

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>2</b>
A. MARCO CONCEPTUAL	2
B. ESTRUCTURA	3
C. METODOLOGÍA	4
<b>II. PLAN ESTRATÉGICO PGE 09</b>	<b>5</b>
A. ANÁLISIS ESTRATÉGICO FODA	5
B. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	8
C. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS POR ÁREAS	8
D. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	11

## **Introducción**

El presente documento contiene el Plan Estratégico de la Procuraduría General del Estado (PGE), correspondiente al período comprendido entre Julio de 2008 hasta Diciembre de 2009, es el resultado de un proceso participativo de revisión y reforma de los diferentes niveles jerárquicos de la institución y de sus unidades operativas, con el objeto de incorporar los nuevos elementos en el Plan Estratégico de la Procuraduría General del Estado 2007-2012.

Las políticas propuestas por las actuales autoridades han sido incluidas en la visión y misión institucional; este proceso contó con la asistencia técnica del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El desarrollo del Plan Estratégico se enmarca, dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, a más de constituirse en la línea de acción para el cumplimiento de las metas institucionales, en función de las necesidades del Estado y la sociedad ecuatoriana.

Con la implementación del plan estratégico se pretende, impulsar una gestión de calidad y mejoramiento continuo en la prestación de los servicios públicos, para el cumplimiento del rol de la Procuraduría General del Estado, basado en una enorme responsabilidad social como representante judicial y extrajudicial del Estado.

## **I. Fundamentos Teóricos del Plan Estratégico**

El Plan Estratégico de la Procuraduría General del Estado (PGE) para el período 2008-2009, se fundamenta en una forma de organización moderna, eficiente y eficaz con una visión a largo plazo, que permitirá orientar sus acciones y proyectos.

En este sentido, el Plan Estratégico 2008-2009 contempla un conjunto de proyectos orientados al desarrollo institucional; son iniciativas que permitirán agilizar la administración en términos generales con énfasis en los procesos claves. Por ello se ha iniciado la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, con miras a obtener la certificación internacional bajo la norma ISO 9000-2005.

La Procuraduría General del Estado tiene una enorme responsabilidad como abogado del Estado que le obliga a interpretar las necesidades de la población y las instituciones públicas, en cuanto al tipo de patrocinio y asesoramiento que requiere la defensa de los intereses nacionales y el cumplimiento de los objetivos del Estado.

### **A. Marco Conceptual**

#### **1. Plan**

Conjunto de programas y proyectos coherentes, integrados, interrelacionados y conducentes a lograr un objetivo común, en un tiempo y espacio predeterminado. Implica la toma de decisiones racionales y armónicas que conduzcan a la consecución de los objetivos.

#### **2. Proyecto**

Conjunto de objetivos, metas y actividades a realizar en un tiempo establecido, con recursos determinados. En algunos casos constituye la unidad programática del plan.

### **3. Planeamiento Estratégico**

Es la definición anticipada sobre adónde pretende llegar la institución en el mediano o largo plazo, a partir de una situación actual determinada. El Plan Estratégico define el rumbo de la organización para llegar a la situación deseada y establece las acciones estratégicas, indicadores de resultados, metas, plazos de ejecución y unidades de organización responsables. La medición de resultados se realiza mediante la aplicación de los indicadores establecidos y debe trascender en el tiempo, hacia la evaluación de los efectos y del impacto obtenido.

### **4. Planeamiento Operativo**

Es la revisión y validación de la acciones estratégicas que se propone realizar la institución en un año determinado, dentro del período que comprende el planeamiento estratégico, con énfasis en las metas, lineamientos de la política y estrategia institucional, según las prioridades establecidas.

### **5. Proyectos por Área de Gestión**

Son los proyectos de cada una de las unidades que integran la institución.

### **6. Seguimiento**

Se entiende por seguimiento la observación, registro y proyecto, en términos de metas cumplidas, recursos utilizados así como los tiempos y el presupuesto previsto. Por otra parte, hace referencia a la observación de los productos, resultados, efectos de impacto, para verificar el cumplimiento de propósitos de tiempo, calidad y presupuesto, con el fin de tomar decisiones encaminadas al cumplimiento de los objetivos sociales y económicos que genera el plan, programa o proyecto.

### **7. Evaluación:**

Acto de medir una situación concreta, determinando y analizando elementos, causas y efectos y resultados, que posibilitarán establecer medidas y estrategias alternativas de corrección y mejoramiento.

## **B. Estructura**

### **1. Análisis Estratégico**

Implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo.

### **2. Direccionamiento Estratégico**

Representa las directrices del rumbo institucional y del compromiso para con el país y está integrado por tres elementos que son: LA MISIÓN, la cual refleja la razón de ser de la PGE y que se deriva de su

Ley de creación; LA VISIÓN, la cual representa el rumbo hacia donde debe dirigirse la institución en los próximos años y LOS VALORES, que representan los principios orientadores de conducta de todo el personal en el ejercicio de sus responsabilidades.

### **3. Formulación Estratégica**

Consiste en adecuar las capacidades de la institución con su entorno para que la nueva construcción estratégica tienda a orientarse desde fuera hacia dentro de la organización. Es el rumbo que orienta las decisiones y acciones que comprometen la supervivencia y el futuro de la institución. La buena formulación de la estrategia depende el éxito o fracaso institucional

### **4. Implementación Estratégica; POA y proyectos**

Es el modelo o patrón de decisiones de la institución que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr los objetivos y el camino a seguir, el tipo de institución que es o intenta ser en función de los recursos con los que cuenta, para insertarse en la consecución de los objetivos e intereses del Estado

### **5. Control Estratégico; Indicadores**

Se refiere a la fase de la ejecución y control del avance de los resultados, contempla como parámetros fundamentales, las “Acciones Estratégicas” y sus correspondientes “Indicadores de Resultados”, que son los sujetos principales del seguimiento. Al final de esta fase se obtienen apreciaciones cuantitativas de los resultados obtenidos y sobre ellos se elaboran reportes o informes que agregan elementos de análisis cualitativos, que representan interpretaciones de los datos. La labor de evaluación se refiere a una cadena acumulativa de información cuantitativa que se enriquece con elementos de crítica cualitativa sobre la incidencia de los resultados en el quehacer institucional, en la atención a los usuarios y organizaciones y en la mejoría de los procesos en la Administración Pública.

## **C. Metodología**

### **1. Insumos**

- Los lineamientos provenientes del Plan Nacional de Desarrollo.
- Información sobre las tendencias regionales e internacionales.
- Los lineamientos emitidos por las autoridades de la institución.
- La información elaborada por las instancias técnicas de la institución.
- Los reportes de los planes institucionales anteriores.
- Los aportes de los funcionarios y técnicos de las diferentes áreas de gestión que integran la PGE.

## **2. Metodología**

La formulación de Planes Institucionales, se desarrolla mediante la aplicación de una metodología combinada de métodos inductivos y deductivos y la utilización de una estrategia participativa.

En el aspecto deductivo se aprovecha la información de base que se extrae de los Planes de Gobierno, de la políticas emitidas por las autoridades, ejecución y evaluación de los planes anteriores, que se procesa empleando técnicas participativas y se convierten en acciones estratégicas, indicadores de resultados y metas financieras que pasan a conformar los Planes Estratégicos y Planes Operativos de la Procuraduría General del Estado.

En el aspecto inductivo, se utiliza información que proviene de inquietudes de los directivos y funcionarios de la institución con base a su conocimiento y experiencia particular.

## **3. Productos**

Los productos se identifican específicamente como:

Plan Estratégico Institucional

Plan Operativo Institucional por período jun 2008 – dic 2009

## **4. Actores**

Los actores son todos los funcionarios y servidores de nivel gobernante y directivo, así como los respectivos jefes de unidad, supervisores, personal técnico y operativo de cada una de las áreas de gestión institucional.

Estos actores desempeñan sus funciones y realizan las actividades relativas al tema de planificación institucional, procedimientos, metodologías, herramientas e instrumentos establecidos para este efecto por la Unidad de Planificación y Evaluación.

# **II. Plan Estratégico PGE 09**

## B. **Direccionamiento Estratégico**

### 1. **Misión**

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

### 2. **Visión**

Ser una institución reconocida por la ciudadanía ecuatoriana como defensora jurídica de los intereses nacionales, con personal especializado y con servicios de calidad.

### 3. **Principios y Valores Institucionales**

- Lealtad institucional, se trabaja con responsabilidad profesional.
- Integridad, se sustenta en la honestidad y transparencia de los actos institucionales.
- Efectividad, el accionar institucional es oportuno y optimiza la utilización de los recursos.
- Legalidad, todos los actos se sujetan al ordenamiento constitucional y a la ley.
- Adaptación al cambio, estructura institucional versátil con apertura al cambio.

## C. **Objetivos y Estrategias por Áreas**

### 1. **Objetivos y Estrategias**

#### *a) Patrocinio*

##### **Objetivo:**

Lograr resultados positivos en los juicios nacionales e internacionales en defensa del Estado y sus instituciones, en materias: laboral, civil, penal, fiscal, contencioso-administrativo, tributario, asuntos internacionales, derechos humanos y constitucional.

##### **Estrategias:**

- Mantener políticas, planes y programas que fortalezcan el intelecto del equipo de profesionales de la PGE.
- Impulsar innovación en los procesos principales y en los de apoyo para mejorar los tiempos y la calidad de las respuestas.
- Coordinación con las entidades públicas a fin de obtener la prueba necesaria para los procesos.
- Capacitación y asesoramiento periódico a los funcionarios públicos en materia de litigio y mediación.
- Comunicación constante con las instituciones públicas para consolidar el papel institucional de defensa estatal.

#### *b) Contratación*

##### **Objetivo:**

Lograr eficacia en el control de los actos y contratos que suscriben los organismos y entidades del sector público, acerca del cumplimiento de las disposiciones de Ley.

**Estrategias:**

- Fortalecer el conocimiento del equipo profesional que participa en los procesos de contratación.
- Análisis de los cambios en el marco legal y readecuación de procesos y servicios.
- Proporcionar a las instituciones que conforman el Estado los apoyos técnicos, administrativos y humanos para que cumplan los procesos de contratación con eficiencia, eficacia y efectividad.

**c) Consultoría**

**Objetivo:**

Formular pronunciamientos que den seguridad jurídica analizando y obligando la aplicación del marco jurídico vigente respecto de la consulta absuelta.

**Estrategias**

Fortalecer la consultoría con profesionales altamente calificados, expertos en derecho público.

Direccionar y coadyuvar al desarrollo de aplicaciones informáticas que faciliten el conocimiento del estado de los juicios y recursos pendientes de resolver.

**d) Mediación**

**Objetivo:**

Dinamizar la actividad del sector público y sus relaciones con personas jurídicas o naturales del sector privado mediante la búsqueda de acuerdos entre las partes.

**Estrategias**

- Fortalecer los conocimientos del equipo profesional que trabaja en mediación.
- Impulsar acciones preventivas hacia las instituciones públicas.

**e) Soporte Institucional**

**Objetivo:**

Tener una institución con una estructura técnicamente diseñada, con personal calificado, con procedimientos claramente definidos y con apoyo tecnológico que propicien el funcionamiento eficiente, eficaz y transparente de las operaciones.

**Estrategias:**

- Modernizar la estructura, procesos y sistemas institucionales
- Actualizar el marco legal y normativo de acuerdo a la modernización

- Fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad para lograr la estandarización y la conducta de mejora continua de los procesos.
- Fortalecer el desarrollo de aplicaciones informáticas para automatizar los procesos.

## 2. Estructura Institucional

La ejecución de la estrategia institucional requiere de un ordenamiento organizacional, orientado a cumplir los objetivos institucionales planteados en el plan estratégico, de tal manera que todos los procesos institucionales y las unidades que los rigen, funcionen de manera sistemática, sinérgica y coordinada.

En el siguiente cuadro se detallan los niveles de procesos institucionales en cada nivel y las unidades que coordinan cada proceso.

Niveles de Procesos	Áreas Estratégicas	Unidades PGE
<b>Gobernadores</b>	<b>Desarrollo Institucional</b>	Despacho Procurador
		Despacho Subprocurador
		Coordinación Institucional
<b>Misionales</b>	<b>Patrocinio del Estado</b>	Patrocinio Nacional
		Patrocinio Internacional
		Derechos Humanos
	<b>Control de la Legalidad</b>	Contratación Pública
		Contratación Especial

		Control de Contratos
	<b>Consultoría</b>	Consultoría
	<b>Mediación</b>	Mediación
<b>Apoyo</b>	<b>Asesoría</b>	Asesoría Jurídica
	<b>Soporte Institucional</b>	Secretaría General
		Desarrollo Humano
		Financiera
		Administración
	Planificación y Sistemas	

#### **Filosofía de la administración por procesos**

La implementación de la administración por procesos como instrumento de gestión de la Procuraduría General del Estado, en concordancia con las nuevas tendencias de organización, en consonancia con la misión institucional, se sustentará en la filosofía de que, todas las actividades a desarrollarse dentro de la institución se constituyen parte de un proceso necesario para generar un producto de calidad, demandado por los usuarios internos o externos.

## **D. Implementación Estratégica**

### **1. Proyecto 1:**

**Capacitación a los funcionarios y coordinación de las acciones de defensa en las direcciones regionales.**

#### ***a) Objetivo***

Actualizar los conocimientos específicos de los funcionarios para optimizar su rendimiento en las diferentes causas en las cuales la institución interviene

#### ***b) Indicadores***

- Número de funcionarios capacitados/ total de funcionarios
- Número de juicios revisados/ total de juicios activos

#### ***c) Responsables Directos***

- Dirección Nacional de Desarrollo Humano y Capacitación
- Dirección Nacional de Patrocinio

#### ***d) Fecha inicio***

A definir

## 2. Proyecto 2

### Diseño y consolidación del Sistema de Gestión de Calidad

#### a) *Objetivo*

Asegurar que la Procuraduría General del Estado cuente con una certificación de procesos debidamente simplificados para impulsar la mejora continua.

#### b) *Indicador*

- Número de procesos implantados/ Total de procesos levantados

#### c) *Responsable Directo*

- Dirección Nacional de Planificación y Sistemas

#### d) *Fecha inicio*

A definir

## 3. Proyecto 3

### Asesoría y capacitación externa en temas especializados a instituciones públicas

#### a) *Objetivo*

Capacitar y asesorar a las instituciones públicas para que realicen procesos legales eficientes.

#### b) *Indicador 1*

- Número de instituciones públicas capacitadas/Número de instituciones públicas solicitantes

#### c) *Responsable Directo*

- Dirección Nacional de Desarrollo Humano y Capacitación

#### d) *Indicador 2*

- Número asesorías prestadas/Número de asesorías solicitadas

#### e) *Responsables Directos*

- Dirección Nacional de Contratación Pública
- Dirección Nacional de Contratación Especial

#### f) *Fecha inicio*

A definir

## 4. Proyecto 4

### Sistema de documentación-archivo y atención al usuario

**a) Objetivo**

Implementar un sistema de documentación y archivo que permita contar con un flujo de información oportuno y ágil, además de proporcionar atención al usuario externo

**b) Indicador 1**

- Número de trámites ingresados al sistemas/Total de trámites

**c) Responsable Directo**

- Secretaría General

**d) Indicador 2**

- Número de instituciones y/o personas encuestadas/ total del tamaño de muestra (se define en función del total de usuarios externos)

**e) Responsable Directo**

- Unidad de Comunicación

**f) Fecha inicio**

A definir

**5. Proyecto 5**

**Equipamiento informático y de comunicaciones**

**a) Objetivo**

Contar con una plataforma de alta tecnología de información y comunicación para proporcionar un servicio de calidad.

**b) Indicador**

- Servicios integrados/Sistema implantado

**c) Responsable Directo**

- Dirección Nacional de Planificación y Sistemas.

**d) Fecha inicio**

A definir

**6. Proyecto 6**

**Investigación de la doctrina jurídica reforma y normativa legal de la Procuraduría General del Estado.**

**a) Objetivos**

Crear doctrina jurídica de la institución que servirá como fuente de consulta para que en el futuro la Procuraduría no se pronuncie de manera contradictoria y

Elaborar un anteproyecto de ley reformativa a la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado.

***b) Indicador***

- Número de criterios contradictorios/criterios emitidos

***c) Responsable Directo***

- Dirección Nacional de Asesoría Jurídica

***d) Fecha inicio***

A definir

**7. Proyecto 7**

**Mediación social con apoyo de la Organización de Estados Americanos.**

***a) Objetivo***

Mejorar la técnica y desenvolvimiento del centro de mediación y sus mediadores.

***b) Indicador***

- Número de centros abiertos en el período de 6 meses

***c) Responsable Directo***

- Dirección Nacional de Mediación

***d) Fecha inicio***

A definir