optimizar el sistema de gestión documental	84	$ 120.000	$ 14.400	**$ 134.400**
Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado	84	$ 550.000	$ 66.000	**$ 616.000**
Implementar la interoperabilidad con sistemas de otras instituciones: PGE-CGE-FGE-UAFE -MEF	84	$ 300.000	$ 36.000	**$ 336.000**
Administración del proyecto	73	$ 333.036	$ 39.964	**$ 373.000**
C2: Fortalecer la defensa legal del Estado				
Ejecutar una estrategia y validación de depuración de trámites judiciales acumulados	73	$ 180.000	$ 21.600	**$ 201.600**
Capacitar a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales	73	$ 270.000	$ 32.400	**$ 302.400**
Brindar una capacitación especializada en jurisprudencia internacional	73	$ 270.000	$ 32.400	**$ 302.400**
Elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos.	73	$ 100.000	$ 12.000	**$ 112.000**
Obtener acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos.	73	$ 60.000	$ 7.200	**$ 67.200**
C3: Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE.				
Generar un sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima (diseño e implementación).	84	$ 370.000	$ 44.400	**$ 414.400**

Capacitar a organismos del Estado y Municipios para la formulación adecuada de sus consultas.	73	$ 150.000	$ 18.000	**$ 168.000**
C4: Fortalecer los Centros de Mediación de la PGEpara conflictos contencioso-administrativos.				
Readecuar los espacios de los centros de mediación.	84	$ 260.000	$ 31.200	**$ 291.200**
C5: Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE.				
Diseñar una estrategia de comunicación	73	$ 70.000	$ 8.400	**$ 78.400**
Capacitar en herramientas de comunicación	73	$ 60.000	$ 7.200	**$ 67.200**
Desarrollar materiales de difusión	73	$ 100.000	$ 12.000	**$ 112.000**
Realizar una encuesta ciudadana de percepción inicial	73	$ 20.000	$ 2.400	**$ 22.400**
Realizar una encuesta ciudadana de percepción final	73	$ 20.000	$ 2.400	**$ 22.400**
Adquirir equipamiento para comunicación	84	$ 50.000	$ 6.000	**$ 56.000**
TOTAL		**$ 4.933.036**	**$ 591.964**	**$ 5.525.000**

Nota.- Los valores definidos incluyen IVA.

7. ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN

7.1. Estructura operativa

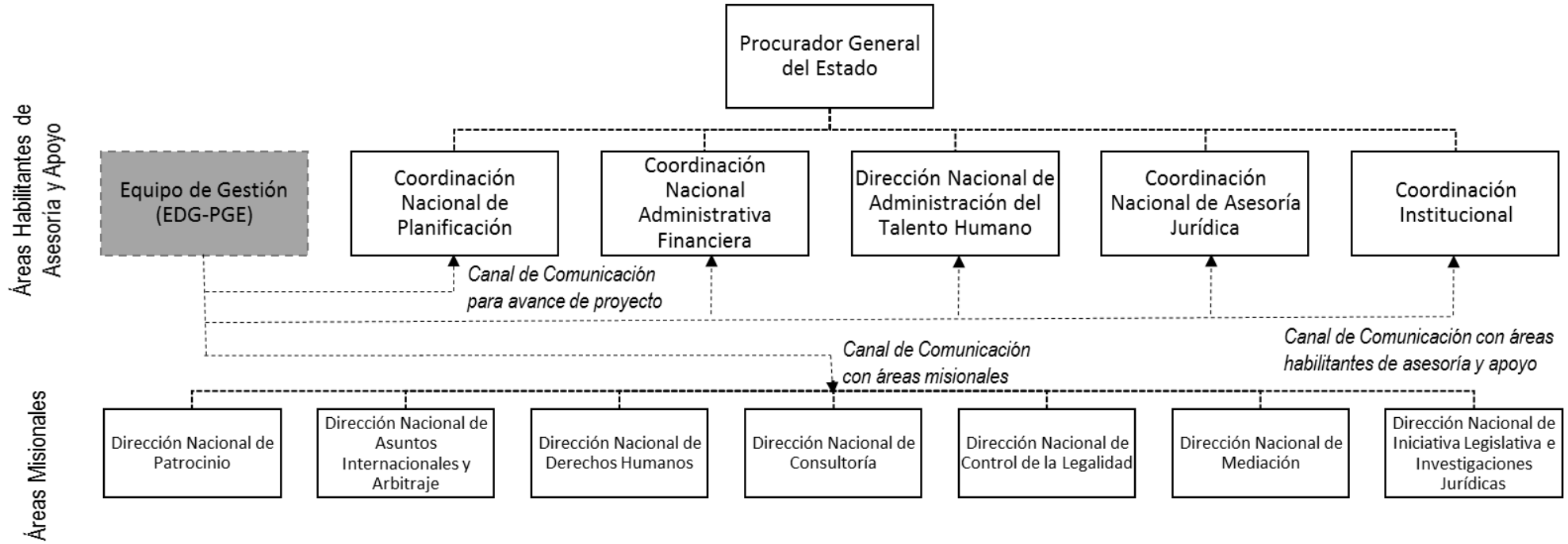
El Ministerio de Economía y Finanzas – MEF es el ejecutor del "Programa de modernización de la administración financiera", a través de la Coordinación General de Programas BID. Dentro del programa, el componente 3 se constituye en el proyecto de "Fortalecimiento Institucional de la PGE".

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 quien será el responsable 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 y un especialista en seguimiento y monitoreo, tendrá la labor de articular los procesos con las diferentes instancias de la PGE, como: el área administrativa para los procesos de contrataciones de las consultorías, adquisiciones de sistemas y equipos informáticos enmarcados en las políticas del BID; área de talento humano para las contrataciones del personal; área jurídica para la elaboración de los contratos y área financiera para realizar los pagos.

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, como en el caso de las direcciones de: Patrocinio, Asuntos Internacionales y Derechos Humanos, para el componente 2; las direcciones de: Consultoría, Control de la Legalidad e, Iniciativa Legislativa e Investigaciones Jurídicas, para el componente 3 y; la Dirección de Mediación para el componente 4.

En el caso del componente 5, se deberá realizar la articulación con la Coordinación Institucional, así como la articulación con áreas habilitantes de asesoría y apoyo, como con áreas misionales para el desarrollo del componente 1. 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:


Procurador General del Estado
Áreas Habilitantes de Asesoría y Apoyo
Equipo de Gestión (EDG-PGE)
Coordinación Nacional de Planificación
Coordinación Nacional Administrativa Financiera
Dirección Nacional de Administración del Talento Humano
Coordinación Nacional de Asesoría Jurídica
Coordinación Institucional
Canal de Comunicación para avance de proyecto
Canal de Comunicación con áreas habilitantes de asesoría y apoyo
Canal de Comunicación con áreas misionales
Áreas Misionales
Dirección Nacional de Patrocinio
Dirección Nacional de Asuntos Internacionales y Arbitraje
Dirección Nacional de Derechos Humanos
Dirección Nacional de Consultoría
Dirección Nacional de Control de la Legalidad
Dirección Nacional de Mediación
Dirección Nacional de Iniciativa Legislativa e Investigaciones Jurídicas

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.

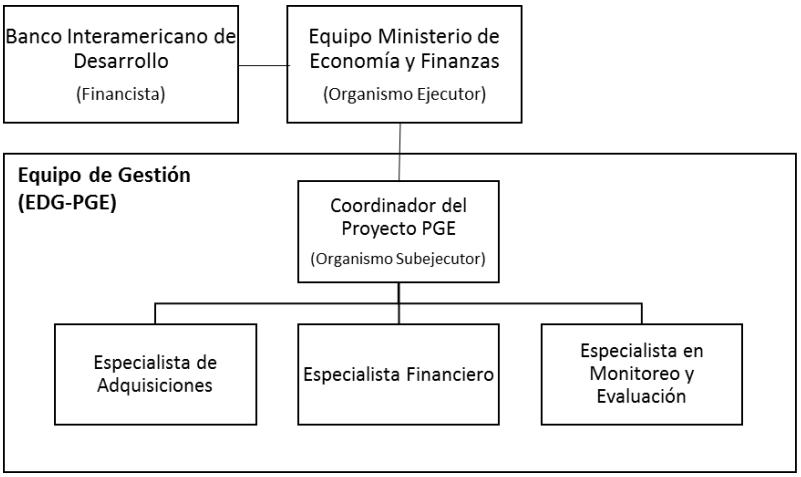
Periódicamente el MEF y PGE realizarán reuniones de coordinación para garantizar el cumplimiento de la ejecución del proyecto, que quedarán registradas mediante ayudas memoria e informes.

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 auditorias, 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) 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.

7.2. Arreglos institucionales y modalidad de ejecución

El 26 de diciembre de 2018, el Ministerio de Finanzas, notificó la aprobación del Perfil de Proyecto 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", ésta 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 presente 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 vigencia, 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 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, conformado además por el Coordinador de Adquisiciones, el Asistente Técnico y el Asistente Administrativo

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 cronogramas será reportado a la Coordinación Nacional de Planificación a través de reportes gerenciales para su seguimiento y control. Además, se reportará las actividades del Proyecto, así como la entrega de los productos que se obtengan del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la PGE.

De igual manera, se irá reportando a la Coordinación Nacional Administrativa Financiera, mediante informes gerenciales, la ejecución del Plan Anual de Compras PAC, y de la ejecución presupuestaria del Proyecto.

Las Coordinaciones de Planificación y la Administrativa Financiera estarán encargadas del reportar a la SENPLADES y al Ministerio de Finanzas los avances y cumplimiento del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la PGE, además de entregar 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.

7.3. Cronograma valorado por componentes y actividades

Tabla No. 33: Cronograma valorado

Componentes/Rubros	FUENTES										TOTAL
	Externas					Internas					
	Cooperación					Fiscales					
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	
C1: Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE.											
Realizar un diagnóstico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición.	70.000	500.000	100.000			8.400	60.000	12.000			**750.400**
Elaborar un Plan de gestión del cambio	53.571		126.429			6.429	-	15.171			**201.600**
Implementar un Sistema Informático Integrado de Gestión Interna y procesos misionales e inteligencia y análisis de datos		200.000	400.000	200.000		-	24.000	48.000	24.000		**896.000**
Optimizar el sistema de gestión documental		60.000	60.000			-	7.200	7.200			**134.400**
Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado					550.000					66.000	**616.000**
Implementar la interoperabilidad con sistemas de otras instituciones: PGE-CGE-FGE-UAFE -MEF				150.000	150.000				18.000	18.000	**336.000**
Administración del Proyecto	42.386	72.662	72.662	72.662	72.662	5.086	8.720	8.720	8.720	8.720	**373.000**
C2: Fortalecer la defensa legal del Estado											**-**
Ejecutar una estrategia y validación de depuración de trámites judiciales acumulados		82.000	98.000				9.840	11.760			**201.600**
Capacitar a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales			67.500	135.000	67.500			8.100	16.200	8.100	**302.400**
Brindar una capacitación especializada en jurisprudencia internacional			67.500	135.000	67.500			8.100	16.200	8.100	**302.400**
Elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos.		2.000	98.000			-	240	11.760			**112.000**
Obtener acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos.	60.000					7.200					**67.200**
C3: Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE.											**-**
Generar un sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima (diseño e implementación).			92.500	277.500				11.100	33.300		**414.400**
Capacitar a organismos del Estado y Municipios para la formulación adecuada de sus consultas.		150.000					18.000				**168.000**
C4: Fortalecer los centros de mediación de la PGE.											**-**
Readecuar los espacios de los centros de mediación.		104.000	156.000				12.480	18.720			**291.200**

C5: Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE.											**-**
Diseñar una estrategia de comunicación			70.000					8.400			**78.400**
Capacitar en herramientas de comunicación			20.000	40.000				2.400	4.800		**67.200**
Desarrollar materiales de difusión	70.000	30.000				8.400	3.600				**112.000**
Realizar una encuesta ciudadana de percepción inicial	20.000					2.400					**22.400**
Realizar una encuesta ciudadana de percepción final					20.000					2.400	**22.400**
Adquirir equipamiento para comunicación			50.000					6.000			**56.000**
TOTAL	**315.957**	**1.200.662**	**1.478.591**	**1.010.162**	**927.662**	**37.915**	**144.080**	**177.431**	**121.220**	**111.320**	**5.525.000**

Nota.- Los valores definidos incluyen IVA.

7.4. 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 a lo que corresponda):

Tabla No. 34: Hitos por componente

Hito	Fecha	Componente y Actividad	Tarea relacionada con la fecha del hito.
Inicio de la primera tarea a ejecutar después de su fase preparatoria, precontractual y contractual.	3 jun '19	1.2	Plan de Capacitación emergente del TH
Final de los productos que permiten tener un diagnóstico de las intervenciones públicas institucionales.	25 dic '19	1.1	Diagnóstico en Profundidad
Estrategia institucional realizada.	19 feb '20	1.1	Plan estratégico actualizado
Modelo de gestión estructurado.	15 abr '20	1.1	Modelo de Gestión de la PGE
Manejo de sostenibilidad financiera y de pasivos contingentes lisos.	8 jul '20	1.1	Evaluación de impacto financiero, y estrategia de sostenibilidad financiera
Estatuto Orgánico Funcional por procesos listo.	8 dic '21	1.1	Manual de Procesos actualizado
Centros de mediación readecuados.	8 sep '21	4.1	Centros de mediación readecuados
Terminación de la mejora del clima laboral y el proceso de empoderamiento interno para el cambio.	4 may '21	1.2	Plan de mejora del clima laboral Fase 2
Manual de clasificación de puestos listo y escala salarial y plan de carrera analizados.	29 jun '21	1.2	Plan de Carrera
Se cuenta con estrategia de comunicación institucional.	4 may '21	5.1	Diseño de estrategia de comunicación
Productos relacionados con el elemento capacitación ejecutados.	10 ene '22	5.2	Capacitación en herramientas de comunicación
Herramientas tecnológicas y de comunicación listas.	26 jun '23	1.5	Hardware para el nuevo sistema integrado
Fin de la ejecución del proyecto y obtención de los resultados del cambio de percepción acerca de la PGE.	23 nov '23	5.5	Encuesta final

7.5. Demanda pública nacional plurianual

7.5.1. Determinación de la demanda pública nacional plurianual

Tabla No. 35: 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 %)		Defina el monto a contratar año 1	Defina el monto a contratar año 2	Defina el monto a contratar año 3	Defina el monto a contratar año 4	Defina el monto a contratar año 5	TOTAL
						NACIONAL	IMPORTADO						
		C 1: Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE.			**$ 3.307.400**								**$ 3.307.400**
83111	Servicio	Realizar un diagnóstico situacional en profundidad, propuesta de modelo de gestión e instrumentos para su redefinición.	1	UND	$ 750.400	100%		$ 78.400	$ 560.000	$ 112.000			$ 750.400
83111	Servicio	Elaborar un Plan de gestión del cambio	1	UND	$ 201.600	100%		$ 60.000		$ 141.600			$ 201.600
83142	Servicio	Implementar un Sistema Informático Integrado de Gestión Interna y procesos misionales e inteligencia y análisis de datos	1	UND	$ 896.000	100%			$ 224.000	$ 448.000	$ 224.000		$ 896.000
83142	Servicio	Optimizar el sistema de gestión documental	1	UND	$ 134.400	100%			$ 67.200	$ 67.200			$ 134.400
83142	Bien	Fortalecer el Hardware para soportar el nuevo sistema integrado	1	UND	$ 616.000		100%					$ 616.000	$ 616.000
83142	Servicio	Implementar la interoperabilidad con sistemas de otras instituciones: PGE-CGE-FGE-UAFE -MEF	1	UND	$ 336.000	100%					$ 168.000	$ 168.000	$ 336.000
91141	Servicios	Administración del Proyecto	1	UND	$ 373.000			$ 47.472	$ 81.382	$ 81.382	$ 81.382	$ 81.382	$ 373.000
		C2: Fortalecer la defensa legal del Estado			**$ 985.600**								**$ 985.600**
83111	Servicio	Ejecutar una estrategia y validación de depuración de trámites judiciales acumulados	1	UND	$ 201.600	100%			$ 91.840	$ 109.760			$ 201.600

92900	Servicio	Capacitar a los funcionarios de la PGE en temas jurídicos y gestión de casos orales	1	UND	$ 302.400	100%				$ 75.600	$ 151.200	$ 75.600	$ 302.400
92900	Servicio	Brindar una capacitación especializada en jurisprudencia internacional	1	UND	$ 302.400	100%				$ 75.600	$ 151.200	$ 75.600	$ 302.400
83111	Servicio	Elaborar protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos.	1	UND	$ 112.000	100%			$ 2.240	$ 109.760			$ 112.000
83142	Servicio	Obtener acceso a bases de datos especializadas en temas jurídicos.	1	UND	$ 67.200	100%		$ 67.200					$ 67.200
		C3: Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE.			**$ 582.400**								**$ 582.400**
83142	Bien	Generar un sistema informático para brindar asesoría Legal a Organismos del Estado para no infringir los marcos normativos y para desarrollar una defensa óptima (diseño/implementación).	1	UND	$ 414.400	100%				$ 103.600	$ 310.800		$ 414.400
92900	Servicio	Capacitar a organismos del Estado y Municipios para la formulación adecuada de sus consultas.	1	UND	$ 168.000	100%			$ 168.000				$ 168.000
		C4: Fortalecer los centros de mediación de la PGE.			**$ 291.200**								**$ 291.200**
62583	Bien	Readecuar los espacios de los centros de mediación.	1	UND	$ 291.200	100%			$ 116.480	$ 174.720			$ 291.200
		C5: Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE.			**$ 358.400**								**$ 358.400**
83690	Servicio	Diseñar una estrategia de comunicación	1	UND	$ 78.400	100%				$ 78.400			$ 78.400
92900	Servicio	Capacitar en herramientas de comunicación	1	UND	$ 67.200	100%				$ 22.400	$ 44.800		$ 67.200
83690	Servicio	Desarrollar materiales de difusión	1	UND	$ 112.000	100%		$ 78.400	$ 33.600				$ 112.000
83700	Servicio	Realizar una encuesta ciudadana de percepción inicial	1	UND	$ 22.400	100%		$ 22.400					$ 22.400
83700	Servicio	Realizar una encuesta ciudadana de percepción final	1	UND	$ 22.400	100%						$ 22.400	$ 22.400
47220	Bien	Adquirir equipamiento para comunicación	1	UND	$ 56.000		100%			$ 56.000			$ 56.000
TOTAL													**$ 5.525.000**

8. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

8.1. Seguimiento a la Ejecución

Éste 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.

8.1.1. Hoja de ruta para la implementación del Proyecto de Fortalecimiento Institucional

En la Tabla No. 38 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 No. 36: Hoja de ruta del Proyecto.

Componente y Actividad	Nombre de tarea	Comienzo	Fin
1.2	Plan de Capacitación emergente del talento humano	3 jun '19	31 dic'19
1.2	Plan de mejora del clima laboral Fase 1 (empoderamiento interno para el cambio)	1 jul '19	30 sep' 19
5.3	Materiales de difusión	1 jul '19	29 may '20
5.4	Encuesta inicial de percepción	4 oct '19	31 oct '19
2.5	Licencias de bases de datos	11 oct '19	7 nov '19
1.1	Estudio de demanda de servicios de la PGE	31 oct '19	27 nov '19
1.1	Análisis de resultados del Informe de Defensa del Estado de la PGE, análisis de asesoría y control legal	31 oct '19	27 nov '19
1.1	Diagnóstico en Profundidad	28 nov '19	25 dic '19
1.1	Matriz de Competencias	26 dic '19	22 ene '20
1.1	Plan estratégico actualizado	23 ene '20	19 feb '20
1.1	Modelo de Gestión de la PGE	20 feb '20	15 abr '20
1.1	Estatuto Orgánico Funcional por Procesos	16 abr '20	13 may '20

1.1	Manual de Clasificación de Puestos. -incluye análisis de brechas y racionalización del talento humano	14 may '20	10 jun '20
1.1	Evaluación de impacto financiero, y istenibilidad financiera	11 jun '20	8 jul '20
1.1	Manual de Procesos actualizado	11 jun '20	8 dic '21
3.2	Capacitación a Organismos del Estado y Municipios	22 jul '20	17 nov '20
4.1	Centros de mediación readecuados	4 sep '20	8 sep '21
2.1	Estrategia y validación de depuración de trámites judiciales acumulados	6 nov '20	15 jul '21
2.4	Protocolos y guías para la coordinación interinstitucional para la defensa de casos	6 nov '20	15 jul '21
1.4	Optimización del sistema de gestión documental	9 nov '20	29 ene '21
1.3	Sistema Informático Integrado de Gestión Interna y procesos misionales e inteligencia de datos	25 dic '20	2 jun '22
1.2	Plan de Capacitación Áreas Adjetivas	10 mar '21	23 mar '21
1.2	Plan de mejora del clima laboral Fase 2	10 mar '21	4 may '21
1.2	Plan de Carrera	10 mar '21	29 jun '21
5.1	Diseño de estrategia de comunicación	10 mar '21	4 may '21
1.2	Plan de Capacitación Áreas Misionales Institucional en función de brechas	24 mar '21	6 abr '21
5.6	Equipamiento para comunicación	14 sep '21	11 oct '21
2.2	Capacitación a Funcionarios de la PGE en teas jurídicos y gestión de casos orales	19 oct '21	6 mar '23
2.3	Capacitación especializada en jurisprudencia internacional	19 oct '21	6 mar '23
5.2	Capacitación en herramientas de comunicación	19 oct '21	10 ene '22
3.1	Sistema Informático para brindar asesoría legal a Organismos del Estado	1 nov '21	21 oct '22
1.6	Interoperabilidad con sistemas de otras instituciones	27 jun '22	16 jun '23
1.5	Hardware para el nuevo sistema integrado	21 feb '23	26 jun '23
5.5	Encuesta final	27 oct '23	23 nov '23

Fuente y elaboración: Equipo BID - PGE

8.2. 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;

   Anualmente se evaluará el cumplimiento de los indicadores propuestos en el propósito y los componentes del marco lógico del proyecto, con base en las siguientes metas propuestas:

Tabla No. 37: Metas por Componente

INDICADOR DE PROPÓSITO	UNIDAD DE MEDIDA	META PROPOSITO	PONDERACIÓN	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
Porcentaje de implementación del nuevo Modelo de gestión Institucional e instrumentos 100% implementados a nivel nacional.	% de Modelo de Gestión Implementado	100%	10%	6%	31%	61%	81%	100%	100%
		Meta Ponderada		1%	3%	6%	8%	10%	10%

Porcentaje de incremento en causas resueltas en la representación y defensa del Estado a nivel nacional.	% incremento causas resueltas	50%	20%	10%	20%	30%	40%	50%	50%
		Meta Ponderada		4%	8%	12%	16%	20%	20%
Porcentaje de incremento en causas resueltas en la representación y defensa del Estado a nivel internacional	% incremento causas resueltas	50%	20%	10%	20%	30%	40%	50%	50%
		Meta Ponderada		4%	8%	12%	16%	20%	20%
Porcentaje de incremento en causas resueltas en casos de Derechos Humanos	% incremento causas resueltas	50%	15%	10%	20%	30%	40%	50%	50%
		Meta Ponderada		3%	6%	9%	12%	15%	15%
Porcentaje de incremento de finalización de los procesos de mediación.	% de incremento procesos finalizados	30%	10%	10%	15%	20%	25%	30%	30%
		Meta Ponderada		3%	5%	7%	8%	10%	10%
Porcentaje de incremento de consultas atendidas que cuentan con pronunciamiento.	% incremento de consultas atendidas	30%	10%	10%	15%	20%	25%	30%	30%
		Meta Ponderada		3%	5%	7%	8%	10%	10%
Porcentaje de incremento de informes de control entregados.	% incremento de informes entregados	30%	10%	10%	15%	20%	25%	30%	30%
		Meta Ponderada		3%	5%	7%	8%	10%	10%
Porcentaje de estrategia de comunicación 100% implementada y equipo renovado.	% de Estrategia de Comunicación y equipo renovado implementado	100%	5%	28%	38%	81%	94%	100%	100%
		Meta Ponderada		1%	2%	4%	5%	5%	5%
TOTAL									100%

2. Valoración de la calidad de los productos entregados;

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

   a) 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. Para realizar esta evaluación se tomará como base el documento semestral integrado de seguimiento de las actividades programadas. La evaluación será realizada o el responsable de monitoreo y evaluación del proyecto. De ser necesario se podrán realizar cortes temporales para evaluar el desempeño del Proyecto.

b) Evaluación de la calidad de los productos entregados. Se la realizará con la intervención de grupos técnicos establecidos para el efecto, mismo que realizará el seguimiento y la evaluación del cumplimiento de las actividades y metas planificadas de los productos entregados.

8.3. Actualización de línea base

No aplica por ser proyecto a ser implementado.

9. ANEXOS

9.1. Autorizaciones ambientales otorgadas por el Ministerio del Ambiente y otros según corresponda

No aplica

9.2. 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. Certificado que indica que la entidad cuenta con la capacidad técnico y administrativa para la eficiente ejecución del proyecto.

SC/CD/GS