



Plan Estratégico PGE

Octubre 2011 – Diciembre 2014

Procuraduría General del Estado

**Subprocuraduría General del Estado
Coordinación Institucional
Dirección Nacional de Planificación**

Septiembre 2011



Procuraduría General del Estado

Plan Estratégico PGE Octubre 2011 – Diciembre 2014

Dirección: Dr. Diego García Carrión
PROCURADOR GENERAL DEL ESTADO

Coordinación: Dr. Rafael Parreño Navas
SUBPROCURADOR GENERAL DEL ESTADO

Elaboración y revisión: Lcdo. Luis Monteros Arregui
COORDINADOR INSTITUCIONAL

Ing. Danilo Díaz
DIRECTOR NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

Sistematización y diagramación de la información: Ing. Alberto Cevallos
Soc. Bruno Soria
Ec. Nasly Zambrano
Ing. Alexander Sangucho
Ing. Galo Hernández
Ant. Eduardo Morcillo
Sr. Juan Carlos Vizcaíno

Consultor externo: Ing. Miguel Barreto

Fuente: Direcciones Nacionales y Regionales de la
Procuraduría General del Estado

Difusión: Unidad de Comunicación Social y Relaciones
Públicas

Contenido

CONTENIDO	3
PRESENTACIÓN	4
INTRODUCCIÓN	5
RESUMEN EJECUTIVO	7
I. MARCO REFERENCIAL	9
I.1 MARCO LEGAL	10
I.2 MARCO METODOLÓGICO	11
I.3 MARCO CONCEPTUAL	13
II. PLAN ESTRATÉGICO	15
II.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	16
III. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	30
III.1 VISIÓN Y MISIÓN	31
III.2 PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES	31
III.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	32
IV. CONTROL ESTRATÉGICO	36
IV.1 INDICADORES	37
IV.2 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	38
V. EJECUCIÓN ESTRATÉGICA	40
V.1 MACRO PROYECTOS	41
VI. ANEXOS	79
1. Matriz FODA de la PGE	
2. Matriz FODA priorizada	
3. Matriz de impacto cruzado	
4. Cronograma integrado de proyectos	
5. Presupuesto referencial	

Presentación

La Procuraduría General del Estado (PGE) es un organismo público autónomo, técnico jurídico, que tiene como principales funciones la representación judicial y el patrocinio del Estado, el asesoramiento legal y la absolución de consultas jurídicas, así como el control de los actos y contratos suscritos por los organismos y entidades del sector público, según dispone la Constitución de la República.

Dentro del ámbito de sus funciones, como toda organización, la PGE requiere indispensablemente de una hoja de ruta que la proyecte en el tiempo, que marque aquellas directrices que configurarán su identidad en el mediano y largo plazos, y que, por supuesto, guarde coherencia con los lineamientos comunes a todas las instituciones públicas ecuatorianas, constantes en la misma Constitución y en el Plan Nacional de Desarrollo.

En consecuencia, la actual administración de la Procuraduría General del Estado, a través de su Coordinación Institucional y Dirección Nacional de Planificación, inició un proceso de construcción del *Plan Estratégico Octubre 2011 - Diciembre 2014*, concebido como un instrumento técnico idóneo para establecer lineamientos y políticas que permitan a la PGE consolidar su misión y objetivos institucionales, con miras a contribuir al desenvolvimiento jurídico de las entidades y organismos del Estado y orientar correctamente las diferentes acciones del sector público.

Este gran esfuerzo institucional desplegado durante varios meses incluyó el levantamiento y sistematización de gran cantidad y variedad de información, la realización de diagnósticos, análisis cualitativos y cuantitativos, y el consecuente desarrollo de propuestas que recogieran de forma global la problemática y aspiraciones de la Procuraduría General del Estado.

El documento de *Plan Estratégico Octubre 2011 - Diciembre 2014* que ahora presentamos es el primer gran hito de este proceso, cuyo sentido y valor no estarán completos sin una implementación que conjugue la experticia técnica con la decisión de política institucional y la asignación oportuna de recursos, y que comprometa, sobre todo, el concurso de sus funcionarios y servidores, como principales agentes de transformación y mejora de la gestión organizacional, y única fórmula para alcanzar la excelencia que debe caracterizar a nuestro trabajo.

El *Plan Estratégico Octubre 2011 - Diciembre 2014* es, sin duda, uno de los mayores retos que asumirá la Procuraduría General del Estado en los años siguientes y será también, con seguridad, una de sus principales herramientas para la consecución de su misión institucional.

Dr. Diego García Carrión
PROCURADOR GENERAL DEL ESTADO

Introducción

¿Es posible que la Procuraduría General del Estado (PGE) pueda planificar sus acciones con miras a cubrir un horizonte en el mediano y hasta largo plazo? La respuesta a esta inquietud es: sí es posible. Para ello es necesario construir un escenario sobre el cual se pueda planificar los pasos a seguir.

Existen muchos caminos para definir un escenario cercano a la realidad, que establezca un punto de partida desde el cual se puedan proyectar acciones futuras. La conciencia sobre esta necesidad y la voluntad de las principales autoridades son, sin lugar a dudas, el primer paso, que, indudablemente, se conjugan con un liderazgo proactivo y una estructura organizacional bien consolidada, como base indispensable sobre las que se asienta el proceso.

Un diagnóstico real de la situación interna de la institución y del entorno que la rodea es factible de llevar adelante por medio del levantamiento de un diagnóstico FODA, el cual permite identificar las fortalezas y oportunidades con las que la Institución cuenta para desarrollar el trabajo diario con un desempeño efectivo, además de identificar también las debilidades y amenazas que debe enfrentar y superar, con el objeto de potencializar su quehacer institucional.

Al tener clara la misión para la cual ha sido creada la PGE y el horizonte sobre el cual transita, se podrá tener una brújula que oriente permanentemente la visión que se desea alcanzar, superando las dificultades y obstáculos que se presentan en la cotidianidad, aprovechando el uso de sus capacidades institucionales desarrolladas en el desempeño de sus actividades y acciones, las mismas que son permanentemente monitoreadas y evaluadas a fin de medir el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

El Plan Estratégico de la Procuraduría General del Estado Octubre 2011 - Diciembre 2014, al encontrarse debidamente alineado con el Plan Nacional para el Buen Vivir, constituye una herramienta indispensable y fundamental, no solo para el desarrollo y desempeño de la Institución, sino para contribuir al fortalecimiento de la defensa de los más altos intereses del Estado ecuatoriano.

DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

Resumen ejecutivo

El Plan Estratégico Octubre 2011 – Diciembre 2014 de la Procuraduría General del Estado ha sido desarrollado por decisión y bajo el liderazgo del Dr. Diego García Carrión, procurador general del Estado, el Dr. Rafael Parreño Navas, subprocurador general del Estado, y su *staff* de colaboradores, contando con que, durante los últimos 4 años, la Institución ha pasado por procesos de ajuste y reconfiguración debido al cambio del esquema legal que le rige.

Durante el segundo semestre del año 2010, la máxima autoridad de la Procuraduría General del Estado (PGE) vio la necesidad de trazar una nueva ruta estratégica para el periodo 2011-2014, que acogiera los cambios legales y normativos vigentes a partir de la expedición de la Constitución 2008. Se trabajó entonces en una propuesta que incluía un trabajo previo de diagnóstico y un procesamiento de la información al interior de la Institución. Por medio de un trabajo externo de consultoría, como apoyo a las acciones internas, se logró definir la situación actual de la PGE y se comenzó a trabajar bajo el esquema de la acción participativa en reuniones con sus diferentes áreas.

Se definieron los grupos de interés con los cuales se asocia el trabajo cotidiano de la Institución, logrando así priorizar los requerimientos y necesidades de cada uno de ellos; con esta información, se desarrolló un taller de trabajo, bajo la coordinación del Subprocurador General del Estado y los directores de cada área misional y de apoyo, en donde se establecieron las directrices generales que ayudaron a consolidar los objetivos institucionales y estratégicos por medio de los cuales se definiría el nuevo Plan Estratégico. Esta fue la base del diagnóstico institucional desarrollado con un análisis FODA, que permitió realizar el ordenamiento y categorización, por su orden de importancia, de cada uno de los factores que aparecieron en la etapa de diagnóstico. Luego se construyó el vector estratégico, que recoge ordenadamente los factores más relevantes a considerar durante la elaboración de las estrategias institucionales.

Es importante resaltar que durante todo el periodo de elaboración del Plan Estratégico PGE Oct. 2011 – Dic. 2014, la Institución ha mantenido permanente interacción con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), ente rector de las políticas nacionales de planificación, de tal modo que el Plan

Operativo Anual (POA) institucional está alineado con los objetivos operativos que, a su vez, están en concordancia con el objetivo estratégico institucional, reportado tanto a SENPLADES como al sistema E-SIGEF (Sistema Integrado de Gestión Financiera) del Ministerio de Finanzas.

La construcción de estrategias parte de la identificación de las necesidades institucionales –producto del diagnóstico–, por lo que su definición y planteamiento contribuirá a potencializar el quehacer institucional y se operativizarán a través de la ejecución de 4 macro proyectos y, dentro de ellos, 9 proyectos específicos, todos orientados a potenciar el desempeño de las áreas misionales de la PGE, con el sustento de áreas de apoyo igualmente fortalecidas.

En el desarrollo e implementación de los proyectos específicos se irán generando y puliendo indicadores de gestión que entreguen a la alta dirección institucional información oportuna y pertinente para una adecuada toma de decisiones.

Finalmente, el Plan Estratégico de la Procuraduría General del Estado Oct. 2011 – Dic. 2014 ha sido concebido como una herramienta flexible y de fácil adaptación a las situaciones imprevistas que puedan surgir durante su desarrollo, de tal modo que su ejecución no se vea afectada, sino enriquecida con ajustes y variaciones periódicas.

I. Marco Referencial

I.1 Marco legal

El diseño e implementación del Plan Estratégico de la Procuraduría General del Estado para el periodo Octubre de 2011 – Diciembre de 2014 está sustentado en la siguiente normativa principal:

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

La Constitución de la República, en su artículo 293, establece que “la formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo.”

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, en su artículo 4 señala que “se someterán a éste Código todas las instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República.”

Según el artículo 34, del mismo Código, el Plan Nacional de Desarrollo es la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública y todos los instrumentos, dentro del ámbito definido en este Código. Su observancia es obligatoria para el sector público e indicativa para los demás sectores.

El Plan Nacional de Desarrollo articula la acción pública de corto y mediano plazo con una visión de largo plazo, en el marco del Régimen de Desarrollo y del Régimen del Buen Vivir previstos en la Constitución de la República. Por tanto, se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo las acciones, programas y proyectos públicos.

De conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), la Procuraduría General del Estado es una institución que tiene que sujetarse a las normas así constantes en todo aquello que significa administración del talento humano.

El Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE), en su artículo 15 establece que “cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme a las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo.

La elaboración de los indicadores de gestión se sustentará en la información que guarde relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas. Los indicadores de desempeño permitirán medir el grado de cumplimiento de las funciones y

responsabilidades de los servidores públicos, en niveles de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad, de acuerdo con la misión y visión y los objetivos y estrategias institucionales”.

Según el Reglamento Orgánico Funcional de la Procuraduría General del Estado, en el Capítulo 1, artículo 3, numeral 12, establece que es una función y competencia del Procurador General del Estado el aprobar el Plan Estratégico institucional.

Igualmente en el capítulo 4, literal d, artículo 53, literales 1, 2, 10, 12 y 13, le corresponde a la Dirección Nacional de Planificación y Sistemas: Planificar las políticas y objetivos generales para la Planificación de las actividades de la institución; elaborar y evaluar los planes estratégico institucional y operativo anual; coordinar con las Direcciones Nacionales, Administrativa, Desarrollo Humano y Financiera en la preparación de los planes y programas de trabajo integrados al presupuesto; elaborar en coordinación con todas las áreas de la institución y las Direcciones Regionales, la metodología para la preparación y/o reajuste de la planificación estratégica anual, así como monitorear y evaluar su ejecución; y, evaluar la ejecución y cumplimiento de metas establecidas a corto, mediano y largo plazo, respectivamente.

De acuerdo al Estatuto Orgánico de la Gestión por Procesos, en su artículo 16, la planificación es la herramienta de dirección fundamental para el desarrollo y fortalecimiento institucional.

Las unidades administrativas son responsables de proponer planes, programas y proyectos que constituyan parte del plan operativo de la Institución y de establecer las metas anuales, objetivos y acciones de cada Dirección conforme al plan estratégico institucional. Su evaluación periódica y aplicación de los correctivos necesarios para alcanzar las metas y los objetivos fijados, le corresponde a la Dirección Nacional de Planificación.

I.2 Marco metodológico

Una premisa fundamental es que la Planificación Estratégica sirve de base para la definición de los planes operativos anuales y la programación presupuestaria orientada a la consecución de resultados.

La implementación de la Planificación Estratégica en el ámbito público debe servir como apoyo para la toma de decisiones institucionales, para lo cual técnicamente primero se debe definir los responsables de las áreas que asumirán los diferentes procesos en la Planificación Estratégica y además que están involucrados en la toma de decisiones sobre el manejo de recursos presupuestarios de la institución; por

tanto, es fundamental el involucramiento de las autoridades, funcionarios y servidores, puesto que inciden en la efectividad de la gestión institucional.

La metodología utilizada consistió en realizar un análisis situacional, que permitió identificar: 1) ¿dónde y cómo estamos? 2) ¿dónde queremos y debemos estar? Esto se realizó por medio de la elaboración de un diagnóstico FODA para conocer los factores internos y externos que influyen sobre los procesos de la PGE y que facilitan o dificultan la gestión; para ello se realizaron talleres participativos con el personal de la Institución; posteriormente, para definir prioridades estratégicas, se establecieron grupos de interés y sus principales requerimientos.

Una vez concluido este proceso, se definieron variables estratégicas para realizar un análisis estructural y obtener el vector estratégico institucional, el cual permite observar la relación entre los factores que determinan la estrategia y los elementos institucionales como: la estructura para el trabajo, procesos y manejo del recurso humano.

Lo anterior es insumo fundamental para definir o redefinir la misión, visión, objetivos institucionales, indicadores y finalmente estrategias, que darán sustento, a su vez, al Plan Estratégico de la PGE Octubre 2011 – Diciembre 2014, mismo que debe estar alineado al Plan Nacional de Desarrollo denominado del “Buen Vivir”.



Gráfico N° 1: Proceso de planificación estratégica
Fuente y Elaboración: Unidad de Planificación de la Procuraduría General del Estado

Finalmente, se prevé realizar un proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación al cumplimiento de los objetivos estratégico y operativos institucionales, con sus respectivos indicadores, con una frecuencia trimestral con la finalidad de medir si el desempeño es acorde a lo programado o si se encuentra dentro de los parámetros considerados; este proceso de evaluación institucional permitirá tomar decisiones, proponer ajustes, comunicar e informar.

I.3 Marco conceptual

Planificación Estratégica

En el sector público es una herramienta que ayuda al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la identificación de recursos que se necesitan para lograr los resultados esperados. Es la base para la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria.

Plan Operativo Anual (articula aspectos estratégicos con operativos)

Es una herramienta donde se contempla un conjunto de actividades que sirven para cumplir funciones permanentes y determina metas de corto plazo, las cuales hacen operativas las estrategias.

Misión (¿Quiénes somos, qué hacemos y para quién lo hacemos?)

Es la descripción del quehacer institucional, funciones principales que la distinguen y justifican la existencia de la institución.

Visión (¿Cómo queremos ser reconocidos?)

Corresponde a un futuro deseado, es decir cómo queremos ser reconocidos. Representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

Objetivos Estratégicos (¿A dónde queremos ir y qué resultados esperamos lograr?)

Son los logros que la institución espera concretar en un plazo determinado, para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.

Indicadores de Desempeño (referente a la gestión)

Es una herramienta cuantitativa que permite evidenciar el desempeño institucional en la entrega de productos o servicios generados por la entidad y que puede cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos.

Estrategias (¿Cómo alcanzo los objetivos o los resultados esperados?)

Son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la institución, permiten también la definición de los planes, programas o proyectos.

Proyectos

Son un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de su elaboración es alcanzar los objetivos específicos dentro de los límites que impone un presupuesto en un lapso previamente definido.

Presupuesto referencial

Es una estimación de los recursos que se necesitan en términos monetarios para financiar o cubrir los costos en la ejecución de las actividades que permitan cumplir con los objetivos institucionales. Para el caso de los proyectos asociados al Plan Estratégico de la Procuraduría General del Estado para el periodo Octubre de 2011 – Diciembre de 2014, los presupuestos referenciales han sido desagregados en los ítems apropiados dentro de la partida 53 del presupuesto de la Institución. Hay que considerar que de todos modos podrían existir ajustes tanto internos como externos.

Cronograma

Es el conjunto de actividades y subactividades principales que se describen en el tiempo, para la ejecución de un proyecto. En su conjunto pueden ser simultáneas o unas prerrequisito de otras.

II. Plan Estratégico

II.1 Diagnóstico Estratégico

Con este diagnóstico se busca conocer los factores internos y externos que influyen positiva o negativamente sobre los procesos y actividades básicas, y que facilitan o dificultan la gestión. Para esto, se preparó al equipo de Planificación, homologando conocimientos, y se entregó un instructivo para los talleres con los cuales se recogió la información de todas las dependencias de la PGE a nivel nacional. Se planificaron los talleres con cada una de ellas y se realizaron en total 15. (*Anexo 1: Matriz FODA de la PGE*).

Con la información recopilada se procedió a unificar los resultados de los 15 talleres en un documento que conforma el FODA de la PGE. La matriz FODA arrojó en total 32 factores que se consideran prioridades estratégicas. (*Anexo 2: Matriz FODA priorizada*).

Para el análisis de estos factores se utilizó una matriz MIC MAC (Matriz de Impacto Cruzado, Multiplicación Aplicada a una Clasificación), la cual facilita el análisis estructural de los factores definidos en el FODA de la Institución. (*Anexo 3: Matriz de Impacto Cruzado*)

II.1.1 Determinación de los grupos de interés

Los grupos de interés son agrupaciones internas y externas interesadas en que la Institución funcione. Al determinar estos grupos y sus requerimientos frente a la PGE, se procedió a establecer prioridades estratégicas de la Institución.

En talleres de participación activa, se definieron los siguientes grupos de interés:



Gráfico N° 2: Grupos de interés de la Procuraduría General del Estado
Fuente: Taller de planificación estratégica de la Procuraduría General del Estado
Elaboración: Unidad de Planificación de la Procuraduría General del Estado

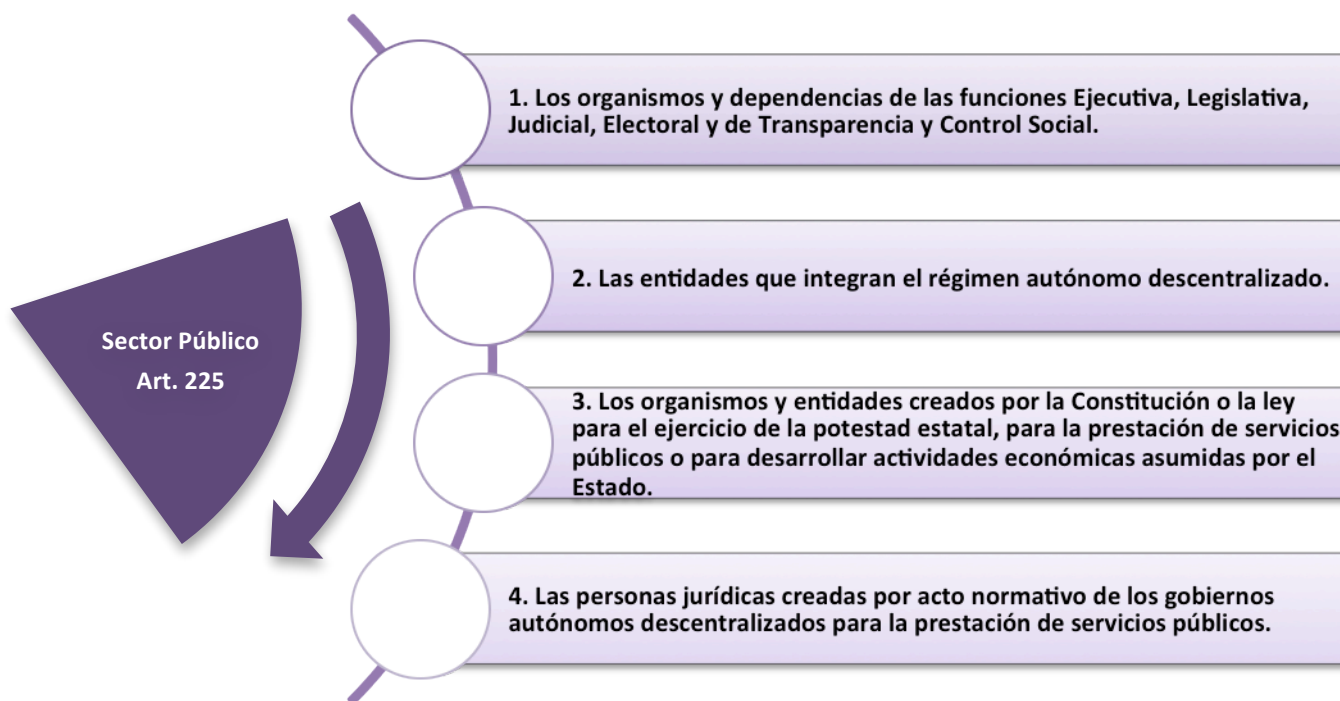


Gráfico N° 3: Sector Público
Fuente: Constitución de la República del Ecuador
Elaboración: Unidad de Planificación de la Procuraduría General del Estado

Para determinar los principales requerimientos de los grupos de interés, se seleccionaron grupos de trabajo de acuerdo con la afinidad de funciones y actividades, considerando que todos conforman grupos de expertos en su área, lo cual permite que la información sea confiable. Estos grupos, mediante la técnica de Tormenta de Ideas, definieron los principales factores que los grupos de interés esperaban de la Procuraduría General del Estado.

Obtenidos los requerimientos, se priorizaron mediante el Método de Comparación por Pares (*ver anexo 3*).

II.1.2 Priorización de los grupos de interés

Los factores priorizados por los grupos de interés fueron:

1. Cumplir y hacer cumplir las atribuciones.
2. Coordinación para trabajo en equipo.
3. Clima laboral positivo y compromiso.
4. Estabilidad laboral.
5. Clima laboral adecuado.
6. Superación personal.
7. Justa evaluación de desempeño.
8. Celeridad.
9. Asesoramiento.
10. Seguridad jurídica.
11. Transparencia.
12. Oportunidad en actuaciones.
13. Prevención del daño antijurídico.
14. Cumplimiento de las obligaciones por parte del Estado.
15. Respeto a los compromisos internacionales.

II.1.3 Resultados del análisis FODA institucional

La PGE es afectada por:	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Gráfico N° 4: FODA

Fuente y elaboración: Unidad de Planificación de la Procuraduría General del Estado

Del análisis estructural realizado se anotaron las variables más importantes que permitieron la construcción del Vector Estratégico ajustado a las necesidades institucionales.

II.1.3.1 Fortalezas

1. Ejerce liderazgo jurídico en su actividad misional con transparencia, responsabilidad e independencia, generando doctrina de aplicación nacional.
2. Funcionarios proactivos con actitud positiva, honestidad, comprometidos, con experiencia y trabajo en equipo.
3. Comunicación abierta entre todos los niveles jerárquicos de la Institución.
4. Buena atención a los usuarios.
5. Sistema de archivos físicos y electrónicos adecuados a las necesidades de la Institución.
6. Organismo autónomo con prestigio nacional y con una estructura jurídica y administrativa sólida.
7. Alto porcentaje de ejecución presupuestaria.
8. Procesos de trabajo simplificados mediante control de información y tiempos de atención a través de TIC, con entrega oportuna de productos.

II.1.3.2 Debilidades

1. Estatuto Orgánico Funcional en proceso de reestructuración.
2. Espacio físico insuficiente.
3. Falta capacitación en general.
4. Falta de redefinición de la metodología de prestación de servicios y ampliación de la misma.
5. Procesos y procedimientos desactualizados.
6. Clima laboral negativo.
7. Manejo inadecuado e ineficiente del Workflow (Sistema de Gestión del Trámites).
8. Inadecuada gestión de Recursos Humanos sobre evaluación de competencias, plan de carrera institucional, evaluación de desempeño y clima laboral.

II.1.3.3 Oportunidades

1. Incursionar en nuevas áreas con redefinición de la oferta de servicios.
2. Nuevo marco en contratación pública para ser un agente activo de control de legalidad de actos y contratos públicos.
3. Interrelación con otras instituciones.
4. Aumentar la cobertura de instituciones atendidas.
5. Consolidar la imagen y el rol institucional.
6. Liderar la orientación legal del proceso de transición en el nuevo escenario de instituciones regionales de la PGE.
7. Expedición de nuevos cuerpos jurídicos como el COOTAD permitirá capacitar a los funcionarios de los distintos gobiernos autónomos descentralizados.
8. Nuevo esquema de arbitraje internacional con la cooperación de los países de UNASUR y la aplicación progresiva de medios alternativos de solución de conflictos permitirá a la PGE una participación creciente en la defensa de los intereses del Estado.

II.1.3.4 Amenazas

1. Presencia de servicios y productos sustitutos.
2. Desconocimiento del rol de la Institución por parte de la ciudadanía y del sector público.
3. Inobservancia de la Ley por parte de los funcionarios públicos en los actos y contratos que realizan.
4. Falta de capacidad jurídica instalada en las áreas jurídicas de las instituciones públicas.
5. Deficiencia de parte de las instituciones en el patrocinio y actuaciones de las instituciones y organismos del sector público.
6. Incumplimiento y cuestionamiento a las observaciones generadas en la gestión de control y pronunciamientos de la PGE.
7. Desconocimiento de las competencias y requisitos específicos de la PGE por parte de algunas entidades del sector público.
8. Pérdida de competencias por modificación de la Ley.

II.1.4 Análisis estructural derivado de la matriz FODA

El Análisis Estructural es una herramienta de la ‘Prospectiva’ que sirve para determinar el sentido de las relaciones de las ‘variables’ que conforman un sistema; en este caso, las relaciones existentes entre los ‘factores’ originados en el FODA.

Este tipo de análisis permite ordenar los factores y, a través del mismo, se puede establecer la mayor o menor importancia de cada uno de los factores, de acuerdo con la influencia de éste sobre los demás. Para el Análisis Estructural se concibe a la institución como un “sistema”, es decir, como una organización estructurada, con una serie de procesos ordenados para cumplir una determinada función y cumplir con objetivos determinados.

A través del ejercicio del diagnóstico FODA, se logra plantear diferentes ‘factores’, los mismos que representan la realidad percibida en la Institución. Al ordenar los factores por su importancia, se puede determinar un ‘Vector Estratégico’, el cual identifica los factores que son más críticos, es decir

aquellos que son más importantes para que la Institución desempeñe sus funciones de una manera óptima.

El procedimiento del Análisis continúa identificando la relación entre los diferentes factores, para lo cual se formulan las siguientes preguntas: 1) ¿Cuál factor influye más sobre otros?; y, 2) ¿Cuál factor depende más de otros? Las relaciones encontradas entre los factores son llamadas de Motricidad (mayor influencia y menor dependencia) y Dependencia (menor influencia y mayor dependencia).

De esta manera se realiza la confrontación de una variable frente a otra, aplicando las preguntas mencionadas, para determinar la motricidad o dependencia respecto del conjunto de los factores, y como resultado se obtiene una tabla de valores denominada Matriz de Impacto Cruzado –MIC–.

Ordenamiento de factores según motricidad y dependencia

#	Variable	Motricidad	Dependencia
1	Incursionar en nuevas áreas con redefinición de la oferta de servicios.	20	22
2	Nuevo marco en contratación pública para ser un agente activo de control de legalidad de actos y contratos públicos.	23	19
3	Interrelación con otras instituciones.	17	23
4	Aumentar la cobertura de instituciones atendidas.	18	22
5	Consolidar la imagen y el rol institucional.	16	26
6	Liderar la orientación legal del proceso de transición en el nuevo escenario de instituciones regionales de la PGE.	11	24
7	La expedición de nuevos cuerpos jurídicos como el COOTAD permitirá capacitar a los funcionarios de los distintos gobiernos autónomos descentralizados.	19	14
8	El nuevo esquema de arbitraje internacional con la cooperación de los países de UNASUR y la aplicación progresiva de medios alternativos de solución de conflictos permitirá a la PGE una participación creciente en la defensa de los intereses del Estado.	16	8
9	Presencia de servicios y productos sustitutos.	18	23
10	Desconocimiento del rol de la Institución por parte de la ciudadanía y del sector público	13	17
11	Inobservancia de la Ley por parte de los funcionarios públicos en los actos y contratos que realizan.	6	17
12	Falta de capacidad jurídica instalada en las áreas jurídicas de las instituciones públicas.	5	10
13	Deficiencia de parte de las instituciones en el patrocinio y actuaciones de las instituciones y organismos del sector público.	8	18
14	Incumplimiento y cuestionamiento a las observaciones generadas en la gestión de control y pronunciamientos de la PGE.	14	12
15	Desconocimiento de las competencias y requisitos específicos de la PGE por parte de algunas entidades del sector público.	12	20
16	Pérdida de competencias por modificación de la ley	11	9
17	Ejerce liderazgo jurídico en el ejercicio de sus actividades misionales con transparencia, responsabilidad e independencia, generando doctrina de aplicación nacional.	26	25
18	Funcionarios proactivos con actitud positiva, honestidad, comprometidos, con	22	21

	experiencia y trabajo en equipo.		
19	Comunicación abierta entre todos los niveles jerárquicos de la Institución.	20	13
20	Buena atención a los usuarios.	14	23
21	Sistema de archivos físicos y electrónicos adecuados a las necesidades de la Institución.	14	10
22	Organismo autónomo con prestigio nacional y con una estructura jurídica y administrativa sólida.	21	15
23	Alto porcentaje de ejecución presupuestaria.	9	9
24	Procesos de trabajo simplificados mediante control de información y tiempos de atención a través de TIC, con entrega oportuna de productos.	20	15
25	Estatuto Orgánico Funcional en proceso de reestructuración.	16	6
26	Espacio físico insuficiente.	8	9
27	Falta capacitación en general.	20	12
28	Falta de redefinición de la metodología de prestación de servicios y ampliación de la misma.	19	20
29	Procesos y procedimientos desactualizados.	27	11
30	Clima laboral negativo.	11	14
31	Manejo inadecuado e ineficiente del Workflow (SGT)	17	14
32	Inadecuada gestión de Recursos Humanos sobre evaluación de competencias, plan de carrera institucional, evaluación de desempeño y clima laboral.	22	12
		513	513

Tabla N° 1: Motricidad y dependencia

Fuente: Taller de planificación estratégica de la Procuraduría General del Estado

Elaboración: Unidad de Planificación de la Procuraduría General del Estado

En la Tabla No. 1 se observa cómo a cada factor obtenido del diagnóstico FODA se le ha asignado un valor de acuerdo a su 'motricidad' o 'dependencia', lo que permitirá ordenar y graficar los factores. Utilizando el gráfico de plano cartesiano (Gráfico 5), como una representación bidimensional de cada factor que, de acuerdo con su posición en el espacio del plano, permite determinar la importancia de cada factor para el planteamiento de las estrategias institucionales.

En el mismo gráfico (5) se ubica un valor promedio tanto de los valores de motricidad como de los de dependencia, y se los ubica en los ejes horizontal y vertical. Luego se ubica los diferentes factores en el plano cartesiano y quedan definidos cuatro sectores o zonas, a saber: 1) Zona de Poder; 2) Zona de Conflicto; 3) Zona de Autonomía; y, 4) Zona de Salida.

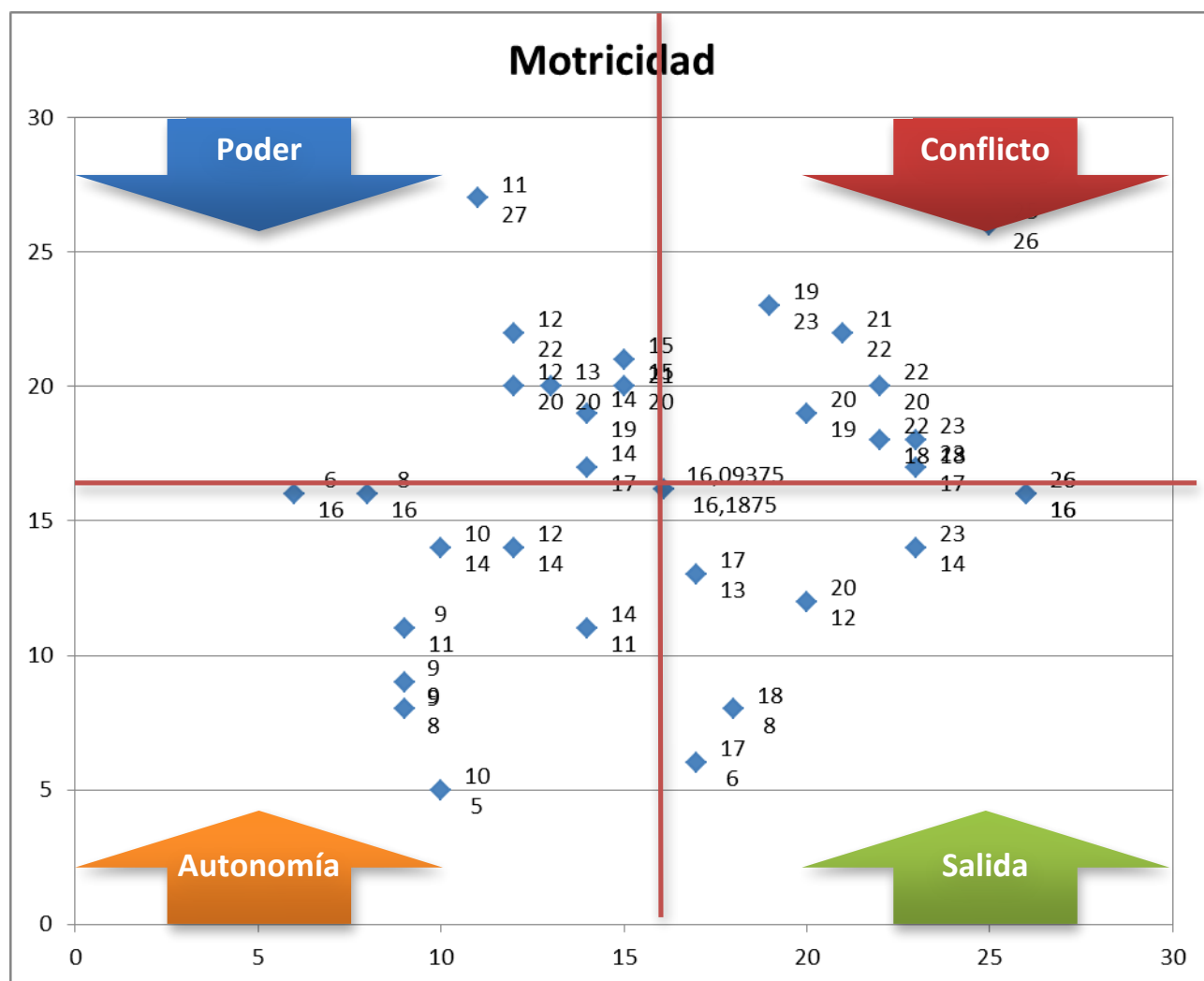


Gráfico N° 5: Plano Cartesiano de las zonas de actuación en la PGE
 Fuente: Fuente: Taller de planificación estratégica de la Procuraduría General del Estado
 Elaboración: Unidad de Planificación de la Procuraduría General del Estado

II.1.4.1 Zona de poder

Esta zona agrupa a los factores de alta motricidad, los que más influyen sobre el resto de factores y tienen baja dependencia de otros. Es decir, estos factores son motrices y movilizan a los otros, explican el funcionamiento del sistema y, por lo tanto, son fuertes condicionadores de los demás.

Los factores derivados del diagnóstico FODA ubicados en esta zona son:

- Procesos y procedimientos desactualizados.

- Inadecuada gestión de Recursos Humanos sobre evaluación de competencias, plan de carrera institucional, evaluación de desempeño y clima laboral funcional desactualizado.
- Organismo autónomo con prestigio nacional y con una estructura jurídica y administrativa sólida.
- Falta capacitación en general.
- Comunicación abierta entre todos los niveles jerárquicos de la Institución.
- Procesos de trabajo simplificados mediante control de información y tiempos de atención a través de TIC, con entrega oportuna de productos.
- La expedición de nuevos cuerpos jurídicos como el COOTAD permitirá capacitar a los funcionarios de los distintos gobiernos autónomos descentralizados.
- El nuevo esquema de arbitraje internacional con la cooperación de los países de UNASUR y la aplicación progresiva de medios alternativos de solución de conflictos permitirá a la PGE una participación creciente en la defensa de los intereses del Estado.
- Estatuto Orgánico Funcional en proceso de restructuración.

II.1.4.2 Zona de conflicto

Son los factores que, en el análisis estructural, tienen alta motricidad, es decir influyen sobre el resto de factores y a la vez tienen alta dependencia con respecto a otros factores, por lo que se considera que son factores de enlace, altamente inestables; cualquier acción sobre ellos repercute sobre otros y rebota sobre ellos mismos. Estos factores implican un área estratégica clave. Según su representación gráfica en el plano cartesiano (Grafico No. 2 - Zona 2), en cuanto se alejen más del cruce de los ejes, más importante deberá ser su consideración estratégica.

Los factores derivados del diagnóstico FODA que se encuentra en esta zona son:

- Ejerce liderazgo jurídico en el ejercicio de sus actividades misionales con transparencia, responsabilidad e independencia, generando doctrina de aplicación nacional.
- Nuevo marco en contratación pública para ser un agente activo de control de legalidad de actos y contratos públicos.
- Funcionarios proactivos con actitud positiva, honestidad, comprometidos, con experiencia y trabajo en equipo.
- Incursionar en nuevas áreas con redefinición de la oferta de servicios.
- Falta de redefinición de la metodología de prestación de servicios y ampliación de la misma.
- Aumentar cobertura de instituciones atendidas.
- Presencia de servicios y productos sustitutos.
- Interrelación con otras instituciones.
- Consolidar imagen y rol institucional.

II.1.4.3 Zona de salida

Son factores de alta dependencia y baja motricidad. Los factores ubicados en esta zona son el resultado de las acciones en las zonas 1 y 2.

Los factores derivados del diagnóstico FODA ubicados en esta zona son:

- Buena atención a los usuarios.
- Desconocimiento del rol de la Institución por parte de la ciudadanía y del sector público.
- Desconocimiento de las competencias y requisitos específicos de la PGE por parte de algunas entidades del sector público.
- Liderar la orientación legal del proceso de transición en el nuevo escenario de instituciones regionales de la PGE.
- Deficiencia de parte de las instituciones en el patrocinio y actuaciones de las instituciones y organismos del sector público.

- Inobservancia de la Ley por parte de los funcionarios públicos en los actos y contratos que realizan.

II.1.4.4 Zona de autonomía

En esta zona se encuentran los factores de baja motricidad y baja dependencia, y se denominan autónomos, ya que para el análisis se puede prescindir de ellos.

Los factores derivados del diagnóstico FODA ubicados en esta zona son:

- Falta de capacidad jurídica instalada en las áreas jurídicas de las instituciones públicas.
- Incumplimiento y cuestionamiento a las observaciones generadas en la gestión de control y pronunciamientos de la PGE.
- Pérdida de competencias por modificación de la Ley.
- Sistema de archivos físicos y electrónicos adecuados a las necesidades de la institución.
- Alto porcentaje de ejecución presupuestaria.
- Espacio físico insuficiente.
- Clima laboral negativo.

II.1.5 Vector Estratégico

Los resultados jerarquizados del análisis permiten organizar los factores de forma descendente (de mayor a menor) respecto a los valores de la motricidad (capacidad de influencia sobre los demás). Ver Tabla No. 2

Con este enfoque y análisis se determinan los factores clave, mismos que son utilizados para construir el “Vector Estratégico”, a partir del cual se establecerá el enfoque estratégico mediante la construcción de las estrategias institucionales.

Variables	Motricidad
Procesos y procedimientos desactualizados.	27
Ejerce liderazgo jurídico en el ejercicio de sus actividades misionales con transparencia, responsabilidad e independencia, generando doctrina de aplicación nacional.	26
Nuevo marco en contratación pública para ser un agente activo de control de legalidad de actos y contratos públicos.	23
Funcionarios proactivos con actitud positiva, honestidad, comprometidos, con experiencia y trabajo en equipo.	22
Inadecuada gestión de Recursos Humanos sobre evaluación de competencias, plan de carrera institucional, evaluación de desempeño y clima laboral.	22
Organismo autónomo con prestigio nacional y con una estructura jurídica y administrativa sólida.	21
Incursionar en nuevas áreas con redefinición de la oferta de servicios.	20
Comunicación abierta entre todos los niveles jerárquicos de la Institución.	20
Procesos de trabajo simplificados mediante control de información y tiempos de atención a través de TIC, con entrega oportuna de productos.	20
Falta capacitación en general.	20
La expedición de nuevos cuerpos jurídicos como el COOTAD permitirá capacitar a los funcionarios de los distintos gobiernos autónomos descentralizados.	19
Falta de redefinición de la metodología de prestación de servicios y ampliación de la misma.	19
Aumentar la cobertura de instituciones atendidas.	18
Presencia de servicios y productos sustitutos.	18
Interrelación con otras instituciones.	17
Manejo inadecuado e ineficiente del Workflow (SGT)	17
Consolidar la imagen y el rol institucional.	16
El nuevo esquema de arbitraje internacional con la cooperación de los países de UNASUR y la aplicación progresiva de medios alternativos de solución de conflictos, permitirá a la PGE una participación creciente en la defensa de los intereses del Estado.	16
Estatuto Orgánico Funcional en proceso de reestructuración.	16
Incumplimiento y cuestionamiento a las observaciones generadas en la gestión de control y pronunciamientos de la PGE.	14
Buena atención a los usuarios.	14
Sistema de archivos físicos y electrónicos adecuados a las necesidades de la Institución.	14
Desconocimiento del rol de la Institución por parte de la ciudadanía y del sector público.	13
Desconocimiento de las competencias y requisitos específicos de la PGE por parte de algunas entidades del sector público.	12
Liderar la orientación legal del proceso de transición en el nuevo escenario de instituciones regionales de la PGE.	11
Pérdida de competencias por modificación de la Ley.	11
Clima laboral negativo.	11
Alto porcentaje de ejecución presupuestaria.	9
Deficiencia de parte de las instituciones en el patrocinio y actuaciones de las instituciones y organismos del sector público.	8
Espacio físico insuficiente..	8
Inobservancia de la Ley por parte de los funcionarios públicos en los actos y contratos que realizan.	6
Falta de capacidad jurídica instalada en las áreas jurídicas de las instituciones públicas.	5

Tabla N° 2: Motricidad por orden de priorización

Fuente: Taller de planificación estratégica de la Procuraduría General del Estado

Elaboración: Unidad de Planificación de la Procuraduría General del Estado

Al ordenar y graficar en un plano cartesiano los factores clave según su motricidad, se define el Vector Estratégico. (Ver Gráfico No. 6)

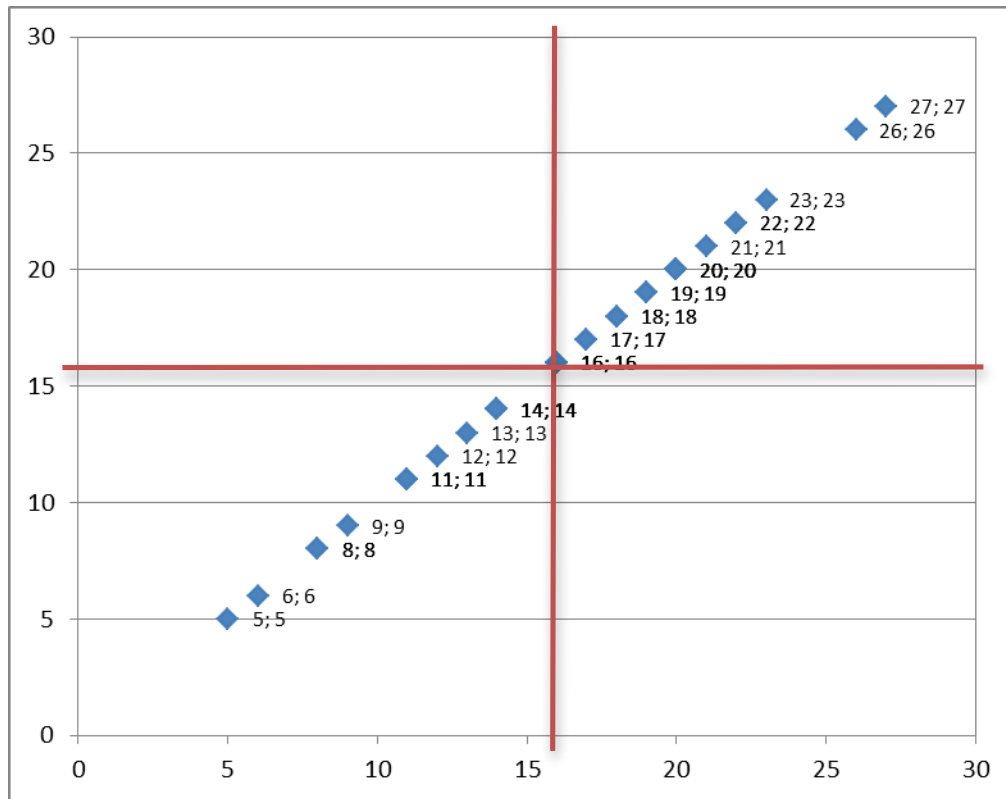


Gráfico N° 6: Vector estratégico de la Procuraduría General del Estado
Fuente: Taller de planificación estratégica de la Procuraduría General del Estado
Elaboración: Unidad de Planificación de la Procuraduría General del Estado

De acuerdo con este análisis, los factores clave determinantes de la estrategia están relacionados con la organización y la estructura para el trabajo, los procesos y procedimientos, y el talento humano.

Al comparar los resultados del Vector Estratégico con los requerimientos de los grupos de interés, aparecen como temas importantes, el cumplimiento de la misión institucional dentro del marco de la Ley –para lo cual es necesario estandarizar los procesos y procedimientos–, además del uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que permita realizar una comunicación estratégica que comunique el quehacer institucional.

III. Direccionamiento Estratégico

III.1 Visión y Misión



III.2 Principios y valores institucionales

Según el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, artículo 13, la Procuraduría General del Estado se orienta a satisfacer la necesidad de los demandantes de los servicios que presta, para lo cual su personal se esfuerza en suministrar productos de calidad y en optimizar los procesos y recursos disponibles. Sustenta su gestión en los siguientes principios y valores que guían sus decisiones y acciones:

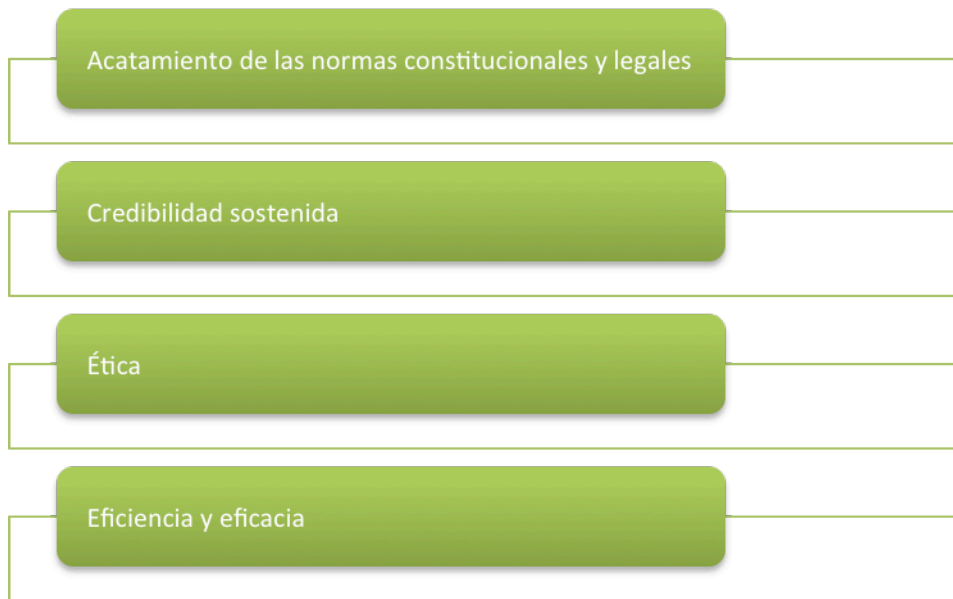


Gráfico N° 7: Valores que se practican en la Procuraduría General del Estado
Fuente: Taller de planificación estratégica de la Procuraduría General del Estado
Elaboración: Unidad de Planificación de la Procuraduría General del Estado

III.3 Objetivos estratégicos

III.3.1 Objetivo estratégico institucional

La Procuraduría General del Estado cuenta con un Objetivo Estratégico Institucional (OEI) a nivel macro, a través del cual, la Institución se alinea estratégicamente con el Plan Nacional del Buen Vivir y con el Sistema Integrado de Gestión Financiera.

Objetivo Estratégico Institucional: Garantizar un eficaz y eficiente patrocinio del Estado, en el ámbito nacional e internacional, ejerciendo su representación judicial y el control de la legalidad de los actos y contratos que este celebre; asesorar legalmente a los entes públicos, emitiendo pronunciamientos con carácter vinculante que garanticen la seguridad jurídica y fomentar la mediación como fórmula de solución de conflictos.

III.3.2 Objetivos operativos institucionales

Son aquellos objetivos que operativizan el quehacer institucional; son 15 y su cumplimiento es de responsabilidad de cada área de gestión.

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

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

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

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

Objetivo operativo 5: Ejercer el control, con sujeción a la Ley, de los actos y contratos que suscriban los organismos y entidades que pertenecen a los sectores estratégicos, servicios públicos y empresas públicas, así como brindar la asesoría legal y capacitación en materia de contratación pública a los organismos y entidades que integran el sector público estratégico.

Objetivo operativo 6: Emitir pronunciamientos con carácter vinculante que den seguridad jurídica, analizando y obligando la aplicación del marco jurídico vigente respecto de la consulta absuelta e inteligenciar con sus pronunciamientos al sector público.

Objetivo operativo 7: Asesorar a las máximas autoridades de la Procuraduría General del Estado y del sector público, así como absolver consultas que sobre la materia de su competencia, soliciten las Direcciones Nacionales, y, a partir del estudio y recopilación de los productos jurídicos emitidos por la Institución, hacer la difusión a las instituciones públicas y a la sociedad sobre la aplicación de las normas jurídicas que requieran.

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

Objetivo operativo 9: Coordinar acciones interinstitucionales y supervisar los procesos de comunicación y planificación institucional.

Objetivo operativo 10: Gestionar el desarrollo humano, su selección, administración, capacitación, evaluación y promoción, generando un ambiente laboral apropiado, además de establecer las políticas de formación académica técnico-jurídica del personal, diseñarlas y ejecutarlas.

Objetivo operativo 11: Desarrollar e implementar un sistema de planificación estratégica integral y mantener una plataforma tecnológica que permita desarrollar sistemas de información y conectividad para garantizar la entrega de información gerencial oportuna para la toma de decisiones.

Objetivo operativo 12: Supervisar el normal y oportuno flujo de la documentación y correspondencia de la Institución, así como velar por su correcta conservación.

Objetivo operativo 13: Facilitar el funcionamiento de la Procuraduría General del Estado, mediante la dotación de bienes y servicios.

Objetivo operativo 14: Administrar los recursos económicos asignados por las leyes respectivas a favor de la Procuraduría General del Estado, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

III.3.3 Estrategias institucionales

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

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

III.3.4 Mapa estratégico

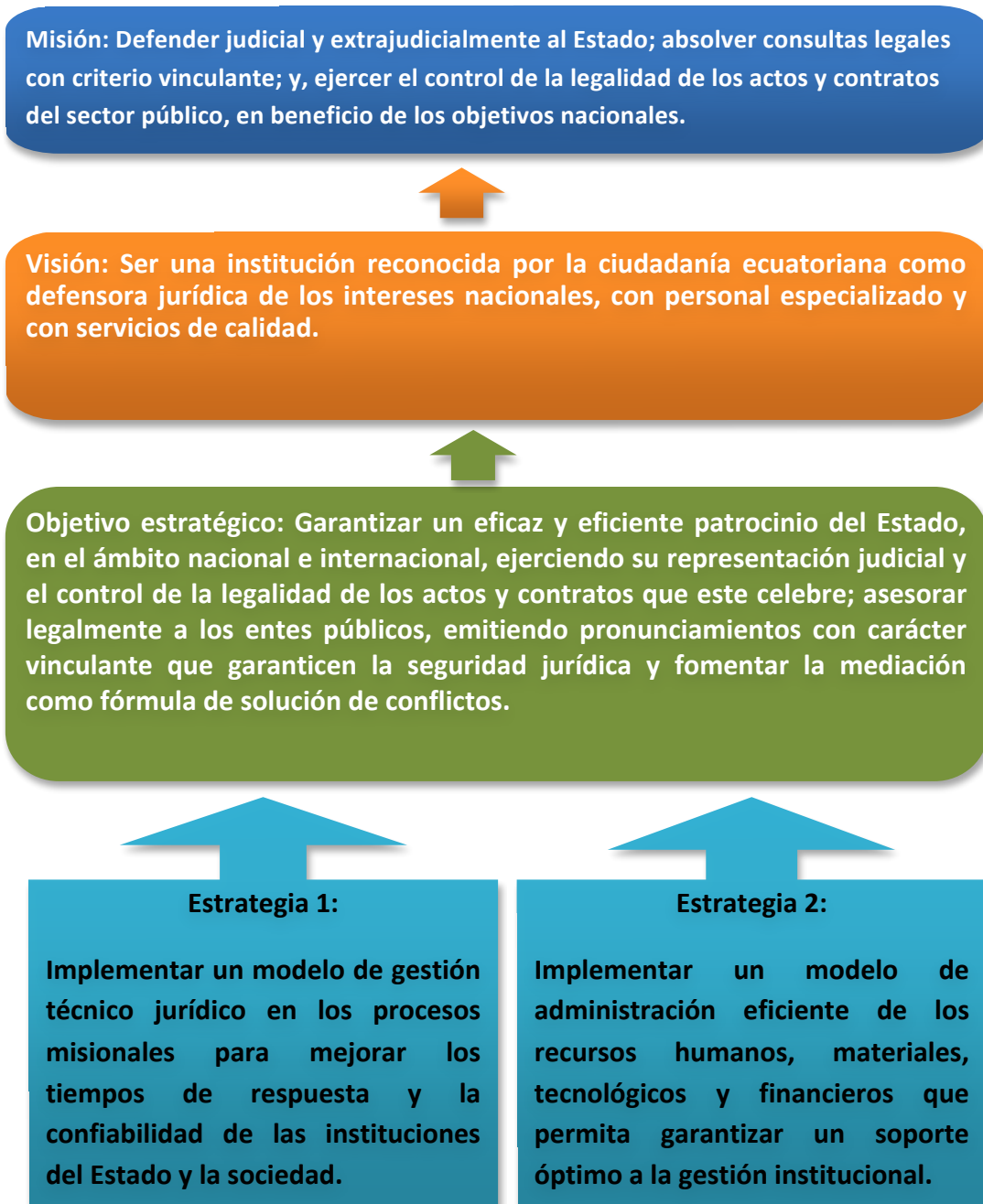


Gráfico N° 8: Mapa estratégico de la Procuraduría General del Estado
Fuente: Taller de planificación estratégica de la Procuraduría General del Estado
Elaboración: Unidad de Planificación de la Procuraduría General del Estado

IV. Control Estratégico

IV.1 Indicadores

En el ámbito público, los indicadores son de suma importancia ya que por medio de su aplicación se puede obtener información para realizar una evaluación del desempeño del quehacer institucional.

La aplicación de los indicadores apoya al proceso de la planificación en cuanto a la definición de objetivos y metas, y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.

Estos indicadores pueden ser: de resultado y de desempeño, de acuerdo a la clasificación técnica, sin embargo, para este análisis se utilizará indicadores desde el punto de vista del desempeño, enfocados a estimar en qué medida se cumplieron los objetivos, bajo las dimensiones de eficacia, eficiencia y economía; para tal efecto, el desempeño institucional de la Procuraduría General del Estado se medirá a partir de la aplicación de un indicador de desempeño que mida la eficacia, lo que permitirá obtener información para mejorar los cursos de acción, mejorar la gestión e informar a los diferentes grupos de interés, a más de justificar el uso y asignación presupuestaria.

IV.1.1 Indicador intermedio

Nombre del indicador:

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

Fórmula del indicador:

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

Adicionalmente, la Procuraduría General del Estado cuenta con 27 indicadores para medir el desempeño de sus áreas de gestión, establecidos en el Plan Operativo Anual 2011 (*Anexo 4: POA institucional 2011*).

IV.2 Alineamiento estratégico

El Plan Estratégico de la Procuraduría General del Estado cumple con el Objetivo Estratégico Institucional (OEI): “Garantizar un eficaz y eficiente patrocinio del Estado, en el ámbito nacional e internacional, ejerciendo su representación judicial y el control de la legalidad de los actos y contratos que este celebre; asesorar legalmente a los entes públicos, emitiendo pronunciamientos con carácter vinculante que garanticen la seguridad jurídica y fomentar la mediación como fórmula de solución de conflictos”; éste, a su vez, está alineado al Plan Nacional de del Buen Vivir en su objetivo No. 12: “Construir un Estado Democrático para el Buen Vivir”, en su política No. 12.5: “Promover la gestión de servicios públicos de calidad, continuos y de amplia cobertura y fortalecer los mecanismos de regulación”. En función de esta estructura, llamada alineamiento estratégico, se reporta continuamente a la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y al el Sistema Integrado de Gestión Financiera (ESIGEF).

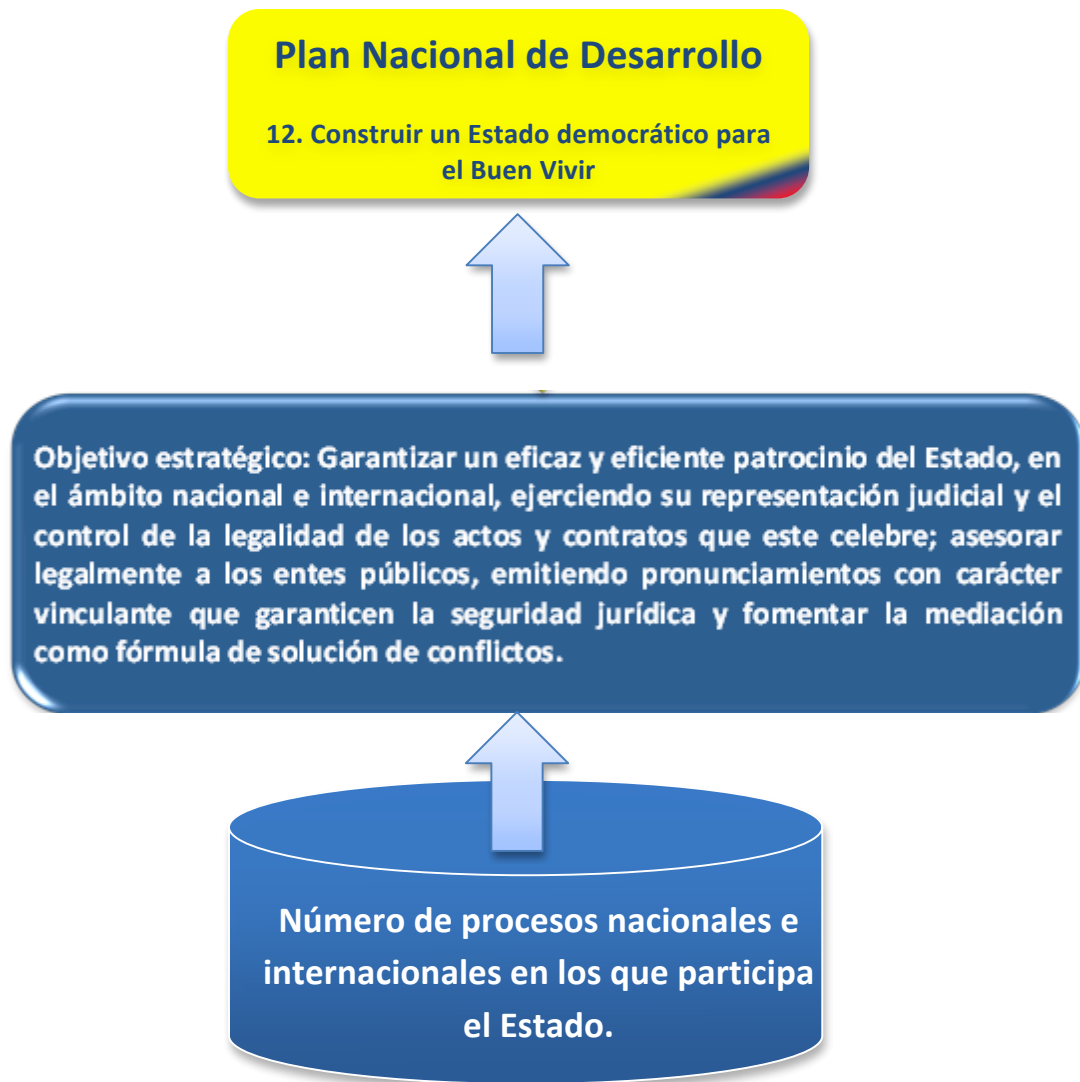


Gráfico N° 9: Alineamiento estratégico de la Procuraduría General del Estado con el Plan Nacional de Desarrollo del Estado ecuatoriano
Fuente: Taller de planificación estratégica de la Procuraduría General del Estado
Elaboración: Unidad de Planificación de la Procuraduría General del Estado

V. Ejecución Estratégica

V.1 Macro proyectos

I. Innovación de los procesos institucionales con énfasis en lo misional

- Levantamiento, diseño y mejoramiento de los procesos institucionales con énfasis en los misionales: Patrocinio del Estado (Nacional, Asuntos Internacionales, Arbitraje y DDHH), Consultoría, Contratación (Pública y Especial) y Mediación.
- Sistema de información de la gestión institucional.
- Capacitación a instituciones públicas.

II. Desarrollo de herramientas jurídicas (normativa, procedimientos y productos)

- Diseño e implementación de herramientas jurídicas en la gestión del patrocinio del Estado, asesoramiento legal, absolución de consultas y control de legalidad de los actos y contratos del sector público.

III. Comunicación estratégica

- Comunicación estratégica

IV. Desarrollo institucional y bienestar del talento humano

- Gestión por competencias
- Formación gerencial
- Sistema de salud ocupacional
- Sistema de gestión ambiental

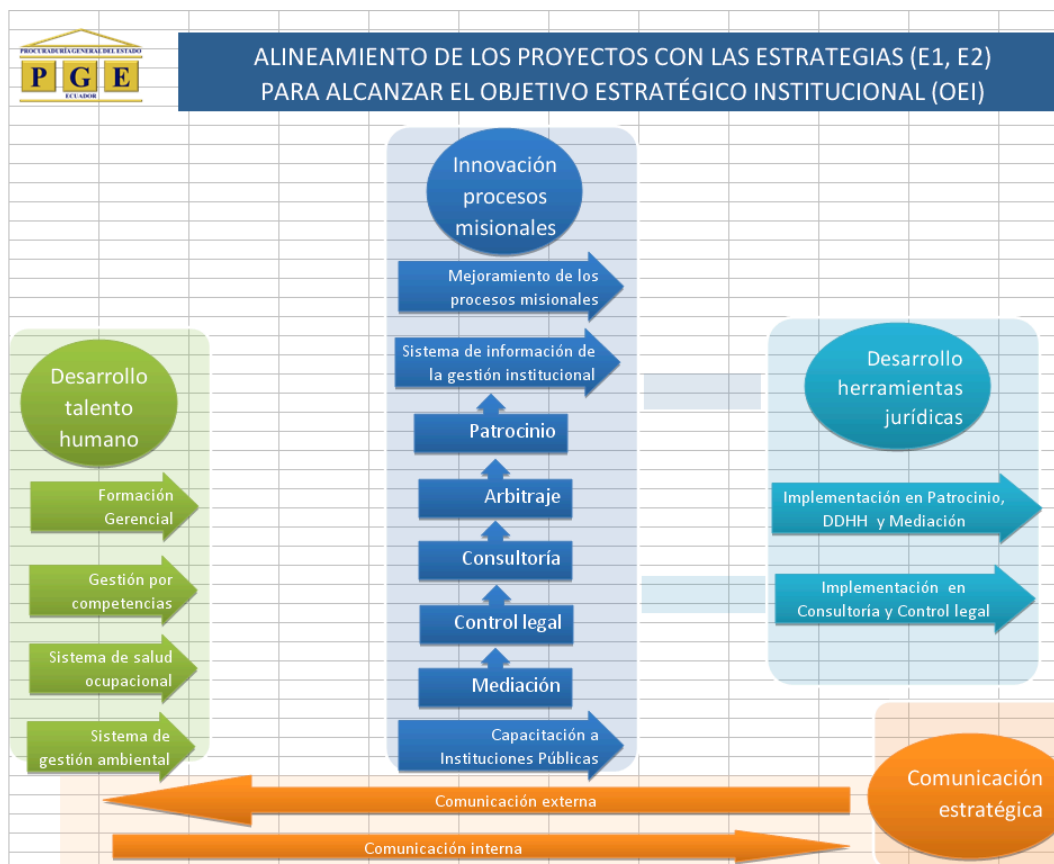
Gráfico N° 8: Macro proyectos y proyectos de la Procuraduría General del Estado
Fuente: Taller de planificación estratégica de la Procuraduría General del Estado
Elaboración: Unidad de Planificación de la Procuraduría General del Estado

MACRO PROYECTO I		Innovación de los procesos institucionales con énfasis en lo misional
Proyecto específico 1		
	1.	Levantamiento, diseño y mejoramiento de los procesos institucionales con énfasis en los misionales: Patrocinio del Estado (Nacional, Asuntos Internacionales, Arbitraje y DDHH), Consultoría, Contratación (Pública y Especial) y Mediación.

1. INFORMACIÓN GENERAL

Administración del Proyecto	Dirección Nacional de Planificación
Coordinación General del Proyecto	Coordinación Institucional
Supervisión en la ejecución del proyecto	Subprocurador General del Estado
Áreas involucradas	1. Direcciones Nacionales Misionales
	2. Direcciones Regionales
	3. Direcciones Nacionales de Apoyo
Usuarios internos	Autoridades, funcionarios y servidores que gobiernan los diferentes procesos
Usuarios externos	N/A
Presupuesto referencial	USD 535.469
Duración	48 meses

2. ANTECEDENTES:



Con base en el diagnóstico llevado a cabo en las Direcciones Nacionales y Regionales se obtuvo información con la cual, después de realizado el respectivo análisis técnico, se identificó que la temática que enlaza a los problemas detectados tiene directa relación con la gestión por procesos.

La gestión por procesos es una metodología factible de sistematizar que tiene el fin de administrar los flujos de información y actividades organizacionales, de tal manera que permite interrelacionar y conocer las distintas actividades que realizan las Direcciones y visualizarlas como una sola entidad que tiene las mismas misión y visión, independientemente de las funciones específicas de las áreas misionales y de apoyo de la Institución.

Durante el diagnóstico realizado a la PGE se efectuó un análisis FODA con el que se obtuvo información acerca de la situación actual de la PGE, siendo los principales problemas encontrados:

1. Los procedimientos para la interacción del trabajo interno de las distintas direcciones no son claros y/o no están establecidos para que sean comprendidos y aplicados a cabalidad por los funcionarios de la Institución.
2. No se tiene automatizado el acceso a información diversa de varias fuentes por lo que el procedimiento es manual y genera retrasos en la entrega de los requisitos de la autoridad y de terceros.
3. La gestión del talento humano no es integral por falta de procedimientos integrados de gestión.
4. Los procedimientos de la PGE, en general, requieren adaptarse a nuevos escenarios de trabajo sin que implique cambios estructurales de último momento.
5. La gestión de las Direcciones es muchas veces individual y no en conjunto con otras, lo que genera problemas de comunicación o interpretación errónea sobre un mismo servicio que requiere el trabajo de 2 ó más de ellas.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Procuraduría General del Estado cumple con las funciones asignadas por la Ley en todas sus áreas de acción; sin embargo, cada vez más se puede ver la necesidad de mejorar las interacciones entre las Direcciones Nacionales ya que muchas veces los servicios que ofrece la PGE al Estado requieren una respuesta en conjunto de varias áreas de trabajo. Se ha detectado que los procesos y procedimientos necesitan ser actualizados para poder mejorar los tiempos de respuesta, así como de estandarizar el trabajo hacia procedimientos reutilizables, identificables y factibles de modificar de acuerdo con las condiciones laborales en la medida en que lo exijan las circunstancias.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Implementar un modelo de gestión que mejore la integración y el desempeño de las áreas misionales y de apoyo, a fin de asegurar eficiencia en cada uno de los procesos, eficacia en los resultados alcanzados y una medición oportuna de la gestión; con el fin de alcanzar un transparente cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades que la Constitución y la Ley otorgan a la Procuraduría General del Estado.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer una metodología estandarizada para el levantamiento de todos los procesos de la Procuraduría General del Estado.
- Establecer las características de los servicios que presta la PGE y evaluar la capacidad interna de adaptación de la estructura operativa interna para implementar la gestión por procesos.
- Automatizar los procesos dentro de un sistema integrado de gestión.

5. RESULTADOS ESPERADOS

- Mejorar los tiempos de respuesta de los insumos obtenidos en los procesos misionales.
- Fácil y rápido acceso a documentación y estado de los procesos misionales.
- Información estadística actualizada para utilización de los directores y máximas autoridades.
- Respuesta oportuna a grupos de interés de la PGE: Procurador, Subprocurador, Directores, ciudadanía, sector público, estados y organismos internacionales.
- Optimizar el uso de los recursos.
- Trabajo coordinado e integrado de las Direcciones misionales de la Institución.

6. INDICADORES

$$\text{Porcentaje de avance del proyecto} = \left(\frac{\text{Número de documentos entregados}}{\text{total de entregables del proyecto}} \right) \times 100$$

$$\text{Variación del tiempo del proyecto} = \left(\frac{\text{Tiempo efectivo de ejecución de fase}}{\text{tiempo planificado por fase}} \right) \times 100$$

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Se establecen tres tipos de tareas de evaluación:

- Levantamiento de procesos en cada área misional.
- Simulaciones de prueba sobre los procesos modelados.
- Validación de los procesos modelados por parte de los agentes gobernantes de los procesos.
- Generación y medición de indicadores de gestión para cada proceso.

8. PRODUCTOS O ENTREGABLES.

- Plan, metodología e instrumentos.
- Mapas y documentación de cada proceso misional y/o de apoyo.
- Manual de procesos actualizado y estandarizado que refleje la situación real de la institución.
- Solución informática para la gestión de los procesos de la PGE.
- Procedimientos de seguimiento, evaluación y mejora.

9. PRESUPUESTO

El presupuesto referencial para el proyecto durante los cuatro años es de USD 535.469.

10. OPERATIVIZACIÓN

MACRO PROYECTO I	Innovación de los procesos institucionales con énfasis en lo misional	
Proyecto específico 2		
		Sistema de información de la gestión institucional

1. INFORMACIÓN GENERAL

Administración del Proyecto	Dirección Nacional de Planificación
Coordinación General del Proyecto	Coordinación Institucional
Supervisión en la ejecución del proyecto	Subprocurador General del Estado
Áreas involucradas	1. Direcciones Nacionales Misionales
	2. Direcciones Regionales
	3. Direcciones Nacionales de Apoyo
Usuarios internos	Autoridades, funcionarios y servidores que gobiernan los diferentes procesos
Usuarios externos	N/A
Presupuesto referencial	USD 55.606
Duración	21 meses

2. ANTECEDENTES

La Procuraduría General del Estado requiere información actualizada, confiable y completa sobre todos los aspectos que influyen en la misma o en los servicios que brinda, para tomar decisiones acertadas sobre el desempeño y la ejecución de las actividades de la Institución.

Las autoridades de la PGE dependen de medios formales e informales para obtener los datos que requieren para tomar decisiones. La experiencia personal, educación, sentido común, intuición y conocimiento del medio social y político, son parte de los medios informales de recolectar datos. En contraste, la información formal llega a manos de los administradores mediante informes administrativos y estadísticas. Estos informes generalmente son estandarizados, se producen regularmente y constituyen la parte más visible de lo que se denomina Sistema de Información Gerencial (SIG). Desafortunadamente en muchas organizaciones, grandes y pequeñas, el SIG no es tan efectivo como debería ser. Como resultado, los administradores no reciben el tipo de información que requieren, o ésta llega demasiado tarde o en un formato que puede no ser confiable o es difícil de interpretar.

Los sistemas de información gerencial son una colección de información de distintas fuentes que interactúan entre sí y que proporcionan información clave. Sin embargo debe recalcarse que es una colección de información y no un sistema “total”. Los sistemas de información de todas las funciones de la institución promedio están unidas cada vez más en un super sistema, compuesto de sistemas casi independientes, pero de tal modo que ninguno de ellos puede verse completamente separado de los otros.

En la actualidad, la Procuraduría General del Estado dispone de ciertos reportes que informan de manera muy reducida acerca de las actividades que se realizan.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La información que se obtiene de los reportes existentes sobre la gestión institucional en la PGE es insuficiente para proporcionar una información consistente y suficiente que permita medir la implementación de la estrategia misional y cumplimiento de los objetivos institucionales. Además, los datos estadísticos que se obtienen de los reportes existentes no se muestran en tiempo real, lo cual es una limitante para la toma de decisiones.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Proporcionar información oportuna sobre la interacción de la gestión de los procesos misionales para mejorar las estrategias institucionales y la forma de reportar resultados de gestión.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar un cuadro de mando integral con los indicadores de gestión para la toma de decisiones del Procurador General del Estado y las autoridades de la PGE.
- Monitorear continuamente la gestión de los procesos misionales y de apoyo por medio del cuadro de mando integral.

5. RESULTADOS ESPERADOS

- Mejorar los tiempos de respuesta de los insumos obtenidos en los procesos misionales.
- Fácil y rápido acceso a documentación y estado de los procesos misionales.
- Información estadística actualizada para utilización de los directores y máximas autoridades.
- Optimizar el uso de los recursos.
- Contar con indicadores específicos de la gestión institucional.

6. INDICADORES

Número total de indicadores de la PGE = Σ de indicadores aplicados a las Direcciones Nacionales

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- Modelación y pruebas del cuadro de mando integral de indicadores.
- Corrección y ajuste del cuadro de mando.
- Evaluación integral del sistema de información de resultados.

8. PRODUCTOS O ENTREGABLES

- Línea de base para cada uno de los procesos misionales y construcción de los indicadores respectivos.
- Sistema de indicadores de la PGE en la forma de un cuadro de mando integral.

9. PRESUPUESTO

El valor referencial es USD 55.606

10. OPERATIVIZACIÓN

MACRO PROYECTO I	Innovación de los procesos institucionales con énfasis en lo misional	
Proyecto específico 3		
		Capacitación a instituciones públicas

1. INFORMACIÓN GENERAL

Administración del Proyecto	Subdirecciones de Patrocinio Nacional, Contratación Especial, Consultoría
Coordinación General del Proyecto	Coordinación Institucional
Supervisión en la ejecución del proyecto	Subprocurador General del Estado
Áreas involucradas	1. Direcciones Nacionales Misionales
	2. Direcciones Regionales
	3. Direcciones Nacionales de Apoyo
Usuarios internos	Autoridades, funcionarios y servidores que gobiernan los diferentes procesos
Usuarios externos	Instituciones públicas
Presupuesto referencial	USD 74.142
Duración	39 meses

2. ANTECEDENTES

En los diagnósticos técnicos para el Plan estratégico Octubre de 2011 – Diciembre de 2014 emprendidos en la PGE, uno de los puntos mencionados fue la necesidad de capacitación al sector público en diferentes aspectos legales del quehacer jurídico de la PGE. El personal de las áreas misionales encuentra errores recurrentes en el ejercicio jurídico del sector público, los cuales inciden en el trabajo que realiza la Institución.

Es por tanto necesario desarrollar la capacitación de los profesionales del área jurídica de las diferentes instituciones del sector público que llevan adelante el patrocinio del Estado.

Por otro lado, dados los cambios en la estructura legal del Estado ecuatoriano en los últimos años (Constitución 2008), la capacitación y actualización de todos los abogados del Estado es necesaria e ineludible.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Los cambios y modificaciones producidos en la normativa vigente, a partir del nuevo contexto social, político y jurídico que atraviesa el Ecuador, han generado dificultades a las instituciones para su aplicación, lo cual, a su vez, ha conllevado mayores retos para las entidades rectoras de políticas sectoriales y a las encargadas de llevar a cabo el control de la gestión.

En ese contexto, cobra especial importancia la facultad que tiene el Procurador General del Estado para normar el cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades que le asignan la Constitución y la Ley, precisamente como uno de sus instrumentos para generar, a su vez, una mejor, más oportuna y eficiente defensa de los intereses del Estado desde sus mismas instituciones.

Esta realidad llevó a las Direcciones Nacionales Misionales de la PGE a plantear, a través de distintos mecanismos propuestos en el Plan Estratégico Institucional, la necesidad de incidir en la generación de mejores competencias técnico-jurídicas en las instituciones públicas, a través de procesos de actualización y capacitación en temas específicos relacionados con el ámbito de competencia de la PGE, con la finalidad de fortalecer sus conocimientos legales y la aplicación de la normativa jurídica, como medida preventiva.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO PRINCIPAL

- Generar un programa de formación y capacitación para los abogados del área de asesoría legal de instituciones del sector público en áreas clave del ejercicio jurídico en temas relacionados con el trabajo diario de la PGE.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Buscar alianzas estratégicas que establezcan convenios institucionales para capacitación.
- Formar capacitadores que puedan llevar adelante programas de enseñanza en el sector público.
- Aportar al posicionamiento institucional.

4. RESULTADOS ESPERADOS

- Crear un programa integral de capacitación para el sector público en áreas clave jurídicas de interés.
- Consolidar diferentes modalidades de capacitación (presencial, semi-presencial y virtual) para agilizar los procesos de actualización de abogados que trabajan en el sector público.

6. INDICADORES

$$\% \text{ Instituciones públicas capacitadas} = \left(\frac{\text{Número de instituciones públicas capacitadas}}{\text{Número total de instituciones públicas planificadas para capacitar}} \right) \times 100$$

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- Control de entregables.
- Informes de avance.
- Sistema de evaluación propio de los Programas a desarrollar.
- Sistematización.

8. PRODUCTOS O ENTREGABLES

- Documento de programa-sistema operativo de capacitación en áreas clave.
- Documento de programa-sistema operativo integral de capacitación.
- Informes.

9. PRESUPUESTO

El monto referencial es USD 74.142

10. OPERATIVIZACIÓN

MACRO PROYECTO II	Desarrollo de herramientas jurídicas (normativa, procedimientos y productos)	
Proyecto específico 4		:
		Diseño e implementación de herramientas jurídicas en la gestión del patrocinio del Estado, asesoramiento legal, absolución de consultas, y control de la legalidad de los actos y contratos del sector público

1. INFORMACIÓN GENERAL

Administración del Proyecto	Dirección de Patrocinio Nacional, Asesoría Jurídica
Coordinación General del Proyecto	Coordinación Institucional
Supervisión en la ejecución del proyecto	Subprocurador General del Estado
Áreas involucradas	1. Direcciones Nacionales Misionales
	2. Direcciones Regionales
	3. Direcciones Nacionales de Apoyo
Usuarios internos	Autoridades, funcionarios y servidores que gobiernan los diferentes procesos
Usuarios externos	N/A
Presupuesto referencial	USD 295.538
Duración	39 meses

2. ANTECEDENTES

El Procurador General del Estado tiene la facultad para normar el cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades que le asignan la Constitución y la Ley. Este es, precisamente, uno de los instrumentos más importantes con los que cuenta la Procuraduría General del Estado (PGE) para asegurar el cumplimiento oportuno, efectivo y transparente de las funciones que le corresponden.

Sin embargo, si comparamos este aspecto de la gestión de la PGE con el mismo de otras instituciones que tienen igualmente facultades normativas o reguladoras –como la Contraloría General del Estado, el Servicio de Rentas Internas, el Instituto Nacional de Contratación Pública o el Ministerio de Relaciones Laborales–, se podría decir que, en el caso de la PGE, el ejercicio de esta facultad no ha sido suficientemente aprovechada todavía, y que se pueden emprender una serie de acciones para potenciar esta labor.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La situación descrita en los antecedentes se expresa en la falta de actualización o desagregación de algunos lineamientos, directrices, políticas, procedimientos, instructivos u otros instrumentos técnico-jurídicos expedidos para mejorar el patrocinio y la asesoría jurídica de las instituciones del sector público, o para orientar la actividad de los responsables de las respectivas unidades jurídicas.

La importancia de que la PGE establezca estos criterios puede percibirse con justeza si a lo señalado se añade el hecho, muchas veces constatado por la Institución, de que gran parte de los abogados que trabajan en organizaciones del sector público no han tenido la oportunidad de desarrollar las competencias que el nuevo servicio público requiere, por lo que ni el título ni la experiencia constituyen garantías de un ejercicio adecuado de sus funciones.

Finalmente, debe considerarse el carácter de organismo público técnico-jurídico de la PGE. Esta característica, otorgada por la Constitución de la República, asigna a la institución un papel significativo en la determinación de las reglas y criterios técnico-jurídicos más apropiados para el ejercicio del patrocinio y la asesoría jurídica del Estado y sus instituciones.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Desarrollar instrumentos técnico-jurídicos innovadores que coadyuven a la mejora del desempeño en el ejercicio de las atribuciones y responsabilidades relacionadas con el cumplimiento de la misión institucional de la PGE.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la situación actual de la PGE respecto del ejercicio de las facultades normativas o reguladoras que corresponden al Procurador General del Estado.
- Elaborar instrumentos técnico-jurídicos innovadores que permitan formalizar, regular, sistematizar y transparentar la prestación de servicios jurídicos en el sector público.
- Establecer buenas prácticas, estándares de desempeño y otros criterios que faciliten la evaluación de la prestación de servicios jurídicos en el sector público e implementar las disposiciones de seguimiento y control necesarias para asegurar las correspondientes mejoras en el desempeño.
- Promover el desarrollo de un modelo de buenas prácticas para la prestación de servicios jurídicos al sector público.

5. RESULTADOS ESPERADOS

- Instrumentos técnico-jurídicos para la prestación de servicios jurídicos en el sector público aprobados e implementados.
- Modelo de buenas prácticas para la prestación de servicios jurídicos en el sector público aprobado e implementado.
- Mecanismos de seguimiento y control aprobados e implementados.
- Reconocimientos a la excelencia en la prestación de servicios jurídicos en el sector público implementados y entregados.
- Desempeño mejorado de las atribuciones y responsabilidades relacionadas con la misión de la PGE en las instituciones del Estado.

6. INDICADORES

$$\text{Porcentaje de aplicación de herramientas jurídicas} = \left(\frac{\text{Número de herramientas diseñadas}}{\text{Número total de herramientas implementadas}} \right) \times 100$$

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para evaluar la gestión y ejecución del proyecto de modelo de buenas prácticas para la prestación de servicios jurídicos al sector público, se realizarán las siguientes actividades:

- Recopilación de la documentación y los registros del proyecto.
- Revisión del avance del proyecto.
- Revisión del modelo de buenas prácticas.
- Evaluación de resultados e impacto del proyecto.
- Elaboración de documento de lecciones aprendidas y propuestas de mejora.

Al concluir cada actividad existirán informes de las actividades.

8. PRODUCTOS O ENTREGABLES

- Diagnóstico de la situación actual de la PGE en relación con el ejercicio de sus facultades normativas o reguladoras.
- Políticas, directrices y/o lineamientos generales y específicos relacionados con el ejercicio del patrocinio y la asesoría jurídica del Estado y sus instituciones.
- Instrumentos técnico-jurídicos para la prestación de servicios jurídicos al sector público.
- Modelo de buenas prácticas para el patrocinio y la asesoría jurídica del Estado y sus instituciones.
- Mecanismos de seguimiento y control.
- Campaña de comunicación y marketing sobre instrumentos técnico-jurídicos y modelo de buenas prácticas para la prestación de servicios jurídicos al sector público.
- Registros de seguimiento y control.
- Informe de resultados e impacto del proyecto.
- Lecciones aprendidas y propuestas de mejora.

9. PRESUPUESTO

El presupuesto referencial es USD 295.538

10. OPERATIVIZACION

MACRO PROYECTO III	Comunicación Estratégica	
Proyecto específico 5		
		Comunicación estratégica

1. INFORMACIÓN GENERAL

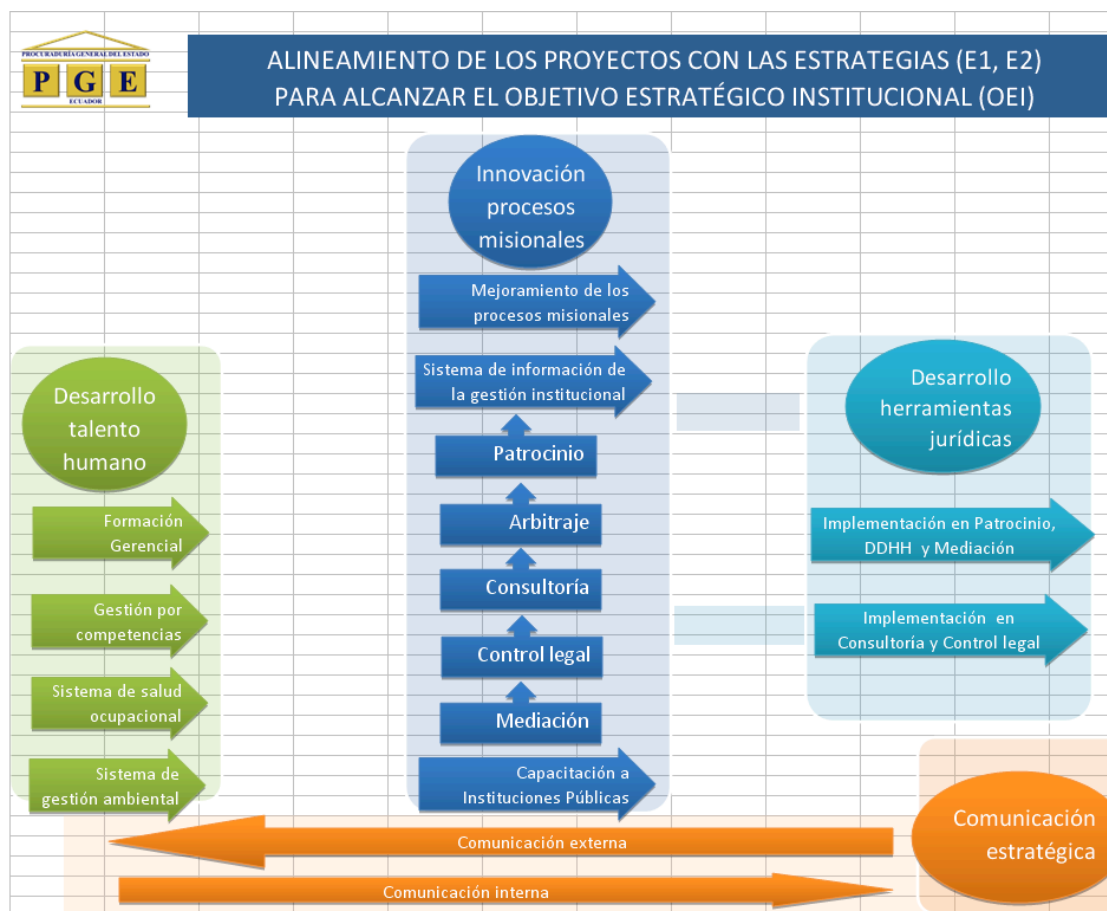
Administración del Proyecto	Coordinación Institucional
Coordinación General del Proyecto	Coordinación Institucional
Supervisión en la ejecución del proyecto	Subprocurador General del Estado
Áreas involucradas	1. Unidad de Comunicación
	2. Direcciones Nacionales de Apoyo
Usuarios internos	Autoridades, funcionarios y servidores de la PGE
Usuarios externos	Sector público
Presupuesto referencial	USD 38.924
Duración	43 meses

2. ANTECEDENTES:

Dentro del nuevo marco constitucional, la función asignada por la Constitución y la Ley a la PGE, implica un compromiso público cuyo ejercicio se vincula a metas de eficiencia, transparencia, honestidad, objetividad, oportunidad y seguridad en sus actos y pronunciamientos.

Lo expuesto exige la formulación de un Plan de Comunicación Institucional que contribuya a difundir de mejor forma cuál es la función que cumple la PGE dentro del ordenamiento jurídico institucional del Estado, no solo para sus usuarios/beneficiarios directos sino para la ciudadanía en general.

Precisamente, el Plan que se presenta –enmarcado en el Plan Estratégico Institucional– busca ser el soporte para la aplicación de un conjunto integral, explícito y duradero de principios, técnicas y acciones aplicables a la Procuraduría, sus diversas instancias, servidores y público externo, en el proceso de comunicación, información, relaciones públicas, promoción y publicidad.



3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

- No existe un plan de comunicación institucional que permita proyectar ni ejecutar acciones articuladas al mediano y largo plazos.
- Limitada percepción de la imagen y funciones institucionales por parte de la ciudadanía.
- Comunicación interna y externa poco efectiva.
- Imagen interna no estandarizada ni consolidada.
- Procesos internos y externos de comunicación no estandarizados.
- Relación con medios de comunicación, gestores de opinión y actores sociales relacionados, limitada a reacciones ante sucesos y noticias.
- Escaso posicionamiento institucional de la PGE en los medios de comunicación.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Implementar un plan de comunicación estratégica que permita difundir y comunicar a los grupos de interés el objetivo estratégico misional de la institución, con el fin de posicionar dentro de la comunidad ecuatoriana a la PGE, como un organismo técnico, jurídico, eficiente, moderno y transparente en la defensa de los intereses del Estado.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un modelo de comunicación institucional.
- Construir el plan de manera participativa entre las autoridades, la Coordinación Institucional, las áreas misionales, las áreas de apoyo y otros actores claves de la PGE.
- Determinar acciones estratégicas concretas para que cumplan con los objetivos específicos del Modelo de Comunicación:
 - ✓ Asesoría: Relaciones públicas.
 - Conseguir resultados positivos para el Estado de manera transparente mediante una adecuada gestión de la información con organizaciones y autoridades.
 - Fortalecer la imagen de la Procuraduría (Procurador) en general y en grupos de influencia.
 - ✓ Comunicación externa: Marketing público y publicidad.
 - Posicionar el direccionamiento estratégico y valores de la PGE en líderes, prensa, grupos de interés y comunidad.
 - Elaborar y facilitar información institucional para los diversos públicos (medios de difusión).
 - Diseñar y crear campañas comunicacionales con parámetros de medición de impacto.
 - ✓ Comunicación interna: Comunicación corporativa y desarrollo organizacional (imagen institucional).
 - Mejorar la integración e interrelación institucional.
 - Lograr buena disposición y actitud proactiva de los servidores a través de la identificación con los objetivos institucionales, para alcanzar la visión y cumplir con la misión.
 - Crear, comunicar y posicionar la identidad organizacional en la cultura interna (símbolos).
 - ✓ Gestión: Logística y documentación.
 - Organizar y desarrollar la logística y gestionar la documentación de los procesos de comunicación.
 - ✓ Producción: material comunicacional.
 - Desarrollar material comunicacional.

5. RESULTADOS ESPERADOS

- Modelo de comunicación institucional diseñado e implementado.
- Plan de Comunicación Institucional elaborado y en ejecución.
- Manual de imagen institucional aprobado y en uso.
- Manual de procesos de comunicación aprobado y en uso.
- Proyectos, productos e investigaciones de apoyo.

6. INDICADORES

$$\text{Porcentaje de avance del proyecto} = \left(\frac{\text{Número de actividades ejecutadas}}{\text{Número total de actividades planificadas}} \right) \times 100$$

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Evaluación anual.

8. PRODUCTOS O ENTREGABLES.

- Modelo de comunicación institucional.
- Plan de Comunicación Institucional.
- Manual de imagen institucional.
- Manual de procesos de comunicación.
- Proyectos, productos e investigaciones de apoyo.

9. PRESUPUESTO

Presupuesto referencial adicional de proyecto: USD 38.924 (estimado).

10. OPERATIVIZACIÓN

MACRO PROYECTO IV	Desarrollo institucional y bienestar del talento humano	
Proyecto específico 6		
		Gestión por competencias

1. INFORMACIÓN GENERAL

Administración del Proyecto	Dirección de Desarrollo Humanos y Capacitación
Coordinación General del Proyecto	Coordinación Institucional
Supervisión en la ejecución del proyecto	Subprocurador General del Estado
Áreas involucradas	1. Direcciones Nacionales Misionales
	2. Direcciones Regionales
	3. Direcciones Nacionales de Apoyo
Usuarios internos	Autoridades, funcionarios y servidores que gobiernan los diferentes procesos
Usuarios externos	N/A
Presupuesto referencial	USD 172.998
Duración	24 meses

2. ANTECEDENTES

La Procuraduría General del Estado (PGE), al igual que otras instituciones públicas en el Ecuador, debe adaptarse a un entorno administrativo, legal y tecnológico cambiante, para mejorar constantemente su capacidad para enfrentar las transformaciones recientes, como las que implica el proceso actual de reforma democrática del Estado.

La capacidad para responder ante estos desafíos de manera oportuna y eficaz, supone la existencia de condiciones que favorezcan la innovación, la participación y el compromiso, y éstas, a la vez, requieren que se establezcan prácticas y procedimientos que garanticen el alto desempeño en la gestión del talento humano.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Entre 2002 y 2004, la Institución, en un esfuerzo por enfrentar estos problemas de forma integral, contrató servicios de consultoría para implementar los cambios necesarios. Como resultado de tales consultorías, se desarrollaron y se implementaron varios proyectos de mejora de la organización, especialmente, en infraestructura tecnológica y gestión del talento humano.

El problema con estas iniciativas ha sido que los esfuerzos no han podido sostenerse, debido a que: (i) las consultorías no transfirieron *know-how* a la Institución, impidiéndole desarrollar capacidades propias; (ii) los procesos de implementación no tuvieron en cuenta las necesidades de desarrollo de competencias y de actualización permanente de los servidores, y (iii) los significativos cambios producidos en el entorno y en la organización, desde 2004 hasta la actualidad especialmente por la vigencia de la LOSEP, su Reglamento, y las directrices del Ministerio de Relaciones Laborales.

Con estos antecedentes, se propone la revisión general y modificación integral – sistémica– del conjunto constituido por diseño institucional, estructura organizacional, arquitectura de competencias laborales y gestión del talento humano de la PGE, utilizando los mapas de procesos institucionales y el modelo de gestión del talento humano por competencias como criterio técnico y núcleo metodológico del trabajo.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Implementar el diseño institucional, estructura organizacional y arquitectura de competencias laborales de la PGE y alinearlos con el modelo de gestión del talento humano por competencias, para favorecer la adaptación de la organización a entornos complejos, promover la flexibilidad, la innovación y el aprendizaje, y asegurar el desempeño sobresaliente de la institución y sus servidores, de acuerdo a las normas del sector público.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar y actualizar el diseño institucional, estructura organizacional y arquitectura de competencias laborales de la PGE, contribuyendo a la adaptación ventajosa de la organización al entorno.
- Establecer procedimientos y prácticas de gestión por competencias laborales y aplicarlos a la administración interna del talento humano.
- Impulsar el desarrollo profesional y la promoción oportuna de los servidores a través de un programa de desarrollo institucional.
- Desarrollar estándares y métricas de desempeño que promuevan la calidad del servicio y la mejora continua.
- Establecer el modelo de desarrollo institucional y gestión del talento humano por competencias de la Procuraduría General del Estado.

5. RESULTADOS ESPERADOS

- Estructura de la Organización aprobada e implementada.
- Estructura interna de las Unidades Organizacionales aprobada e implementada.
- Arquitectura de Competencias aprobada e implementada.
- Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos por Competencias Laborales elaborado y aprobado.
- Manual de Organización elaborado y aprobado.
- Reglamento de Interno de Administración del Talento Humano elaborado y aprobado.
- Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos elaborado y aprobado.
- Programa de Evaluación de Competencias Laborales aprobado e implementado.
- Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias implementado y en aplicación.

6. INDICADORES

$$\text{Porcentaje de clasificación de puestos implementado por competencias} = \left(\frac{\text{Número de perfiles de puestos por competencias implementado}}{\text{Número total de perfiles de puestos}} \right) \times 100$$

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Al concluir la primera fase se realizarán las siguientes actividades:

- Recabar documentación y registros de la ejecución de la fase 1.
- Revisión de avance de ejecución del proyecto.
- Elaborar informe final de la fase 1 del proyecto.
- Comunicación oficial de resultados de fase 1 del proyecto.

Al concluir la segunda fase se efectuará:

- Evaluación y lecciones aprendidas de la fase 2 del proyecto.

Antes de dar por terminado el proyecto se efectuará:

- Evaluación y lecciones aprendidas del proyecto.

Al concluir cada actividad existirán informes de las actividades.

8. PRODUCTOS O ENTREGABLES.

- Informe de Revisión inicial.
- Documentos de soporte técnico de la Estructura Organizacional y Estructura de la Unidades Organizacionales.
- Documentos de soporte técnico de la Arquitectura de Competencias.
- Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos por Competencias Laborales.
- Manual de Organización.
- Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos.
- Programa de Formación y Capacitación por Competencias.
- Programa de Calificación de Competencias.
- Programa de Evaluación de Competencias Laborales.
- Procedimientos documentados de Gestión del Talento Humano por Competencias.
- Registros de Gestión del Talento Humano por Competencias.

9. PRESUPUESTO

El monto referencial es USD 172.998

10. OPERATIVIZACIÓN

MACRO PROYECTO IV	Desarrollo institucional y bienestar del talento humano	
Proyecto específico 7		
		Formación gerencial

1. INFORMACIÓN GENERAL

Administración del Proyecto	Dirección de Desarrollo Humanos y Capacitación
Coordinación General del Proyecto	Coordinación Institucional
Supervisión en la ejecución del proyecto	Subprocurador General del Estado
Áreas involucradas	1. Direcciones Nacionales Misionales
	2. Direcciones Nacionales de Apoyo
Usuarios internos	Autoridades y servidores que gobiernan los diferentes procesos
Usuarios externos	N/A
Presupuesto referencial	USD 75.687
Duración	28 meses

2. ANTECEDENTES

El gerente de una organización, sea esta pública o privada, suele ser especialista, sin embargo la función de la gerencia es generalista, porque la resolución de problemas complejos requiere de la visión sistémica y también del desarrollo de competencias que permitan acceder a diferentes esquemas de análisis de la complejidad.

Como esta premisa no es ajena a la Procuraduría General del Estado se hace necesario contar con procesos de capacitación gerencial para sus autoridades y funcionarios, que les permita fortalecer su gestión y desempeño a través de impulsar el aprendizaje de un conjunto de competencias inherentes a la función laboral con posición jerárquica o de conducción, además de explorar y fortalecer precisiones acerca de lo que las posiciones de liderazgo requieren para su práctica efectiva.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La velocidad de la innovación tecnológica impacta en el *know how* requerido para cada puesto y más aún en aquellos que requieren de personas con perfiles ya no solo específicos sino con fundamento en áreas genéricas, es decir, las competencias que ayer eran indispensables, hoy son innecesarias, mientras nuevas competencias deben ser adquiridas para poder apropiarse de las novedades técnicas fundamentales para un adecuado desempeño en puestos de dirección, de modo que la definición de puestos y requisitos para ejercerlos, se tornan difusas y cambiantes.

En los procesos tradicionales de identificación de necesidades de capacitación, se suele recurrir a la evaluación de la brecha que podría existir entre la definición de un puesto de trabajo y el perfil de quien ocupa esa posición, es decir buscar las diferencias entre los atributos de su ocupante y los requisitos del cargo y, a partir de esto detectar las necesidades institucionales de capacitación.

El procedimiento tradicional, de diseñar la oferta de capacitación, mediante el levantamiento de encuestas acerca de temas de aprendizaje puede constituirse en un obstáculo, ya que se trata de una capacitación que responde al interés individual y no necesariamente significará un aporte a la institución que permita resolver los problemas y desafíos del sistema organizacional.

Por eso es necesario identificar competencias genéricas en el rol gerencial que le permita a la autoridad o funcionario potenciar su desempeño en puntos clave sobre el manejo organizacional y situacional, a los cuales debe enfrentarse.

Los administradores públicos con frecuencia deben:

- Asumir objetivos asimilados desde "afuera" de su organización.
- Trabajar con colaboradores cuya carrera está fuera de control del superior.
- Alcanzar sus objetivos en tiempos fijados con criterio "político", o establecidos por norma.
- Alinearse con procedimientos administrativos y reglamentos jurídicos.
- Gestionar dentro de criterios verticales y jerárquicos para la toma de decisiones.

- Motivar al personal sin poder incidir en el esquema de remuneraciones.
- Manejar el flujo de información previendo posibles impactos en la opinión pública.
- Aplicar recursos escasos a objetivos masivos.

Por eso es valioso desplegar todos los esfuerzos para identificar las necesidades de capacitación adecuadas que requiere la Institución, que estará altamente justificada por el resultado de una oferta formativa en lo gerencial y por tanto cada vez más vinculada a las necesidades de la PGE.

Por estos fundamentos se considera conveniente impulsar el desarrollo de este proyecto que se asume con un enfoque estratégico y situacional, mediante el diseño de un Programa de Capacitación Gerencial dirigido a autoridades y funcionarios que ocupan puestos clave de dirección, y que garanticen un adecuado desempeño institucional en cuanto a la consecución de los procesos y obtención de resultados en el marco de una visión institucional compartida.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Capacitar a los mandos responsables de la administración de las Direcciones de la Procuraduría General del Estado, en temas necesarios vinculados a un ejercicio gerencial con excelencia.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar un programa de habilidades gerenciales apropiado para los directores, directoras, subdirectores y subdirectoras de la PGE.
- Potenciar las competencias gerenciales de los líderes de procesos en la institución.
- Mejorar la coordinación interna entre unidades administrativas.

MODELO DE CAPACITACIÓN GERENCIAL EN COMPETENCIAS GENÉRICAS:

TEMAS	CARACTERÍSTICAS
Gestión de objetivos por resultados- Planificación Estratégica	Orientación a la eficiencia Conceptualización diagnóstica Previsión de riesgos
Liderazgo	Confianza en sí mismo Pensamiento lógico Conceptualización Crítica
Gestión de recursos humanos	Gestión de procesos grupales Confianza en las personas Uso del poder Crítica precisa/autocrítica
Dirección de subalternos	Uso del poder unilateral Espontaneidad Desarrollar a terceros
Relaciones interpersonales	Persistencia Adaptabilidad Autocontrol
Negociación	Desarrollo de hipótesis Identificación de problemas Resolver y administrar conflictos
Dirección estratégica	Líneas generales de los principios de administración pública
Gestión de equipos de trabajo	Principios del coaching aplicables a la gestión pública
Evaluación de desempeño	Construcción de indicadores de gestión para control de la gestión

5. RESULTADOS ESPERADOS

- Los mandos responsables de la administración de las Direcciones de la PGE, estarán capacitados en los temas necesarios vinculados a un ejercicio gerencial con excelencia.
- mejor coordinación administrativa institucional

6. INDICADORES

$$\text{Porcentaje de directivos capacitados en temas gerenciales} = \left(\frac{\text{Número de directivos capacitados en temas gerenciales}}{\text{Número total de directivos de la PGE}} \right) \times 100$$

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y la evaluación será permanente. Después de la ejecución de cada evento se realizará una evaluación a: 1) Participantes; 2) Instructores; 3) Aspectos Logísticos; y, 4) Cumplimiento de expectativas y objetivos propuestos.

Se realizará una sistematización por cada evento, que servirá de insumo para la elaboración del informe final respecto del cumplimiento del Programa de Capacitación Gerencial Propuesto.

8. PRODUCTOS O ENTREGABLES

- Documento del Programa de Capacitación Gerencial de la PGE aprobado.
- Informe sobre cada evento de capacitación (agenda, sistematización del curso, lista de participantes, evaluaciones del evento, etc.)
- Documento de sistematización de la experiencia.

9. PRESUPUESTO

Presupuesto referencial es USD 75.687

10. OPERATIVIZACIÓN

MACRO PROYECTO IV	Desarrollo institucional y bienestar del talento humano	
Proyecto específico 8		
		Sistema de salud ocupacional

1. INFORMACIÓN GENERAL

Administración del Proyecto	Dirección de Desarrollo Humano y Capacitación
Coordinación General del Proyecto	Coordinación Institucional
Supervisión en la ejecución del proyecto	Subprocurador General del Estado
Áreas involucradas	1. Personal de salud de la PGE
	2. Trabajo Social
	3. Direcciones Nacionales de Apoyo
Usuarios internos	Autoridades, funcionarios y servidores de la PGE
Usuarios externos	N/A
Presupuesto referencial	USD 56.224
Duración	39 meses

2. ANTECEDENTES

La Procuraduría General del Estado (PGE) ha emprendido múltiples acciones para mejorar la salud ocupacional de sus servidores, entre las que pueden señalarse: (i) conformación del Comité de Seguridad; (ii) elaboración y ejecución del Plan Institucional de Emergencias; (iii) provisión del servicio de alimentación para los servidores de Quito y

algunas regionales; (iv) provisión del servicio médico-dental; (v) campañas de salud preventiva; (vi) subvención del servicio de guardería para los hijos de los servidores; (vii) evaluación del clima laboral; (viii) provisión del servicio de transporte para los servidores y trabajadores de Quito; (ix) adquisición y adecuación de nuevas instalaciones; (x) elaboración del reglamento de salud, seguridad e higiene laboral. Algunas de estas iniciativas se han desarrollado en cumplimiento de disposiciones legales.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las acciones antes mencionadas se han llevado a cabo por separado, desarticuladas unas de otras, sin que pueda considerárselas una totalidad integrada; en otras palabras, no constituyen un sistema o modelo de gestión coherente con la misión institucional y con el mandato constitucional del Buen Vivir. Esta desarticulación ha limitado, por otra parte, la eficiencia y la eficacia de tales acciones. Para asegurar la coherencia, eficiencia y eficacia, se propone, en consecuencia, que todas estas iniciativas sean integradas en un sistema de salud ocupacional.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Establecer un sistema de salud ocupacional para eliminar o minimizar los riesgos relacionados con las actividades institucionales a los que el personal u otras partes interesadas podrían estar expuestos.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Implementar, mantener y mejorar continuamente la gestión de la salud ocupacional.
- Controlar los factores y mejorar las condiciones que afectan, o podrían afectar, la salud física, mental y social de los servidores, visitantes o cualquier otra persona en el lugar de trabajo.
- Asegurar el cumplimiento de las regulaciones relacionadas con la salud ocupacional, en particular, el Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público y el Reglamento General del Seguro de Riesgos del Trabajo.

5. RESULTADOS ESPERADOS

- Plan de Salud Ocupacional Integral aprobado e implementado.

- Plan Integral de Seguridad Ocupacional y Prevención de Riesgos aprobado e implementado.
- Programa de Deportes, Educación Física y Recreación aprobado e implementado.
- Sistema de Salud Ocupacional implementado y en funcionamiento.

6. INDICADORES

$$\text{Porcentaje de implementación del Plan de Seguridad Ocupacional y Prevención de riesgos} = \left(\frac{\text{Número de actividades del Plan ejecutadas}}{\text{Número total de actividades planificadas}} \right) \times 100$$

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Al concluir la primera fase se realizarán las siguientes actividades:

- Obtener documentación y registros de la ejecución de la fase 1.
- Revisión de avance de ejecución del proyecto.
- Revisión del sistema de salud ocupacional.
- Informe final de la fase 1 del proyecto.
- Comunicación oficial de resultados de fase 1 del proyecto.
- Evaluación y lecciones aprendidas de la fase 2 del proyecto.
- Evaluación y lecciones aprendidas del proyecto.

Al concluir cada actividad existirán informes de las actividades.

8. PRODUCTOS O ENTREGABLES.

- Informe de revisión inicial.
- Expedición de política de salud ocupacional.
- Informe de evaluación de riesgos del trabajo.
- Documento del Plan de Salud Ocupacional Integral.
- Documento del Plan Integral de Seguridad Ocupacional y Prevención de Riesgos.
- Programa de Deportes, Educación Física y Recreación.
- Procedimientos documentados del Sistema de Salud Ocupacional.
- Registros de Sistema de Salud Ocupacional.

9. PRESUPUESTO

El monto referencial es USD 56,224

10. OPERATIVIZACIÓN

MACRO PROYECTO IV	Desarrollo institucional y bienestar del talento humano	
Proyecto específico 9		
		Sistema de gestión ambiental

1. INFORMACIÓN GENERAL

Administración del Proyecto	Dirección de Nacional de Planificación y Sistemas
Coordinación General del Proyecto	Coordinación Institucional
Supervisión en la ejecución del proyecto	Subprocurador General del Estado
Áreas involucradas	1. Personal de salud de la PGE
	2. Trabajo Social
	3. Direcciones Nacionales de Apoyo
Usuarios internos	Autoridades, funcionarios y servidores de la PGE
Usuarios externos	N/A
Presupuesto referencial	USD 37.071
Duración	39 meses

2. ANTECEDENTES

A medida que crece la preocupación mundial por mejorar la calidad del medioambiente, las organizaciones públicas y privadas prestan cada vez mayor atención a los impactos ambientales de sus actividades.

Siguiendo esta tendencia global, la Constitución de la República del Ecuador (CRE), en su artículo 14, reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, el *sumak kawsay*, y declara que son de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados. El artículo 395 de la misma CRE, por otro lado, reconoce como principio ambiental la aplicación, transversal y obligatoria, de las políticas de gestión ambiental por parte del Estado en todos sus niveles. Estos principios y disposiciones constitucionales se han visto reflejados en el Plan Nacional del Buen Vivir y en la Política Nacional Ambiental.

Las organizaciones del sector público ecuatoriano, en particular, los organismos y dependencias de la Función Ejecutiva, han emprendido acciones para promover un comportamiento responsable con el medioambiente y reducir los efectos ambientales nocivos de las actividades de la gestión pública.

En ese contexto, la Procuraduría General del Estado se ha empeñado en aprovechar esa creciente conciencia ambiental y las preocupaciones generales en torno al cambio climático y a la conservación de la biodiversidad, y transformarlas en acciones que permitan determinar los aspectos ambientales significativos de las actividades institucionales, reducir y controlar el impacto de nuestra interacción con el medioambiente y establecer disposiciones dirigidas a mejorar el desempeño ambiental de la Institución.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Procuraduría General del Estado, en el período enero 2010 - julio de 2011 ha tenido un consumo promedio mensual de papel de 146,11 resmas¹; según parámetros internacionales el promedio debió ser de 100 resmas mensuales, es decir, se consumió un 46,11% más. El consumo promedio de luz en el período enero 2010 - agosto de 2011 fue de 30.250,55 kwh; según parámetros internacionales, para ese mismo período el promedio debió ser de 29.100,30 kwh; es decir existió un consumo de 3,80% más del

promedio. En cuanto al consumo de agua, para el período enero 2010 - agosto de 2011 el consumo promedio mensual fue de 934,86 m³; para el referido período, el promedio debió ser de 350,25 m³, es decir, existe un consumo de 166,66% sobre el promedio deseado.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Establecer un sistema de gestión ambiental que mejore sustancialmente la capacidad de la Procuraduría General del Estado para anticipar, identificar, gestionar y controlar el impacto de las actividades institucionales sobre el medioambiente.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Implementar, mantener y mejorar continuamente el sistema de gestión ambiental y sus resultados.
- Evitar, reducir o controlar los impactos ambientales adversos de las actividades institucionales.
- Adoptar buenas prácticas ambientales aplicables a las actividades de la Institución.
- Asegurar el cumplimiento de las regulaciones relacionadas con la gestión ambiental.
- Gestionar y ejecutar el programa de clasificación y reciclaje de desechos y reducción del consumo de papel.
- Gestionar y ejecutar la fase de reconocimiento de la Procuraduría General del Estado como institución verde y asegurar la sostenibilidad del sistema de gestión ambiental.

5. RESULTADOS ESPERADOS

- Programa de reducción del consumo, reutilización y reciclaje de papel aprobado e implementado.
- Programa de gestión de desechos aprobado e implementado.
- Programa de consumo eficiente de energía aprobado e implementado.
- Programa de compras responsables con el medioambiente aprobado e implementado.
- Programa de reducción del consumo de agua corriente aprobado e implementado.
- Programa de control y reducción de las emisiones nocivas para el medioambiente aprobado e implementado.
- Sistema de Gestión Ambiental implementado y en funcionamiento.

6. INDICADORES

$$\text{Porcentaje de implementación del Sistema de Gestión} = \left(\frac{\text{Número de programas del Sistema de Gestión Ambiental ejecutados}}{\text{Número total de programas planificados dentro del Sistema de Gestión Ambiental}} \right) \times 100$$

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y evaluación, se realizará de acuerdo a cada fase, por ello, al concluir la fase de constitución y establecimiento del sistema de gestión ambiental, se realizará la evaluación de la gestión y ejecución de:

- Recopilación la documentación y los registros de la fase de constitución y establecimiento del sistema de gestión ambiental.
- Evaluación del avance de la fase de constitución y establecimiento del sistema de gestión ambiental.
- Revisión del sistema de gestión ambiental de la Procuraduría General del Estado.
- Revisión y aprobación del informe final de la fase de constitución y establecimiento del sistema de gestión ambiental.

En la evaluación de la gestión y ejecución de la fase de ampliación y consolidación del sistema de gestión ambiental se realizará:

- Recopilación de la documentación y registros de la fase de ampliación y consolidación del sistema de gestión ambiental.
- Revisiones del sistema de gestión ambiental.
- Evaluación del avance de la fase de ampliación y consolidación del sistema de gestión ambiental.
- Elaboración, revisión y aprobación del informe final de la fase de ampliación y consolidación del sistema de gestión ambiental.

Finalmente se efectuará:

- Revisión de la documentación y registros de ejecución de la fase 3.
- Revisiones del sistema de gestión ambiental.
- Elaboración del informe final de la fase 3 del proyecto.
- Evaluación general y lecciones aprendidas del proyecto.
- Entrega del informe final del proyecto.

Al concluir cada actividad existirán informes de las actividades.

8. PRODUCTOS O ENTREGABLES

- Informe de revisión inicial y determinación de línea de base de la gestión ambiental.
- Informe de identificación de aspectos ambientales significativos de la organización y determinación de los criterios de desempeño ambiental.
- Política, objetivos y metas de gestión ambiental.
- Programa de reducción del consumo, reutilización y reciclaje de papel.
- Programa de gestión de desechos.
- Programa de consumo eficiente de energía.
- Programa de compras responsables con el medioambiente.
- Programa de reducción del consumo de agua corriente.
- Programa de control y reducción de las emisiones nocivas para el medioambiente.
- Procedimientos documentados del sistema de gestión ambiental.
- Registros del sistema de gestión ambiental.

9. PRESUPUESTO

El valor referencial es USD 37.071

10. OPERATIVIZACION

VI. Anexos

Anexos

1. Matriz FODA de la PGE

2. Matriz FODA priorizada

3. Matriz de impacto cruzado

4. Cronograma integrado de
proyectos

5. Presupuesto referencial

