



PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO
REPÚBLICA DEL ECUADOR

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2025-2029

Noviembre 2025

Contenido

I.	DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	7
1.1	Descripción de la institución	7
1.1.1	Base legal.....	9
1.1.2	Competencias, atribuciones y facultades	18
1.2	Diagnóstico de la institución	21
II.	ANÁLISIS SITUACIONAL	58
2.1.	Análisis externo macro	59
2.1.1.	Entorno político.....	59
2.1.2.	Entorno demográfico y social.....	60
2.1.3.	Económico.....	64
2.1.4.	Tecnológico	76
2.1.5.	Cultural.....	78
2.2.	Análisis sectorial, diagnóstico territorial y mapeo de actores	78
2.2.1.	Análisis sectorial.....	79
2.2.2.	Análisis de diagnóstico territorial.....	84
2.2.3.	Análisis de actores institucionales	92
III.	ANÁLISIS F.O.D.A.....	95
3.1	Análisis de entorno complementario	97
IV.	ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN	100
4.1	Visión	100
4.2	Misión.....	100
4.3	Valores.....	100
V.	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS.....	102
5.1	Objetivos estratégicos institucionales.....	102
5.2	Estrategias institucionales	103
5.3	Indicadores y metas.....	104
5.4	Identificación de programas institucionales.....	110
5.5	Descripción de gasto corriente y gasto de inversión.....	110
VI.	ARTICULACIÓN DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	111
VII.	GESTIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL	114
VIII.	ANEXOS: FICHAS METODOLOGIAS INDICADORES Y METAS FIRMADAS.....	114
IX.	APROBACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL.....	115

Índice de Tablas

Tabla 1. Resumen Competencias, facultades y atribuciones de la Procuraduría General del Estado	18
Tabla 2. Estadísticas de la gestión de la Procuraduría General del Estado	24
Tabla 3. Resultados Objetivos Estratégicos PEI	28
Tabla 4. Detalle POA y PAI 2022	30
Tabla 5. Detalle POA y PAI 2023	30
Tabla 6. Detalle POA y PAI 2024	31
Tabla 7. Detalle POA y PAI 2025	32
Tabla 8. Evolución presupuesto institucional	32
Tabla 9. Presupuesto histórico asignado de la PGE por años	33
Tabla 10. Montos aprobados dictamen de prioridad original PROFIP	34
Tabla 11. Plan Anual de Inversión, PROFIP 2019 -2025	36
Tabla 12. Plan Anual de Inversión, Programa de Preservación de Capital 2021 -2025	37
Tabla 13. Resumen de calificación de riesgos institucionales de la PGE - II Trimestre 2025	37
Tabla 14. Estructura desconcentrada PGE	50
Tabla 15. Resumen distributivo de personal de la PGE por tipo de contratación	51
Tabla 16. Detalle de manual de procesos institucionales	56
Tabla 17. Detalle de montos Programa de Preservación de Capitales	73
Tabla 18. Modelos Implementados para la Defensa Jurídica del Estado en Latinoamérica	82
Tabla 19. Presencia institucional en territorio de la Procuraduría General del Estado – Nivel Zonal: Unidad Desconcentrada Zonal - Dirección Regional	87
Tabla 20. Presencia institucional en territorio de la Procuraduría General del Estado – Oficina Técnica: Delegación Provincial	89
Tabla 21. Descripción de actores	92
Tabla 22. Matriz FODA	96
Tabla 23. Descripción de estrategias por OEI	103
Tabla 24. Objetivos, indicadores y metas PEI	105
Tabla 25. Programas institucionales	110
Tabla 26. Presupuesto gasto corriente y de inversión	110
Tabla 27. Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2025 – 2029	113

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Hitos Históricos de la Procuraduría General del Estado	8
Gráfico 2. Esquema Modelo de Gestión “Procuraduría Del Futuro”	9
Gráfico 3. Ciclo de Defensa Jurídica	21
Gráfico 4. Resumen de competencias y facultades de la Procuraduría General del Estado.....	41
Gráfico 5. Cadena de valor de la Procuraduría General del Estado	41
Gráfico 6. Esquema Modelo de Gestión “Procuraduría Del Futuro”	44
Gráfico 7. Organigrama de la Procuraduría General del Estado	46
Gráfico 8. Resumen distributivo de personal de la PGE por tipo de proceso	51
Gráfico 9. Resultados clima laboral de la PGE por año	52
Gráfico 10. Resultados por factores clima laboral PGE por año	53
Gráfico 11. Mapa de procesos	56
Gráfico 12. Resultados encuesta satisfacción cliente externo	57
Gráfico 13. Población total de Ecuador por provincia	61
Gráfico 14. Concentración de población por provincia	62
Gráfico 15. Evolución PIB del 2019 al I trimestre del 2025	66
Gráfico 16. Riesgo país de Ecuador enero 2020 a agosto 2025	67
Gráfico 17. Inflación nacional, 2021 – 2025	68
Gráfico 18. Mercado laboral por Población ocupada según condición de actividad, 2021 – II trimestre 2025	69
Gráfico 19. Evolución histórica del IPC, 2016 - 2025	70
Gráfico 20. Inflación anual de Ecuador vs los países de la CAN	70
Gráfico 21. Ingresos, erogaciones y resultado global del Sector Público No Financiero, 2022 -2025.....	72
Gráfico 22. Puntuaciones y clasificaciones del Estado de derecho en los países 2024	75
Gráfico 23. Ecuador: confianza de las instituciones (% de la población).....	76
Gráfico 24. Principales datos estadísticos del Observatorio Ecuador Digital	77
Gráfico 25. Misión constitucional de la Procuraduría General del Estado	79
Gráfico 26. Catálogo de instituciones y entidades operativas desconcentradas del sector público activas.....	86
Gráfico 27. Esquema FODA.....	95
Gráfico 28. Esquema análisis 5 Fuerzas de Porter	98

PRESENTACIÓN

La Procuraduría General del Estado, creada el 2 de agosto de 1928, es una institución fundamental para la defensa jurídica del Estado. A lo largo de su trayectoria, ha contribuido de manera efectiva a la protección del interés público y del patrimonio estatal, y, en esa línea, a la tutela de los derechos de todos los ciudadanos.

En el contexto actual, frente a las nuevas problemáticas y condiciones que enfrentan el Estado y la sociedad, la Procuraduría ha reconocido la necesidad de continuar fortaleciendo sus capacidades, modernizando e innovando su accionar.

Desde el año 2022, la Procuraduría General del Estado ha impulsado profundos cambios y asumido renovados desafíos a través de la ejecución del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la PGE (PROFIP). Este proyecto tiene como objetivo “Fortalecer la gestión institucional de la Procuraduría General del Estado mediante el diseño e implementación de la estructura y funciones de este organismo, consolidando sus capacidades legales, técnicas, financieras y administrativas”.

En este marco, la institución cuenta con importantes instrumentos de gestión, como: i) la matriz de competencias; ii) la cadena de valor; iii) el análisis de presencia territorial; y iv) el modelo de gestión, todos debidamente implementados y validados por los entes rectores correspondientes.

En consecuencia, la Procuraduría realiza sus procesos dentro de un modelo de gestión institucional con enfoque preventivo, proactivo, basado en la unidad de criterio y el rigor técnico jurídico. Este modelo ha mejorado y busca incrementar continuamente los efectos positivos de la gestión a nivel nacional e internacional, en el marco de sus competencias establecidas en la normativa vigente. Además, la Procuraduría trabaja en el desarrollo e implementación de la Agenda Digital, una iniciativa que representa una transformación significativa en la gestión de la defensa jurídica, orientada hacia la excelencia, la eficiencia y la adaptación a los desafíos tecnológicos contemporáneos.

El Plan Estratégico Institucional que se presenta a continuación es el esquema trazado para la consolidación y sostenibilidad de los avances y logros alcanzados en el proceso de fortalecimiento. Asimismo, define la perspectiva de la Procuraduría General del Estado, que en el año 2029 celebrará su centenario de vida institucional. Con renovadas energías y una visión técnica, preventiva y objetiva, la PGE continuará haciendo uso eficaz de las ventajas y herramientas tecnológicas, reforzando su presencia en el territorio nacional y promoviendo un enfoque preventivo e inclusivo para la protección integral del Estado y sus recursos.

MARCO METODOLOGICO

El presente Plan Estratégico Institucional, está basada en la Guía Metodológica de Planificación Institucional del Sector Público emitida por la Secretaría Nacional de Planificación mediante Acuerdo Nro. SNP-SNP-2024-0065-A de 26 de diciembre de 2024, y se compone de los siguientes pasos:

1. Descripción y diagnóstico institucional.
2. Análisis situacional.
3. Análisis FODA
4. Elementos orientadores de la institución.
5. Elementos estratégicos.
6. Articulación de los elementos estratégicos institucionales de planificación del SNDPP.
7. Gestión para la implementación del Plan Institucional.

El presente documento de planificación estratégica se elaboró con la dirección de las máximas autoridades y con la participación activa de las áreas funcionales de la institución, a fin de recopilar información precisa sobre el estado y los avances en la gestión de la Procuraduría General del Estado.

I. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1.1 Descripción de la institución

El 2 de agosto de 1928, el presidente Interino Dr. Isidro Ayora, con Decreto Supremo Nro. 188, publicado en el Registro Oficial Nro. 706, crea el cargo de Procurador General de la Nación, y designa al doctor Manuel Cabeza de Vaca, para cumplir funciones como: el patrocinio del Estado, proyectos de contratos que manden celebrar el Congreso o el Poder Ejecutivo y dar el dictamen solicitado por ministros de Estado.

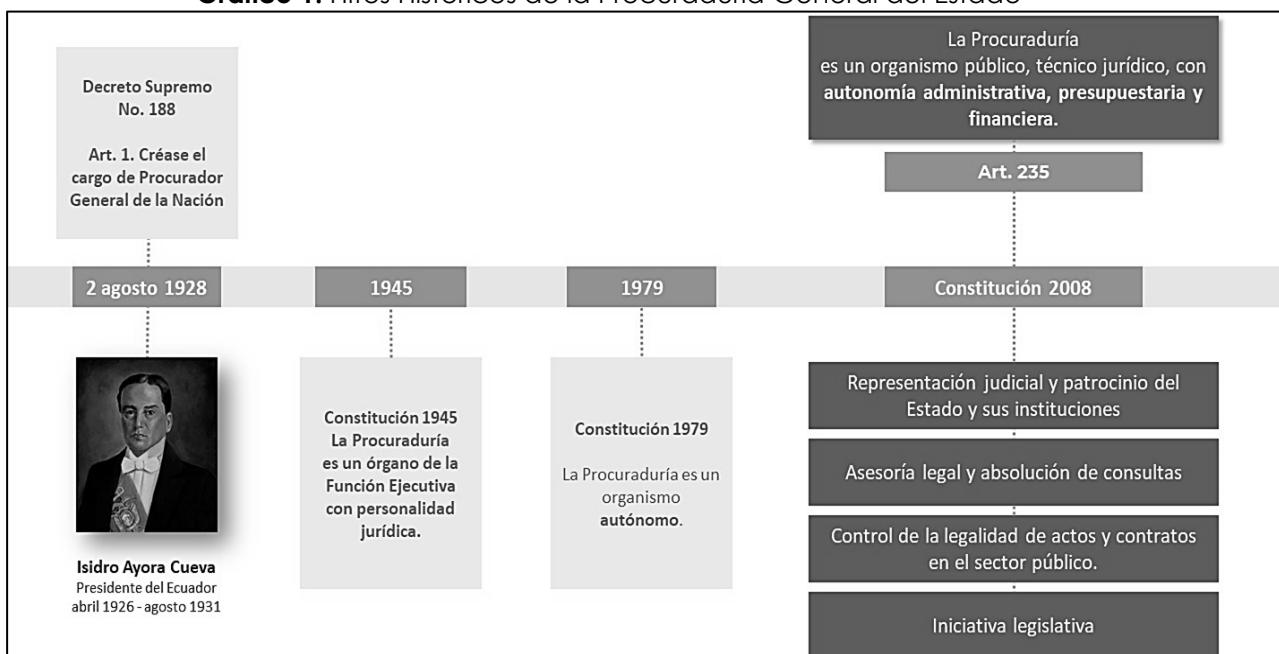
La Asamblea Nacional de 1938, con Decreto dictado el 2 de marzo de 1939, dispone establecer la Procuraduría General de la Nación y ratifica la existencia de este órgano del Estado. Luego, el doctor José María Velasco Ibarra, mediante Decreto Supremo Nro. 547, promulgado en el Registro Oficial 52 de 2 de agosto de 1944, otorga autonomía a la Procuraduría General de la Nación, pero jerárquicamente, se le adscribe a la Presidencia de la Repùblica.

Con la Constitución Política de la República del Ecuador aprobada en el Referéndum del 15 de enero de 1978, publicada en el Registro Oficial Nro. 800 de 27 de marzo de 1979, se establece en su Art. 59 literal j) se dispone que el Procurador General, sea nombrado por la Cámara Nacional de Representantes en base a una terna enviada por el Presidente de la Repùblica; y en la sección II se establece que la Procuraduría es un organismo autónomo con personalidad jurídica, siendo el Procurador su primera autoridad, quien a su vez es el representante judicial del Estado.

En la Codificación de la Constitución Política de la República del Ecuador, puesta en vigencia con Registro Oficial Nro. 2 de 13 de febrero de 1997, se ratifica la autonomía y se determinan nuevas funciones, prescribiéndose en el Art. 140 que corresponde al Procurador el patrocinio del Estado, el asesoramiento legal y las demás funciones que determine la ley. Además, se separa del Ministerio Público y se expide la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado (Registro Oficial 335 de 9 de junio de 1998).

La Asamblea Nacional Constituyente dictó el proyecto de la nueva Constitución de la República del Ecuador, que fue aprobada mediante referéndum y puesta en vigencia con publicación en el Registro Oficial Nro. 449 de 20 de octubre de 2008, en la cual la Procuraduría se concibe como un organismo público técnico jurídico, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigido y representado por la Procuradora o Procurador General del Estado, quien se encargará del patrocinio y representación del Estado, el asesoramiento, el control de los actos y contratos suscritos por los organismos y entidades del sector público y la iniciativa legislativa.

Gráfico 1. Hitos Históricos de la Procuraduría General del Estado



Fuente: Procuraduría General del Estado

Elaborado por: Procuraduría General del Estado

La Constitución de la República del Ecuador expedida el 20 de octubre de 2008, redefinió la estructura y funcionamiento del Estado en su conjunto y amplió significativamente la tutela que ejerce sobre los derechos, garantías y principios. Por lo que la Procuraduría General del Estado desde el año 2022, con base en la misión que la Constitución de la República asigna a la Procuraduría, ha implementado un modelo de gestión que abarca la defensa jurídica del Estado con un enfoque preventivo, proactivo, científico y buscando la unidad de criterio, teniendo como eje transversal a la gestión de capacitación.

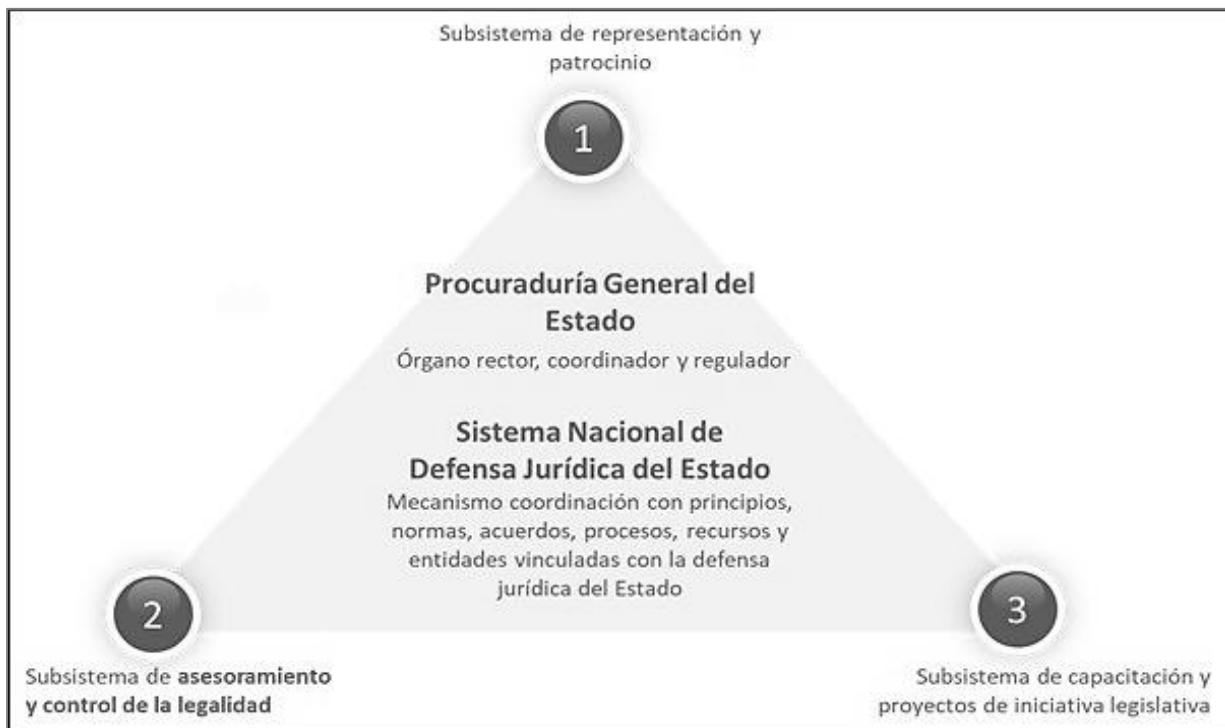
Los pilares del modelo de gestión son:

- El funcionamiento del Sistema Nacional de la Defensa Jurídica del Estado.
- El trabajo del personal especializado.
- La gestión apoyada en procesos ágiles y articulados con sistemas tecnológicos.

Con ello se reduce la conflictividad de procesos que involucran al Estado, se asegura el buen uso de los recursos públicos y se fortalece la seguridad jurídica, contribuyendo al desarrollo sostenible del país.

El Sistema Nacional de Defensa Jurídica del Estado es un mecanismo de coordinación con principios, normas, acuerdos, procesos y recursos que articulan a todos los equipos jurídicos de los organismos e instituciones del sector público, teniendo a la Procuraduría como entidad líder. El sistema se apoyará en el funcionamiento del Subsistema de Representación y Patrocinio, Subsistema de Asesoramiento y Control de la Legalidad y Subsistema de Capacitación y Proyectos de Iniciativa Legislativa.

Gráfico 2. Esquema Modelo de Gestión “Procuraduría Del Futuro”



Fuente: Procuraduría del futuro, Direccionamiento estratégico

Elaborado por: Procuraduría General del Estado

1.1.1 Base legal

El diseño e implementación del Plan Estratégico Institucional de la Procuraduría General del Estado para el periodo 2025 – 2029 está sustentado en la normativa que se cita a continuación:

- **Constitución de la República del Ecuador**

“**Artículo 134.**- La iniciativa para presentar proyectos de ley corresponde: (...)

1. A la Corte Constitucional, Procuraduría General del Estado, Fiscalía General del Estado, Defensoría del Pueblo y Defensoría Pública en las materias que les corresponda de acuerdo con sus atribuciones. (...)"
6. Quienes presenten proyectos de ley de acuerdo con estas disposiciones podrán participar en su debate, personalmente o por medio de sus delegados.

“**Artículo 190.**- Se reconoce el arbitraje, la mediación y otros procedimientos alternativos para la solución de conflictos. Estos procedimientos se aplicarán con sujeción a la ley, en materias en las que por su naturaleza se pueda transigir. En la contratación pública procederá el arbitraje en derecho, previo pronunciamiento

favorable de la Procuraduría General del Estado, conforme a las condiciones establecidas en la ley."

"Artículo 234.- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado."

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

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

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

- **Código Orgánico General de Procesos**

"Artículo 243.- Allanamiento de las instituciones del Estado.- Para que el Estado y sus instituciones puedan allanarse será requisito que la o el Procurador General del Estado lo autorice expresamente. De no constar esta autorización, el allanamiento carecerá de valor.

- **Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado**

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

"Artículo 3.- De las funciones del Procurador General del Estado.- Corresponden privativamente al Procurador General del Estado, las siguientes funciones:

- a) Ejercer el patrocinio del Estado y de sus instituciones de conformidad con lo previsto en la ley;
- b) Representar al Estado y a los organismos y entidades del sector público que carezcan de personería jurídica, en defensa del patrimonio nacional y del interés público;
- c) Supervisar los juicios que involucren a las entidades del sector público que tengan personería jurídica o a las personas jurídicas de derecho privado que cuenten con recursos públicos, sin perjuicio de promoverlos o de intervenir como parte en ellos, en defensa del patrimonio nacional y del interés público;
- d) Representar al Estado Ecuatoriano y a las entidades del sector público en cualquier juicio o reclamo que deban proponer o que se plante en su contra en otro Estado, de acuerdo con la Constitución Política de la República, los tratados o convenios internacionales vigentes y las leyes del Estado Ecuatoriano;
- e) Representar al Estado ecuatoriano, en materia de extinción de dominio;
- f) Absolver, consultas y asesorar a los organismos y entidades del sector público, así como a las personas jurídicas de derecho privado con finalidad social o pública, sobre la inteligencia o aplicación de las normas "constitucionales", legales o de otro orden jurídico. El pronunciamiento será obligatorio para la Administración Pública, sobre la materia consultada, en los términos que se indican en esta ley;

Nota:

Texto entre comillas declarado *inconstitucional* por Resolución de la Corte Constitucional No. 2, publicada en Registro Oficial Suplemento 566 de 8 de Abril del 2009.

- g) Supervisar el cumplimiento de dichos contratos y proponer o adoptar, con este fin, las acciones judiciales necesarias en defensa del patrimonio nacional y del interés público;
- h) Reclamar judicial o administrativamente de terceros los bienes fiscales; y, en el caso de los de carácter provincial o municipal o pertenecientes a organismos autónomos del sector público, requerir de las autoridades correspondientes igual medida debiendo actuar por su propia iniciativa en el evento de que no lo hicieren;
- j) Presentar proyectos de ley, en las materias que correspondan a sus atribuciones específicas;
- k) Expedir reglamentos, acuerdos, resoluciones e instructivos de carácter general y particular, dentro del ámbito de su competencia;

I) Expedir reglamentos internos, regulaciones de carácter general, acuerdos, resoluciones e instructivos necesarios para normar el patrocinio del Estado y las solicitudes de asesoramiento que correspondan a la Procuraduría General del Estado;

"Artículo 5.- Del ejercicio del patrocinio del Estado.- Para el ejercicio del patrocinio del Estado, el Procurador General del Estado está facultado para:

a) Proponer acciones legales en defensa del patrimonio nacional y del interés público; contestar demandas e intervenir en las controversias que se sometan a la resolución de los órganos de la Función Judicial, de tribunales arbitrales y de tribunales o instancias con jurisdicción y competencia en los procedimientos administrativos de impugnación o reclamos, sea como actor, demandado o tercera persona, sin limitaciones, en los procesos o procedimientos que interesen al Estado y a las entidades u organismos del sector público, en la forma establecida en esta Ley;

b) Intervenir como parte procesal en los juicios penales, controversias y procedimientos administrativos de impugnación o reclamo, que se sometan a la resolución de la Función Judicial, tribunales arbitrales y otros órganos jurisdiccionales, en los que intervengan los organismos y entidades del sector público, que carezcan de personería jurídica;

c) Supervisar el desenvolvimiento de los procesos judiciales y de los procedimientos arbitrales y administrativos de impugnación o reclamo, en los que participen las instituciones del Estado que tengan personería jurídica, e intervenir con respecto a ellos, en defensa de los intereses del Estado, ante cualquier organismo, Corte, Tribunal o Juez, dentro del país o en el exterior;

d) Representar judicialmente al Estado, a los organismos y entidades del sector público, de acuerdo con la Constitución Política de la República, tratados y convenios internacionales y la ley, en cualquier proceso o procedimiento que corresponda a la jurisdicción de los organismos, jueces o autoridades en otro Estado, con facultad para desistir de las acciones que hubiere propuesto y con facultad para transigir;

e) Asesorar de oficio o a petición de los organismos y entidades del sector público en demanda o defensa de los intereses de las instituciones del Estado, tanto en las acciones y procesos judiciales, como en los procedimientos alternativos de solución de conflictos, así como en los administrativos de impugnación o reclamos en los que haya sido notificado el Procurador General del Estado. El organismo o entidad proporcionará a la Procuraduría todos los antecedentes, su criterio jurídico y la información pertinente, para el debido asesoramiento;

f) Autorizar a las máximas autoridades de los organismos y entidades del sector público, previo informe favorable del procurador o asesor jurídico respectivo, para desistir o transigir del pleito, cuando la cuantía de la controversia sea indeterminada o superior a veinte mil dólares de los Estados Unidos de América; y,

g) Exigir a las personas naturales o jurídicas que tengan vínculos con el Estado, a través de la contratación pública, o de las formas o modalidades previstas en la ley y, particularmente a los titulares o máximas autoridades de las instituciones del Estado, la información que requiera, en cumplimiento de la ley, la misma que será proporcionada en el término máximo de diez días, contado a partir de la fecha de la entrega - recepción del requerimiento, sin que esta facultad pueda afectar al sigilo bancario, documentación secreta o reservada, derechos de autor o de propiedad intelectual, industrial o comercial, cuyo requerimiento de información debe formularse de conformidad con la ley.

El incumplimiento de esta obligación en el término indicado, tratándose de servidores públicos, motivará que la Contraloría General del Estado, a pedido de la Procuraduría General del Estado, establezca las responsabilidades y sanciones pertinentes, de conformidad con la ley, sin perjuicio de las responsabilidades penales a que hubiere lugar. Para el caso de las personas naturales o jurídicas del sector privado que tengan vínculos con el Estado a través de la contratación pública o de las formas o modalidades previstas en la ley, el Procurador General del Estado, oficiará obligatoriamente a la Contraloría General del Estado exponiendo las razones y motivos del requerimiento no satisfecho, para que dicho organismo proceda a adoptar las acciones administrativas que el caso amerite, de conformidad con la ley, respecto de los eventuales perjuicios ocasionados al Estado y a sus instituciones."

"Artículo 6.- De las citaciones y notificaciones.- (...) El Procurador General del Estado podrá delegar por escrito el ejercicio del patrocinio o defensa del Estado y de los organismos y entidades del sector público, a funcionarios de la Procuraduría General del Estado; y, a asesores jurídicos, procuradores, procuradores síndicos y abogados de otras entidades del sector público. El delegado que actuare al margen de los términos e instrucciones de la delegación, responderá administrativa, civil y penalmente, de modo directo y exclusivo, por los actos u omisiones verificados en el ejercicio de la delegación.(...)".

"Artículo 8.- De los litigios en el exterior.- (...) El Procurador General del Estado, en forma fundamentada instruirá y autorizará a los funcionarios de que trata este artículo para que intervengan en la controversia.

Cumplido este trámite, los agentes diplomáticos o consulares no requerirán de poder especial para intervenir en el juicio o realizar las diligencias judiciales correspondientes, pero informarán al Procurador de la marcha de los procesos y éste supervisará que el patrimonio y el interés público del Estado Ecuatoriano sean debidamente preservados.

El Procurador, a petición de los agentes diplomáticos o consulares, autorizará la contratación de abogados particulares para que asuman la defensa o coadyuven a ella. Los honorarios serán pagados con cargo al presupuesto de la entidad u organismo interesado."

"Artículo 11.- Del arbitraje y la mediación.- Los organismos y entidades del sector público podrán someterse a procedimientos de arbitraje de derecho y a la mediación nacional o internacional, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación, o en instrumentos internacionales que los faculte, previa la suscripción del respectivo convenio.

Surgida la controversia, los organismos y entidades del sector público pueden someterse a arbitraje de derecho o mediación, de conformidad con las leyes pertinentes. Para someterse al arbitraje internacional requerirán además la autorización de la Procuraduría General del Estado."

"Artículo 12.- De la transacción y el desistimiento.- Los organismos y entidades del sector público, con personería jurídica, podrán transigir o desistir del pleito, en las causas en las que intervienen como actor o demandado, para lo cual deberán previamente obtener la autorización del Procurador General del Estado, cuando la cuantía de la controversia sea indeterminada o superior a veinte mil dólares de los Estados Unidos de América. Los organismos del régimen seccional autónomo no requerirán dicha autorización, pero se someterán a las formalidades establecidas en las respectivas leyes.

En los organismos y entidades del sector público que carezcan de personería jurídica, el Procurador General del Estado está facultado para transigir o desistir del pleito, en las causas en las que interviniere como actor o demandado, en representación de dichos organismos y entidades, siempre y cuando dichas actuaciones se produzcan en defensa del patrimonio nacional y del interés público."

"Artículo 13.- De la absolución de consultas.- Sin perjuicio de las facultades de la Función Legislativa, del Tribunal Constitucional y de la Función Judicial, determinadas en la Constitución Política de la República y en la ley, el Procurador General del Estado asesorará y absolverá las consultas jurídicas con carácter de vinculantes, sobre la inteligencia o aplicación de las normas constitucionales, legales o de otro orden jurídico, a pedido de las máximas autoridades de los organismos y entidades del sector público y de los representantes legales o convencionales de las personas jurídicas de derecho privado con finalidad social o pública, excepto cuando se trate de asuntos que hayan sido resueltos por jueces o tribunales de la República o que estén en conocimiento de los mismos, hallándose trabada la litis, "incluyéndose acciones y recursos que se sustancien o deban sustanciarse en el Tribunal Constitucional".

(...) El Procurador General del Estado resolverá motivadamente la reconsideración, rectificando o ratificando el pronunciamiento, en el término de quince días, y éste será definitivo. En consecuencia, no podrá modificarse a petición de parte.

(...) En todo caso, al emitir sus pronunciamientos, el Procurador General del Estado está obligado, bajo las responsabilidades previstas en la Constitución Política de la República y la ley, a precautelar el control de la legalidad de los actos del sector público y los intereses del Estado."

"Artículo 15.- De los recursos humanos.- El Procurador General del Estado nombrará y removerá a los funcionarios y empleados de la institución, sujetándose a las leyes y reglamentos que regulan la Administración Pública; para el efecto, dictará el correspondiente reglamento interno. En el Reglamento Orgánico Funcional de la Procuraduría General del Estado se incluirá la clasificación de puestos y determinación de funciones.

El Procurador General del Estado dictará acuerdos y resoluciones para desconcentrar en todo el territorio nacional las funciones que correspondan a la Procuraduría General del Estado, a través de direcciones regionales y delegaciones provinciales.

El Procurador General del Estado propenderá a la descentralización de la Procuraduría General del Estado, y a la desconcentración de sus funciones específicas".

"Disposición General Cuarta.- El Procurador General del Estado o los representantes legales de las dependencias, entidades u organismos del sector público, podrán contratar abogados en libre ejercicio profesional para que asuman la defensa administrativa o judicial de los derechos e intereses de sus representadas, así como de modo excepcional para prestar asesoría sobre asuntos de interés institucional, que requieran de experiencia o conocimiento especializados."

"Disposición General Séptima.- El Procurador General del Estado podrá solicitar de las autoridades, funcionarios, organismos, entidades, o dependencias del sector público, la rectificación o modificación de los actos o contratos que se hubieren adoptado con violación de la Constitución Política de la República o de la ley."

- **Ley Orgánica de Extinción de Dominio**

" Art. 15.- Sujetos procesales.- Serán parte en el procedimiento de extinción de dominio los siguientes sujetos procesales:

- a) La Procuraduría General del Estado;
- b) El o los afectados; y,
- c) La Fiscalía General del Estado".

"Art. 16.- Competencia de la Procuraduría General del Estado.- (Sustituido por la Disp. Reformatoria Primera, num. 10 de la Ley s/n, R.O. 496-2S, 9-II-2024).- Además de las atribuciones que determina la Constitución de la República y la Ley, cuando se trate de la defensa del interés público, la o el Procurador General del Estado o su

delegado, podrá presentar la demanda o allanarse dentro del procedimiento de extinción de dominio e impulsará las diligencias probatorias correspondientes en la investigación patrimonial. En la fase judicial, la Procuraduría General del Estado podrá presentar la demanda o allanarse ante la jueza o juez competente, en la forma prevista en el presente Ley; de igual manera, intervendrá en los actos procesales, acciones jurisdiccionales o constitucionales, derivadas del procedimiento de extinción de dominio”.

- **Ley de Arbitraje y Mediación**

“Artículo 4.- Podrán someterse al arbitraje regulado en esta Ley las personas naturales o jurídicas que tengan capacidad para transigir, cumpliendo con los requisitos que establece la misma.

Para que las diferentes entidades que conforman el sector público puedan someterse al arbitraje, además de cumplir con los requisitos que establece esta Ley, tendrán que cumplir los siguientes requisitos adicionales:

a) Pactar un convenio arbitral, con anterioridad al surgimiento de la controversia; en caso de que se quisiera firmar el convenio una vez surgida la controversia, deberá consultarse al Procurador General del Estado, dictamen que será de obligatorio cumplimiento;

(...)"

“Artículo 42.- (...) Para que las diferentes entidades que conforman el sector público puedan someterse al arbitraje internacional se requerirá la autorización expresa de la máxima autoridad de la institución respectiva, previo el informe favorable del Procurador General del Estado, salvo que el arbitraje estuviere previsto en instrumentos internacionales vigentes. (...)"

- **Reglamento a la Ley de Arbitraje y Mediación**

“Artículo 3.- Arbitraje internacional cuya sede sea en el extranjero.-

1. Las entidades que conforman el sector público, en los contratos que celebren, podrán pactar arbitraje internacional con sede en el extranjero, previa autorización del Procurador General del Estado. (...)"

“Artículo 4.- Arbitraje del Estado y entidades del sector público.- (...)"

2. Con arreglo a lo dispuesto en el artículo 190 de la Constitución de la República, se requerirá aprobación previa del convenio arbitral por parte del Procurador General del Estado para el caso referido en el numeral 1) literal b) del presente artículo; o cuando el arbitraje a pactar sea internacional, de conformidad con el artículo 3 de este Reglamento. (...)"

"Artículo 16.- Mediación con el Estado y entidades del sector público.- (...)"

3. Las Actas de Mediación que contengan un acuerdo cuya cuantía sea indeterminada o superior a veinte mil dólares de los Estados Unidos de América deberán ser aprobadas por el Procurador General del Estado. (...)"

Resolución Nro. 20

El señor Procurador General del Estado, mediante resolución Nro. 020, del 15 de abril del 2019, delegó a diferentes autoridades de la Procuraduría General del Estado, una serie de atribuciones, en uso del artículo 3 letra k) de la Codificación de la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado, que faculta al Procurador General del Estado a: "Expedir reglamentos, acuerdos, resoluciones e instructivos de carácter general y particular, dentro del ámbito de su competencia".

De acuerdo a la resolución mencionada, en su artículo 10, el señor Procurador General del Estado delega al Coordinador Nacional de Planificación entre otras atribuciones:

"a) Aprobar las reformas del *Plan Estratégico Institucional (PEI)*".

1.1.2 Competencias, atribuciones y facultades

Tabla 1. Resumen Competencias, facultades y atribuciones de la Procuraduría General del Estado

Competencia	Atribuciones	Facultades
Representación y patrocinio judicial del Estado y sus instituciones	Expedir reglamentos, acuerdos, resoluciones e instructivos de carácter general y particular, dentro del ámbito de su competencia.	REGULACIÓN
	Reclamar judicial o administrativamente de terceros los bienes fiscales; y, en el caso de los de carácter provincial o municipal o pertenecientes a organismos autónomos del sector público, requerir de las autoridades correspondientes igual medida debiendo actuar por su propia iniciativa en el evento de que no lo hicieren.	GESTIÓN
	Proponer acciones legales en defensa del patrimonio nacional y del interés público.	GESTIÓN
	Contestar demandas e intervenir en las controversias que se sometan a la resolución de los órganos de la Función Judicial, de tribunales arbitrales y de tribunales o instancias con jurisdicción y competencia en los procedimientos administrativos de impugnación o reclamos, sea como actor, demandado o tercerista, sin limitaciones, en los procesos o procedimientos que interesen al Estado y a las entidades u organismos del sector público, en la forma establecida en esta Ley.	GESTIÓN
	Intervenir como parte procesal en los juicios penales, controversias y procedimientos administrativos de impugnación o reclamo, que se sometan a la resolución de la Función Judicial, tribunales arbitrales y otros órganos jurisdiccionales, en los que intervengan los organismos y entidades del sector público, que carezcan de personería jurídica.	GESTIÓN
	Representar al Estado ecuatoriano, en materia de extinción de dominio.	GESTIÓN
	Representar judicialmente al Estado, a los organismos y entidades del sector público, de acuerdo con la Constitución Política de la República, tratados y convenios internacionales y la ley, en cualquier proceso o procedimiento que corresponda a la jurisdicción de los organismos, jueces o autoridades en otro Estado, con facultad para desistir de las acciones que hubiere propuesto y con facultad para transigir.	GESTIÓN
	Delegar por escrito el ejercicio del patrocinio o defensa del Estado y de los organismos y entidades del sector público, a funcionarios de la Procuraduría General del Estado; y, a asesores jurídicos, procuradores, procuradores síndicos y abogados de otras entidades del sector público.	GESTIÓN



Autorizar a las máximas autoridades de los organismos y entidades del sector público, previo informe favorable del procurador o asesor jurídico respectivo, para desistir o transigir del pleito, cuando la cuantía de la controversia sea indeterminada o superior a veinte mil dólares de los Estados Unidos de América.	GESTIÓN
Autorizar el allanamiento de las instituciones del Estado.	GESTIÓN
Transigir o desistir del pleito, en las causas en las que interviniere como actor o demandado, en representación de organismos y entidades del sector público que carezcan de personería jurídica, siempre y cuando dichas actuaciones se produzcan en defensa del patrimonio nacional y del interés público.	GESTIÓN
Instruir y autorizar en forma fundamentada a los agentes diplomáticos y consulares del Ecuador para que intervengan en juicios o diligencias judiciales que se propongan en otros estados, para representar al Estado y a las demás entidades u organismos del sector público ecuatoriano, en calidad de actores o demandados.	GESTIÓN
Autorizar a petición de los agentes diplomáticos o consulares, la contratación de abogados particulares para que asuman la defensa del Estado ecuatoriano o coadyuven a ella.	GESTIÓN
Autorizar a los organismos y entidades del sector público someterse a arbitraje nacional e internacional de conformidad con las leyes pertinentes.	GESTIÓN
Defender administrativa o judicialmente los derechos e intereses del Estado o de las dependencias, entidades u organismos del sector público inclusive a través de abogados de libre ejercicio profesional, así como de modo excepcional para prestar asesoría sobre asuntos de interés institucional, que requieran de experiencia o conocimiento especializados.	GESTIÓN
Emitir pronunciamiento favorable, conforme a las condiciones establecidas en la ley, en la contratación pública para proceder con el arbitraje en derecho.	GESTIÓN
Aprobar las Actas de Mediación que contengan un acuerdo cuya cuantía sea indeterminada o superior a veinte mil dólares de los Estados Unidos de América.	GESTIÓN
Supervisar el desenvolvimiento de los procesos judiciales y de los procedimientos arbitrales y administrativos de impugnación o reclamo, en los que participen las instituciones del Estado que tengan personería jurídica, e intervenir con respecto a ellos, en defensa de los intereses del Estado, ante cualquier organismo, Corte, Tribunal o Juez, dentro del país o en el exterior;	CONTROL



PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO

Asesoramiento legal, absolución de consultas jurídicas y control de los actos y contratos que suscriban los organismos y entidades del sector público	Absolver las consultas jurídicas con carácter de vinculantes, sobre la inteligencia o aplicación de las normas, legales o de otro orden jurídico, a pedido de las máximas autoridades de los organismos y entidades del sector público y de los representantes legales o convencionales de las personas jurídicas de derecho privado con finalidad social o pública.	GESTIÓN
	Resolver motivadamente reconsideraciones de consultas, rectificando o ratificando el pronunciamiento, en el término de quince días, y éste será definitivo.	GESTIÓN
	Asesorar de oficio o a petición de los organismos y entidades del sector público en demanda o defensa de los intereses de las instituciones del Estado, tanto en las acciones y procesos judiciales, como en los procedimientos alternativos de solución de conflictos, así como en los administrativos de impugnación o reclamos en los que haya sido notificado el Procurador General del Estado.	GESTIÓN
	Exigir a las personas naturales o jurídicas que tengan vínculos con el Estado, a través de la contratación pública, o de las formas o modalidades previstas en la ley y, particularmente a los titulares o máximas autoridades de las instituciones del Estado, la información que requiera, en cumplimiento de la ley.	GESTIÓN
	Garantizar la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.	GESTIÓN
	Presentar proyectos de ley, en las materias que correspondan a sus atribuciones.	GESTIÓN
	Controlar con sujeción a la ley los actos y contratos que suscriban los organismos y entidades del sector público.	CONTROL
	Solicitar de las autoridades, funcionarios, organismos, entidades, o dependencias del sector público, la rectificación o modificación de los actos o contratos que se hubieren adoptado con violación de la Constitución Política de la República o de la ley.	CONTROL
	Supervisar el cumplimiento de los contratos del sector público y proponer o adoptar, con este fin, las acciones judiciales necesarias en defensa del patrimonio nacional y del interés público.	CONTROL

Fuente: Matriz de competencias de la Procuraduría General del Estado

Elaborado por: Procuraduría General del Estado

1.2 Diagnóstico de la institución

Desde su creación, la Procuraduría General del Estado ha sido una entidad clave en la defensa jurídica del interés público y el patrimonio estatal. Su labor ha proporcionado soporte jurídico a gran parte de las actuaciones del sector público, velando por los intereses y recursos públicos en las diversas causas en las que el Estado ha sido parte.

Actualmente, la representación y patrocinio judicial, así como el control de la legalidad de los actos y contratos estatales, enfrentan desafíos complejos como la transparencia y lucha contra la corrupción, el respeto al Estado constitucional de derechos y justicia, y la gestión eficiente del sector público como herramienta para superar inequidades sociales y promover un modelo de desarrollo sustentable. Estos retos exigen fortalecer la estructura y funciones de la Procuraduría, consolidando sus capacidades legales, técnicas, financieras y administrativas. También es fundamental potenciar una intervención preventiva mediante consultoría, asesoramiento legal, capacitación de equipos jurídicos e iniciativas legislativas. A pesar de sus recursos y estructura limitados a nivel nacional, la Procuraduría coordina con más de 3.000 organismos públicos y al menos 6.000 profesionales del derecho.

La defensa jurídica del Estado sigue un ciclo estructurado en cuatro fases: (i) prevención, priorizando el asesoramiento y control de legalidad; (ii) solución amistosa, mediante mecanismos alternativos como la mediación; (iii) representación y patrocinio, a través del litigio; y (iv) recuperación y repetición, gestionando pagos debidos al Estado o de éste a terceros. Un diagnóstico situacional de 2019 reveló que la institución realiza una gestión basada en prácticas reactivas, sin una concepción integral y organizada, lo que dificulta el cumplimiento eficiente de sus funciones.

Aunque se han cumplido estas etapas, se ha priorizado la representación y patrocinio en un alto número de litigios, logrando sentencias favorables y evitando pagos significativos. Sin embargo, es esencial considerar el riesgo económico asociado a las pretensiones planteadas contra el Estado.

Gráfico 3. Ciclo de Defensa Jurídica



Fuente: Procuraduría del futuro, Direccionamiento estratégico
Elaborado por: Procuraduría General del Estado

Para fortalecer su gestión, la Procuraduría implementó el modelo de gestión "Procuraduría del Futuro", enfocado en un ciclo integral de defensa jurídica, abarcando prevención, conciliación, representación y recuperación.

El Procurador General del Estado designado en octubre del 2022 por el Pleno del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social para un periodo de cuatro años, cuya posesión fue el 15 de noviembre de 2022, ratificó la continuidad de este modelo y la ejecución del Proyecto de Fortalecimiento Institucional.

Resultado de la implementación y adopción del modelo de gestión de la Procuraduría del futuro el accionar institucional está basado fundamentalmente en las gestiones que se detallan a continuación:

- La Procuraduría representa y patrocina al Estado a nivel nacional e internacional, defendiendo causas de trascendencia y participando en acciones legales, recursos y audiencias. También supervisa causas en las que no interviene directamente, brindando asesoría técnica a abogados del sector público. Adicionalmente, gestiona la recuperación de activos y procesos de repetición derivados de sentencias penales ejecutoriadas.
- En el ámbito internacional, la Procuraduría patrocina al Estado en arbitrajes y procesos judiciales, coordinando con entidades públicas y promoviendo soluciones amistosas cuando es posible. También representa al Ecuador en sistemas internacionales de protección de derechos humanos.
- Considera también dentro de las etapas de la representación y el patrocinio a la mediación como un espacio de diálogo para la solución de conflictos, atendiendo de manera técnica los procedimientos de mediación entre instituciones o empresas del sector público y personas naturales o jurídicas del sector privado.
- La PGE tiene la competencia de absolver consultas de las máximas autoridades del sector público sobre la aplicación de normas jurídicas, lo que proporciona certeza a las instituciones sobre la correcta interpretación de las disposiciones legales en el ejercicio de sus competencias. Para fortalecer esta competencia, la Procuraduría ofrece un servicio de asesoramiento legal externo, estandarizado y no vinculante, sobre dudas.
- El control de la legalidad se lleva a cabo en el marco de los principios de eficacia, eficiencia y seguridad jurídica, mediante una constante actividad de control posterior a los procedimientos de contratación estatal, a todas sus fases. Su responsabilidad consiste en comparar la actividad administrativa realizada por las entidades contratantes con la normativa aplicable.
- En complemento al enfoque preventivo y científico de la gestión de la Procuraduría General del Estado (PGE), la institución participa activamente en la iniciativa constitucional, presentando proyectos de ley y emitiendo pronunciamientos sobre aquellos que involucren la defensa del patrimonio nacional y el interés público. Paralelamente, fomenta la investigación jurídica

mediante la creación de publicaciones, guías y manuales orientados a la formación continua de los abogados en temas que impliquen la defensa del Estado.

- La institución promueve la cohesión en las estrategias de defensa jurídica de los diferentes equipos legales de más de tres mil entidades del sector público, brindando capacitación para fortalecer sus conocimientos y habilidades. Esto contribuye a mejorar sus intervenciones y criterios en la defensa del interés público.
- La Procuraduría General del Estado realiza su gestión con un carácter preventivo, proactivo, científico y profesional, con unidad de criterio, decisión y acción; así como una gestión basada en procesos.

En este contexto, los principales avances significativos del desarrollo institucional que se materializaron desde 2022, son la modernización institucional y la capacitación de entidades públicas.

En 2023, se logró un fallo favorable en el arbitraje con Worley International Services Inc., evitando el pago de USD 198 millones, y se migró la información jurídica del Estado a la nube de Oracle, fortaleciendo la seguridad digital y se inició el desarrollo de la Agenda Digital. También se avanzó en la implementación del modelo de gestión y la consolidación del ciclo de defensa jurídica.

En 2024, la Procuraduría alcanzó importantes logros en la recuperación de fondos vinculados a casos de corrupción. La multinacional Gunvor pagó USD 93,64 millones tras ser declarada culpable en EE.UU. por prácticas corruptas. Gustavo Massuh Isaías, involucrado en el caso Odebrecht, inició el pago de USD 860.930 como parte de su reparación integral y se confirmó que los bienes incautados a los hermanos Isaías Dassum seguirán en manos del Estado.

Además, la Procuraduría continúa ejecutando el Proyecto de Fortalecimiento Institucional con el apoyo del BID, obteniendo la validación técnica del Ministerio de Trabajo para su modelo de gestión, cadena de valor y matriz de competencias. También inauguró el Centro de Mediación en Guayaquil remodelado, promueve la Agenda Digital para modernizar su gestión jurídica y la ejecución de las actividades programadas en el marco del proyecto para su finalización y cierre.

Desde esta perspectiva, y en consonancia con los lineamientos de la Guía Metodológica de Planificación Institucional del Sector Público de la Secretaría Nacional de Planificación, se analizan las siguientes variables: planificación, estructura organizacional, talento humano, tecnologías de la información y comunicaciones.

Tabla 2. Estadísticas de la gestión de la Procuraduría General del Estado

CONSULTORÍA										
Pronunciamientos vinculantes										
Año	Consultas atendidas	Nuevos	Ratificaciones	Previos	Abstenciones / Ratificación de abstención / Archivo					
2022	582	184	14	193	191					
2023	494	149	12	125	208					
2024	600	152	7	97	344					
Asesoría Legal Externa										
Año	Atención a pedidos de asesoramiento									
2022	211									
2023	126									
2024	124									
CONTROL DE LA LEGALIDAD										
Acciones de Control										
Año	Activas	Finalizados	En estudio							
2022	143	117	26							
2023	137	119	18							
2024	121	109	12							
INICIATIVA LEGISLATIVA										
Año	Revisión de proyectos de ley									
2022	6									
2023	4									
2024	10									



MEDIACIÓN

Año	Casos ingresados	Cierre		
		Acuerdos	Otros*	Total
2022	1.360	361	962	1.323
2023	1.137	314	895	1.209
2024	1.239	309	820	1.129

* Cierre por: i) constancia de imposibilidad de mediación; ii) actas de imposibilidad de acuerdo; y iii) razones.

PATROCINIO NACIONAL

Año	Causas activas	Causas nuevas	
2022	121.295		21.251
2023	133.201		22.492
2024	119.824		19.371

Año	Causas terminadas		
	# de Sentencias	Favorables	Desfavorables
2022	13.189	7.537	5.652
2023	15.732	9.246	6.486
2024	14.391	9.870	4.521

ASUNTOS INTERNACIONALES Y ARBITRAJE

Año	Causas activas							Causas nuevas	
	De inversión	Comerciales	Sede extranjera	Sede internacional	Tribunal Andino	Otros	Notificaciones de controversia		
2022	9	12	18	0	7	2	42	90	17
2023	8	14	18	0	3	1	42	86	10
2024	7	13	14	5	0	2	44	85	8

Año	Pago evitado		
	Cuantía demanda	Monto fijado tribunal	Monto de pago evitado
2022	48.631.562	21.670.382	26.560.102
2023	292.751.017	44.030.149	248.720.868
2024	129.705.132	73.028.700	56.676.431

DERECHOS HUMANOS						
7	Casos activos	Casos nuevos				
		Comisión IDH	Corte IDH	ONU	Total	
	2022	327	48	2	4	54
	2023	332	70	4	3	77
	2024	354	40	0	6	46
Causas terminadas						
7	Medidas cautelares	Informes de inadmisibilidad	Casos archivados	Sentencias	Acuerdos	Total
	2022	4	13	9	5	31
	2023	1	2	0	2	7
	2024	7	2	8	2	19

Fuente: Informes de Rendiciones de Cuentas PGE

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

1.2.1 Planificación

1.2.1.1 Plan Estratégico Institucional 2021-2025

En cumplimiento de la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa, expedida mediante Acuerdo Nro. SNP-SNP-2021-0006-A del 29 de septiembre de 2021, y de lo dispuesto en el correo electrónico del 9 de noviembre de 2021 por la Secretaría Nacional de Planificación, se elaboró el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025 de la Procuraduría General del Estado. Dicho correo establecía que las entidades sujetas al artículo 54 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas debían remitir su PEI hasta el 12 de noviembre de 2021, para su posterior aprobación conforme al artículo 25 del acuerdo mencionado. La Coordinación Nacional de Planificación elaboró la propuesta del PEI siguiendo la Guía Metodológica de Planificación Institucional publicada en la página web de la Secretaría Nacional de Planificación. Este documento fue aprobado el 2 de diciembre de 2021 por el Procurador General del Estado y establece los lineamientos para la gestión institucional, incluyendo objetivos estratégicos, indicadores y metas anuales.

En cumplimiento del artículo 24 de la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa, mediante Oficio Nro. SNP-SPN-2021-0906-OF del 26 de noviembre de 2021, la Secretaría Nacional de Planificación emitió un informe favorable de validación metodológica del PEI. Posteriormente, conforme al artículo 26 del mismo cuerpo normativo, a través del Oficio Nro. SNP-SPN-2022-0065-OF del 22 de enero de 2022, se notificó el cumplimiento del proceso de registro del Plan Institucional.

Los indicadores del PEI han sido incorporados en los planes operativos de las unidades administrativas y se evalúan mediante el Índice de Gestión Estratégica.

Además, en observancia a la normativa vigente con Oficio Circular Nro. SNP-SNP-2024-0001-C del 09 de febrero de 2024, la Secretaría Nacional de Planificación solicitó realizar el proceso de alineación de la planificación institucional al “Plan Nacional de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025”, en tal virtud se actualizó la alineación del Plan Estratégico Institucional al objetivo Nro. 9. Propender la construcción de un Estado eficiente, transparente orientado al bienestar social. Con sumilla inserta el 24 de mayo del 2024, en el Memorando Nro. PGE-CNP-2024-0151, el Señor Procurador General del Estado confirmó los elementos orientadores del PEI 2021-2025.

Tabla 3. Resultados Objetivos Estratégicos PEI

	Indicador	Puntaje	Puntaje	Puntaje
		2022	2023	2024
	1. Efectividad del Plan de Capacitación del sistema de defensa jurídica del Estado	0,8571	1	1
OEI1: Incrementar la capacidad de representación y defensa del Estado a nivel nacional e internacional	2. Efectividad de las acciones de actualización de jurisprudencia	0,7907	0,6975	0,4559
	3. Efectividad de las acciones de difusión jurídica	1	1	1
	Cumplimiento por años OEI1	88,26%	89,92%	81,86%
	Promedio 2022 -2024	86,68%		
	Indicador	Puntaje	Puntaje	Puntaje
OEI2: Incrementar el carácter preventivo y proactivo del Sistema de Defensa Jurídica del Estado		2022	2023	2024
	1. Porcentaje de informes de control emitidos	1	1	1
	2. Porcentaje de consultas que cuentan con pronunciamiento	0,9388	0,7823	0,5639
	3. Porcentaje de finalización de los procesos de mediación	0,7379	1	1
	4. Efectividad de los procesos de mediación	0,4428	0,7245	0,8459
	5. Efectividad del análisis de Proyectos de Ley	1	1	1
	6. Efectividad de las acciones de difusión jurídica	1	1	1
	Cumplimiento por años OEI2	85,33%	91,78%	90,16%
	Promedio 2022 -2024	89,09%		
	Indicador	Puntaje	Puntaje	Puntaje
OEI3: Reducir el riesgo fiscal generado por los pasivos contingentes judiciales en el marco de las competencias de la Procuraduría General del Estado		2022	2023	2024
	1. Porcentaje de monto evitado al Estado por pagos en procesos finalizados (materias civil, laboral, constitucional y contencioso)	0,9178	0,5273	1
	2. Porcentaje de monto evitado al Estado arbitrajes internacionales y procesos terminados en jurisdicción extranjera	1	1	0,6242
	3. Porcentaje de monto evitado al Estado en arbitrajes nacionales	0,9559	0,9272	0,4601
	4. Porcentaje de monto evitado al Estado por pago de reparaciones	1	0,7984	1
	5. Porcentaje de Procesos Judiciales Finalizados Favorables	0,8515	0,8241	0,9114

 <p>OEI4: Fortalecer las capacidades institucionales</p>	6. Porcentaje de arbitrajes internacionales y procesos terminados favorables en jurisdicción extranjera	1	0,9615	0,8571
	7. Porcentaje de arbitrajes nacionales terminados favorables	0,8235	1	0,8621
	Cumplimiento por años OEI3	93,55%	86,26%	81,64%
	Promedio 2022 -2024	87,15%		
	Indicador		Puntaje	Puntaje
			2022	2023
	1. Porcentaje de ejecución presupuestaria institucional	0,8869	0,7844	0,7690
	2. Índice de gestión estratégico institucional	0,8887	0,8833	0,8406
	3. Porcentaje de efectividad del plan de capacitación	N/A*	N/A *	N/A *
	4. Porcentaje de efectividad del plan estratégico de mejora del clima laboral	0,9286	0,9765	0,9535
Cumplimiento por años OEI4		90,14%	88,14%	85,44%
Promedio 2022 -2024		87,91%		
AÑO	OEI 1	OEI 2	OEI 3	OEI 4
2022	88,26%	85,33%	93,55%	90,14%
2023	89,92%	91,78%	86,26%	88,14%
2024	81,86%	90,16%	81,64%	85,44%
Cumplimiento				
				89,32%
				89,03%
				84,78%

Fuente: Informes de gestión trimestral PGE

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

1.2.1.2 Plan Operativo Anual y Plan Anual de Inversión 2022

El Ministerio de Economía y Finanzas, mediante el Acuerdo Ministerial 089 del 24 de septiembre de 2021, estableció las fechas para la emisión de directrices respecto a la elaboración de la proforma presupuestaria para el ejercicio fiscal 2022.

A través del Oficio Circular Nro. SNP-SNP-2021-0005-C del 24 de septiembre de 2021, la Secretaría Nacional de Planificación emitió las "Directrices para la elaboración de los elementos de planificación institucional articulados al Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025" y la "Elaboración de la Proforma del Plan Anual de Inversión del Presupuesto General del Estado para 2022".

En cumplimiento de dichas disposiciones, el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Inversión 2022 de la Procuraduría General del Estado fue elaborado en coordinación con las distintas unidades de gestión, ajustándose al presupuesto asignado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Tabla 4. Detalle POA y PAI 2022

Tipo de Presupuesto	Monto
Corriente	\$ 14.556.899,00
Inversión	\$ 434.324,00
TOTAL	\$ 14.991.223,00

Fuente: Dirección Nacional de Planificación e Inversión
Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

El 7 de enero de 2022, la Coordinación Nacional de Planificación, mediante Memorando Nro. PGE-CNP-2022-0006, presentó el POA para su aprobación por parte del Procurador General del Estado. El documento fue aprobado ese mismo día mediante sumilla digital.

1.2.1.3 Plan Operativo Anual y Plan Anual de Inversión 2023

El Ministerio de Economía y Finanzas con Circular Nro. MEF-MINFIN-2022-0003-C de mayo de 2022, emitió las directrices de la proforma del Presupuesto General del Estado y la Programación Presupuestaria Cuatrienal. Asimismo, la Secretaría Nacional de Planificación, con Oficio Circular Nro. SNP-SNP-2022-0003-C de junio de 2022, proporcionó las "Directrices de Planificación Institucional y elaboración del Plan Anual de Inversión para la proforma 2023".

En cumplimiento de estas directrices, la Procuraduría General del Estado elaboró la proforma 2023, la cual fue estructurada en conjunto con las unidades de gestión de la institución. El 3 de enero de 2023, la Coordinación Nacional de Planificación, mediante Memorando Nro. PGE-CNP-2023-0001, remitió el documento al Procurador General del Estado, quien aprobó dicho instrumento de planificación el mismo día, mediante sumilla inserta.

Tabla 5. Detalle POA y PAI 2023

Tipo de Presupuesto	Monto
Corriente	\$ 14.564.648,75
Inversión	\$ 1.623.438,85
TOTAL	\$ 16.188.087,60

Fuente: Dirección Nacional de Planificación e Inversión
Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

1.2.1.4 Plan Operativo Anual y Plan Anual de Inversión 2024

El Ministerio de Economía y Finanzas, mediante Circular Nro. MEF-MINFIN-2023-0004-C del 31 de mayo de 2023, estableció que hasta la aprobación del presupuesto 2024 regiría el presupuesto prorrogado codificado al 31 de diciembre de 2023.

La Coordinación Nacional de Planificación convocó a reuniones con las unidades institucionales para elaborar el POA 2024, asegurando la alineación con los montos asignados en el sistema e-SIGEF el 3 de enero de 2024.

El 5 de enero de 2024 con Memorando Nro. PGE-CNP-2024-0002, la Coordinación Nacional de Planificación presentó el POA y PAI al Procurador General del Estado mediante Memorando Nro. PGE-CNP-2024-0002, obteniendo su aprobación ese mismo día.

Tabla 6. Detalle POA y PAI 2024

Tipo de Presupuesto	Monto
Corriente	\$ 19.557.146,18
Inversión	\$ 520.039,16
TOTAL	\$ 20.077.185,34

Fuente: Dirección Nacional de Planificación e Inversión

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

1.2.1.5 Plan Operativo Anual y Plan Anual de Inversión 2025

En cumplimiento del Acuerdo Ministerial Nro. 040, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) emitió directrices para el cierre fiscal 2024 y la apertura del ejercicio 2025, estableciendo lineamientos sobre ingresos y egresos, incluyendo la programación indicativa anual y gastos de personal.

El 6 de noviembre de 2024, el MEF solicitó información sobre los gastos permanentes, con plazo hasta el 15 de noviembre. En respuesta, la Procuraduría General del Estado (PGE) elaboró la Proforma del Plan Operativo Anual (POA) 2025 mediante reuniones con las unidades de gestión. Posteriormente, la Coordinación Nacional de Planificación remitió la información presupuestaria a la Dirección Nacional Financiera, y entre el 15 y 21 de noviembre, la Coordinación Nacional Administrativa, Financiera y de Tecnologías de la Información presentó la Proforma Presupuestaria del gasto permanente al MEF.

El 28 de diciembre, mediante Circular Nro. MEF-MEF-2024-0006-C, el MEF solicitó a las entidades del Presupuesto General del Estado remitir su programación presupuestaria hasta el 31 de diciembre. En respuesta, la PGE envió su Programación Indicativa Anual (PIA) ajustada al techo asignado por el ente rector de Finanzas Públicas.

Con Oficio Nro. PGE-CNAFYTI-2024-0083 de 31 de diciembre de 2024, se remite al Ministerio de Economía y Finanzas la programación indicativa anual (PIA) de la Procuraduría General del Estado en base al techo asignado por el ente rector de las Finanzas Públicas del ejercicio fiscal 2025.

Es así como, mediante Memorando Nro. PGE-CNAFYTI-2025-0001 del 06 de enero de 2025, la Coordinación Nacional Administrativa, Financiera y de Tecnologías de la Información comunica a la Coordinación Nacional Planificación los techos del presupuesto prorrogado 2025 y los techos plurianuales.

El 9 de enero de 2025 mediante Memorando Nro. PGE-CNP-2025-0004, la Coordinación Nacional de Planificación presentó al Procurador General del Estado

el POA y el Plan Anual de Inversiones (PAI) recomendando su aprobación. Estos instrumentos fueron aprobados el 13 de enero de 2025, entrando en vigor para el ejercicio fiscal 2025.

Tabla 7. Detalle POA y PAI 2025

Tipo de Presupuesto	Monto
Corriente	\$ 14.691.939,91
Inversión	\$ 2.473.471,45
TOTAL	\$ 17.165.411,36

Fuente: Dirección Nacional de Planificación e Inversión

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

Finalmente, se presenta el detalle de la evolución del presupuesto y el presupuesto histórico codificado de la Procuraduría General del Estado, el cual ha experimentado fluctuaciones a lo largo del tiempo, influenciado por factores como la economía, la gestión administrativa, los cambios normativos, la cultura organizacional y el direccionamiento estratégico institucional. Además, se incluye la ejecución presupuestaria institucional desde el año 2019, periodo en el cual la PGE incorpora en su presupuesto la fuente de inversión correspondiente al Proyecto de Fortalecimiento Institucional y, posteriormente, al Programa de Preservación de Capitales. También se contempla la transferencia de recursos provenientes de empresas públicas para cubrir los gastos y costos asociados a la codefensa, con la fuente "701 Asistencia Técnica y Donaciones".

Tabla 8. Evolución presupuesto institucional

Año	Presupuesto Codificado (USD)	Presupuesto Devengado (USD)
2008	63,61	0
2009	46,01	45,59
2010	45,46	43,95
2011	43,08	42,62
2012	42,87	42,4
2013	57,22	56,78
2014	67,32	67,24
2015	64,08	63,34
2016	43,48	43,23
2017	34,7	34,65
2018	37,57	37,52
2019	35,95	34,53
2020	43,23	39,03
2021	42,61	37,3
2022	57,57	51,06
2023	38,56	30,24
2024	37,63	28,94
2025	44,09	16,73*

*Ejecución al 31 de julio de 2025

Fuente: Cédulas Presupuestarias del e-Sigef, año 2008 al 2024

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

Tabla 9. Presupuesto histórico asignado de la PGE por años

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PRESUPUESTO ASIGNADO (CODIFICADO CIERRE DE AÑO)											
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
001 Recursos Fiscales	66.997.934,00	64.044.830,00	43.113.350,00	34.702.544,00	37.565.591,00	34.416.674,00	33.070.659,00	17.866.340,00	14.788.533,00	14.659.280,00	14.132.497,00	14.734.629,68
PROFIP	-	-	-	-	-	14.780,00	-	-	-	-	-	-
002 Recursos Generados por las Instituciones	70.903,00	-	-	-	-	-	124.252,00	124.252,00	31.080,00	224.894,00	1.131.611,00	489.570,97
202 Préstamos Externos	-	-	-	-	-	53.100,00	4.302.752,00	16.580.933,00	29.036.532,00	12.269.814,00	9.410.821,00	16.458.010,24
Programa de Reforma Institucional de la Gestión Pública - FMI	-	-	-	-	-	53.100,00	-	-	-	-	-	-
PROFIP - BID	-	-	-	-	-	-	508.404,00	947.813,00	887.269,00	546.915,00	367.344,00	1.462.770,75
Programa de Reforma Institucional de la Gestión Pública - CAF	-	-	-	-	-	-	2.574.133,00	-	-	-	-	-
Sin Proyecto - CAF	-	-	-	-	-	-	1.220.214,00	-	-	-	-	-
Programa de Reforma Institucional de la Gestión Pública - BID	-	-	-	-	-	-	-	53.100,00	-	-	-	-
Programa de Preservación de Capital - período 2021 - FMI	-	-	-	-	-	-	-	15.580.020,00	-	-	-	-
Programa de Preservación de Capital - período 2022/2023/2024 (Libre Disponibilidad)	-	-	-	-	-	-	-	-	28.099.998,00	11.722.899,00	9.043.478,00	14.995.239,49
Programa de Reforma Institucional de la Gestión Pública (Libre Disponibilidad)	-	-	-	-	-	-	-	-	49.265,00	-	-	-
301-Colocaciones Internas												53.100,00
Proyecto de Gestión del Subsistema de Empleo en el Servicio Público - Emisión de Bonos del Estado para el Proyecto de gestión del Subsistema de Empleo en el Servicio Público												53.100,00
701 Asistencia Técnica y Donaciones	-	-	-	-	-	1.480.000,00	5.734.978,00	7.971.346,00	13.684.409,00	11.395.736,00	12.957.361,00	10.634.729,51
998 Anticipos de Ejercicios Anteriores*	248.406,00	36.537,00	370.493,00	1.567,00	-	-	69.546,00	26.474,00	7.372,00	-	10.919,89	
TOTAL CODIFICADO	67.317.243,00	64.081.367,00	43.483.843,00	34.704.111,00	37.565.591,00	35.949.774,00	43.232.641,00	42.612.417,00	57.567.028,00	38.557.096,00	37.632.290,00	42.380.960,29

Fuente: Cédulas Presupuestarias del e-Sigef, año 2014 al 2024 y Dictamen de prioridad 2025 PROFIP

Elaborado por: Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación

Por la relevancia de las iniciativas de inversión que ejecuta y coejejecuta la Procuraduría General del Estado, con el objetivo de fortalecer y garantizar la sostenibilidad del modelo de gestión de la Procuraduría del futuro, a continuación, se detallan las principales acciones emprendidas.

- **Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado PROFIP**

El Proyecto “Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado” con CUP:195900000.0000.384324, se originó a partir del dictamen de prioridad emitido por la Secretaría Nacional de Planificación, mediante el Oficio Nro. SENPLADES-SIP-2019-0412-OF, de fecha 7 de junio de 2019, para su ejecución en el período 2019-2023. Este proyecto forma parte del componente 3 del Programa de Modernización de la Administración Financiera, impulsado por el Ministerio de Economía y Finanzas, en calidad de ejecutor y es financiado con recursos BID.

Tabla 10. Montos aprobados dictamen de prioridad original PROFIP

AÑO	TOTAL (USD)
2019	14.774,58
2020	263.644,43
2021	621.140,14
2022	808.942,27
2023	527.411,16
2024	297.701,90
2025	1.473.690,65
2026	1.167.490,36
TOTAL	5.174.795,49

Fuente: Dirección Nacional de Planificación e Inversión
Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

El proyecto “Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado” ha sido objeto de varias actualizaciones en su planificación y ejecución. El 30 de agosto de 2022, mediante el Oficio Nro. SNP-SNP-SGP-2022-0098-O, la Secretaría Nacional de Planificación emitió un dictamen de actualización de prioridad, ampliando el plazo de ejecución hasta 2024. Esto permitió modificar el cronograma valorado y homologar los indicadores y metas conforme a los instrumentos aprobados por el BID.

Posteriormente, el 14 de abril de 2023, la Viceministra de Finanzas Subrogante autorizó, mediante Resolución Nro. 012, una modificación no sustancial del Contrato de Préstamo BID Nro. 4812/OC-EC. Esta modificación consistió en la recategorización de

recursos por USD 226.984,91, reduciendo montos del componente 2 y del componente de Administración del Programa bajo responsabilidad del MEF, e incrementándolos en el componente 3 y en la Administración del Programa a cargo de la PGE.

El BID otorgó su no objeción a esta transferencia mediante el comunicado CAN CEC 472-2023_4812/OC-EC del 19 de mayo de 2023. Como resultado, la PGE actualizó el cronograma valorado sin exceder el 5% del valor del dictamen de prioridad, estableciendo el monto total del proyecto en USD 5.174.795,49 para el período 2019-2024.

En febrero de 2024, y conforme a directrices de la máxima autoridad de la PGE, se obtuvo un pronunciamiento favorable de la Secretaría Nacional de Planificación para la reprogramación del cronograma valorado por un monto de USD 4.947.810,58. Quedó pendiente la regularización de la recategorización de los USD 226.984,91, en atención a las directrices de la SNP.

El 2 de agosto de 2024, mediante Oficio Nro. SNP-SNP-SGP-2024-0268-O, se emitió un nuevo dictamen de actualización de prioridad, ampliando el período de ejecución del proyecto hasta diciembre de 2025, manteniendo el monto total de USD 5.174.795,49 y las condiciones de la matriz del marco lógico. Posteriormente, el 27 de septiembre de 2024, el MEF remitió al BID la Resolución Nro. 064, autorizando la ampliación del plazo del último desembolso del préstamo desde el 4 de octubre de 2024 hasta el 4 de octubre de 2025. El BID aprobó esta solicitud mediante el comunicado CAN CEC 937 2024 del 7 de octubre de 2024.

Debido a retrasos en los procesos contractuales, la PGE inició la gestión para reprogramar su cronograma valorado, ya que algunas actividades previstas para 2024 se extenderían en su ejecución. En respuesta, la SNP emitió el Oficio Nro. SNP-SNP-SGP-2024-0466-O el 22 de noviembre de 2024, y posteriormente el Oficio Nro. SNP-SNP-SGP-2025-0123-O el 3 de mayo de 2025, aprobando la reprogramación del cronograma valorado dentro del plazo de prioridad para el período junio 2019 a diciembre de 2025, manteniendo el monto total de USD 5.174.795,49.

Finalmente, en septiembre de 2025, la PGE gestionó una nueva ampliación del proyecto hasta el año 2026, por disposición y en coordinación del BID y del MEF, debido a retrasos ajenos a su gestión en la ejecución de un contrato que representa el 50% del presupuesto del proyecto. Como resultado, la Subsecretaría General de Planificación emitió el Oficio Nro. PR-SSGDP-2025-0020-O el 2 de octubre de 2025, actualizando la prioridad del proyecto para el período 2019-2026, sin modificar el monto total plurianual, que se mantiene en USD 5.174.795,49.

Las cifras sobre del presupuesto del proyecto son las siguientes:

Tabla 11. Plan Anual de Inversión, PROFIP 2019 -2025

COMPONENTES	EJECUTADO						EN EJECUCIÓN	PROGRAMADO	TOTAL
	2019	2020	2021	2022	2023	2024			
1. - Diseñar e implementar el modelo de gestión de la PGE.	14.774,58	172.559,11	510.764,28	603.735,72	449.341,39	297.701,90	1.239.194,27	1.157.490,37	4.445.561,62
2. - Fortalecer la defensa legal del Estado		14.813,70	90.375,86	47.771,50	2.399,06				155.360,12
3. - Fortalecer la capacidad de control, consultoría y asesoría legal de la PGE		26.992,00		70.492,80	43.198,56				140.683,36
4. - Fortalecer los Centros de Mediación de la PGE				13.294,40	11.830,55		224.496,37	0,00	249.621,32
5. - Diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la PGE		49.279,62	20.000,00	73.647,85	20.641,60		10.000,00	10.000,00	183.569,07
TOTAL	14.774,58	263.644,43	621.140,14	808.942,27	527.411,16	297.701,90	1.473.690,64	1.167.490,37	5.174.795,49

Fuente: Dirección Nacional de Planificación e Inversión

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

En 2025 y 2026, la Procuraduría General del Estado continuará la ejecución del proyecto, enfocándose en el cumplimiento de los hitos previstos, dado que el proyecto concluye ese año. Los componentes esperados incluyen:

- Modelo de Gestión de la Procuraduría General del Estado diseñado e implementado;
- Actividades de Fortalecimiento de la Defensa Legal del Estado Implementadas;
- Actividades de Fortalecimiento de la Capacidad de Asesoría y Respuesta a Consultas Legales Implementadas;
- Centro de Mediación de la Procuraduría General del Estado fortalecidos; y,
- Estrategia de comunicación social diseñada e implementada.

- Programa de Preservación de capital – Período 2021 – 2024

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) es el ente encargado de formular la política económica y social, administrando y proporcionando recursos para la ejecución de los planes y programas del Gobierno.

El Programa de Preservación de Capital es un mecanismo destinado a sostener la inversión pública y mantener o aumentar el patrimonio financiero del Estado. Los recursos del programa se transfieren según la disponibilidad presupuestaria y son financiados con préstamos externos de libre disponibilidad.

El programa financia los siguientes rubros:

- C1: Amortización de Deuda Pública.

- C2: Costos de obligaciones firmes del Estado.
- C3: Pago de costos y gastos asociados a procedimientos arbitrales o judiciales.

En el caso de la Procuraduría General del Estado, en calidad de coejecutor, el programa se encarga de financiar los costos y gastos de arbitrajes y juicios en defensa del Estado ecuatoriano en jurisdicciones internacionales y extranjeras. Desde 2021, la Procuraduría ha ejecutado la programación anual de recursos para la defensa jurídica y ha cumplido con los requisitos dispuestos por los entes rectores de finanzas y planificación nacional para su inclusión en el programa. Para el 2026 la programación del requerimiento asciende a \$15.044.517,00.

Tabla 12. Plan Anual de Inversión, Programa de Preservación de Capital 2021 -2025

Presupuesto	2021	2022	2023	2024	2025
	Créditos Externos - FMI	Créditos Externos - Libre Disponibilidad			
CODIFICADO	15.580.020,44	28.099.998,11	11.722.899,10	9.043.477,55	14.995.239,49
DEVENGADO	15.114.479,89	28.001.137,20	9.530.547,60	8.686.797,45	6.311.949,26
% EJECUCIÓN	97,01%	99,65%	81,30%	96,06%	42,09%

Fuente: E-Sigef al 30/09/2025

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

1.2.1.6 Gestión de riesgos

Cada año se evalúa la Matriz de Riesgos Institucionales, un instrumento técnico que permite identificar, analizar y mitigar los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos institucionales. Esta evaluación también facilita la implementación de acciones para reducir el impacto y la probabilidad de ocurrencia de dichos riesgos en las diversas etapas de la gestión operativa de cada área durante un período determinado.

Tabla 13. Resumen de calificación de riesgos institucionales de la PGE - II Trimestre 2025

Año	Total de riesgos	Calidad de la Gestión del Riesgo			
		Satisfactorias	Aceptable	Insatisfactorias	No Incurrieron
2018	83	78%	0%	6%	16%
2019	16	50%	44%	6%	0%
2020	24	21%	71%	8%	0%
2021	38	45%	55%	0%	0%
2022	41	41%	59%	0%	0%
2023	38	71%	29%	0%	0%
2024	38	55%	42%	3%	0%
2025	37	49%	49%	3%	0%

Fuente: Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

1.2.2 Instrumentos de gestión institucional

Conscientes de los desafíos actuales en la defensa jurídica del Estado, como se mencionó anteriormente, desde 2019 se impulsa el Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría (PROFIP), financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el marco de un convenio de cooperación con el Ministerio de Economía y Finanzas. Al finalizar su ejecución, los principales resultados esperados del PROFIP incluyen la reducción de la conflictividad en contiendas legales que enfrenta el Estado, la capacitación continua del personal de la Procuraduría y de los equipos jurídicos estatales, así como la implementación de procesos respaldados por una moderna plataforma tecnológica.

El 23 de noviembre de 2021 se suscribió el Acuerdo Interinstitucional para la Implementación de la "Procuraduría del Futuro", cuyo objetivo es garantizar el respaldo de diversas instituciones estatales para la aprobación, implementación y sostenibilidad de este modelo de gestión. Posteriormente, el 19 de septiembre de 2022, se aprobó mediante la Resolución 082 el Estatuto Orgánico por Procesos, cuya implementación estaba condicionada a la validación de diversos instrumentos técnicos, incluyendo la matriz de competencias, la cadena de valor, el modelo de gestión y el estatuto orgánico funcional, así como a la aprobación del manual de descripción, valoración y clasificación de puestos por parte del Ministerio de Trabajo.

El 13 de enero de 2022, mediante Oficio Nro. 17278, la Procuraduría General del Estado (PGE) solicitó al Ministerio del Trabajo (MDT) asesoría técnica para reformar los instrumentos de gestión institucional. En respuesta, el 19 de enero de 2022, el MDT designó un equipo técnico encargado de brindar dicho apoyo. Posteriormente, la PGE remitió para revisión al MDT la propuesta de la Matriz de Competencias, la Cadena de Valor y el Modelo de Gestión, las cuales fueron devueltas con observaciones y sugerencias el 29 de marzo de 2022.

El 7 de abril de 2022 se llevó a cabo una reunión con el Ministerio del Trabajo para revisar estos documentos. En dicha reunión se concluyó que la PGE podía aprobar todos los instrumentos de gestión y que la Escuela de Procuradores no era viable. También se sugirió coordinar con el Ministerio de Economía y Finanzas y seguir un proceso escalonado, iniciando con la aprobación de la estructura organizativa para luego continuar con la gestión del talento humano y el manual de puestos.

Tras ajustar los documentos según las observaciones recibidas, el 4 de mayo de 2022, la PGE remitió la versión revisada del Modelo de Gestión y la Matriz de Competencias. Posteriormente, el 6 de mayo de 2022, con oficio Nro. 18634 se notificó formalmente al MDT sobre los instrumentos actualizados, destacando que su elaboración se fundamentó en los artículos 235 y 237 de la Constitución, que reconocen la autonomía de la Procuraduría.

El 17 de mayo de 2022, con Oficio Nro. MDT-SFSP-2022-0901-O el MDT respondió indicando que, aunque había brindado asesoría técnica, no se realizó una validación metodológica final de los instrumentos. En este sentido, aclaró que la PGE, en ejercicio de su autonomía, asumía la responsabilidad por la aprobación de estos documentos. Posteriormente, el 30 de junio de 2022, la PGE remitió al MDT el informe técnico que contenía el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos.

Mediante Resolución Nro. 082 del 19 de septiembre de 2022, el Procurador General del Estado, resuelve “Aprobar el Estatuto Orgánico de la Procuraduría General del Estado”; en cuya Disposición Final Primera se establece que “El Estatuto de la Procuraduría General del Estado, se implementará, una vez que se cuente con la validación de los instrumentos técnicos: matriz de competencias, cadena de valor, modelo de gestión, estructura orgánica, estatuto orgánico funcional, y con la aprobación del manual de descripción, valoración y clasificación de puestos, por parte del Ministerio del Trabajo”. Entendiendo que la validación técnica de los instrumentos se la puede realizar internamente, ajustando los aspectos que correspondan conforme la aprobación que realice el MDT al Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos.

El 15 de noviembre de 2022, se posesiona el abogado Juan Carlos Larrea Valencia como Procurador General del Estado, de conformidad con la designación que consta en la Resolución Nro. CPCCS-PLE-SG-040-E-2022-1120 de 20 de octubre de 2022, del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

El 13 de diciembre de 2022, en una reunión con el MDT, se discutió la reforma del Manual de Puestos, en la cual el Ministerio indicó que cualquier modificación al estatuto orgánico debía ser validada antes de proceder con la reforma del manual. Además, se dejó en claro que, en caso de no solicitar dicha validación, la PGE asumiría la responsabilidad por cualquier observación posterior en los controles oficiales.

El 21 de noviembre de 2023, mediante Oficio Nro. 04571 la PGE solicitó nuevamente la asistencia técnica del MDT para la actualización de sus instrumentos de gestión. Como resultado, el 17 de mayo de 2024, el Ministerio validó la matriz de competencias y, el 5 de septiembre de 2024, la cadena de valor. En esta misma línea, el 12 de junio de 2024 con Oficio N° 07232, la PGE solicitó a la Secretaría Nacional de Planificación apoyo técnico para elaborar el documento de Análisis de Presencia Institucional en Territorio, cuya validación metodológica fue remitida el 10 de octubre de 2024.

En reunión de 12 de septiembre de 2024, el Ministerio del Trabajo señaló que la PGE debe definir el estado de la Resolución 082 y que la Procuraduría en función de su autonomía reconocida constitucionalmente, tiene la potestad de aprobar e implementar sus instrumentos de gestión y finalizar el proceso de asistencia técnica.

El 10 de octubre de 2024, con Oficio Nro. SNP-SGP-SPN-2024-0975-OF la Secretaría Nacional de Planificación remitió la validación metodológica al documento de Análisis de Presencia Institucional en Territorio de la Procuraduría General del Estado.

El 15 de octubre de 2024, mediante la Resolución 061 el Procurador General del Estado ratificó la estructura institucional establecida en la Resolución 108 de 2017 y sus reformas, suspendiendo la implementación de la Resolución 082 de 2022. Así también, con Memorando Nro. PGE-DP-2024-0001 de 16 de octubre de 2024, el Procurador General del Estado remitió el Direccionamiento Estratégico Institucional.

Posteriormente, el 29 de noviembre de 2024, con Oficio Nro. 09601 la PGE solicitó al MDT la validación formal de los instrumentos de gestión institucional, enfatizando su autonomía constitucional para aprobar e implementar estos documentos. Finalmente, el 26 de diciembre de 2024, con Oficio Nro. MDT-VSP-2024-0488-O el MDT emitió la validación técnica formal de la matriz de competencias, la cadena de valor y el modelo de gestión de la PGE.

En este contexto, la PGE resalta que la estructura propuesta por el MDT en el ejercicio de validación de los instrumentos citados, afecta su capacidad operativa, ya que, en lugar de fortalecer su institucionalidad, elimina unidades clave de procesos sustantivos y adjetivos, lo que impacta negativamente en la defensa del interés público. Además, las directrices de restricción fiscal impiden cualquier incremento presupuestario, limitando la posibilidad de expansión organizacional.

Cabe señalar que la gestión de la Procuraduría General del Estado y la mejora continua de sus procesos, está enmarcada en el nuevo Modelo de Gestión. Acción que va de la mano con la ejecución del PROFIP y del proceso de Agenda Digital del Sistema Nacional de Defensa Jurídica.

1.2.2.1 Matriz de competencias

La matriz de competencias se constituye en el instrumento metodológico que detalla y delimita las competencias, facultades y atribuciones de las entidades según la normativa vigente.

Resultado del análisis realizado al marco legal, se identificó y ratificó las competencias y facultades institucionales que ejecuta la Procuraduría General del Estado.

Gráfico 4. Resumen de competencias y facultades de la Procuraduría General del Estado



Fuente: Matriz de competencias de la Procuraduría General del Estado

Elaborado por: Procuraduría General del Estado

1.2.2.2 Cadena de valor

La Cadena de Valor es el conjunto de procesos involucrados en la entrega de valor a los usuarios. Por lo que, para establecer la cadena de valor institucional se identificaron los macroprocesos y procesos necesarios para el cumplimiento de competencias, facultades y atribuciones.

Gráfico 5. Cadena de valor de la Procuraduría General del Estado



Fuente: Matriz de competencias de la Procuraduría General del Estado

Elaborado por: Procuraduría General del Estado

1.2.2.3 Modelo de gestión

Con base en la misión asignada a la Procuraduría por la Constitución de la República, se fortaleció la institución mediante un modelo de gestión que tiene como eje central la adopción del ciclo de defensa jurídica del Estado. Este modelo se caracteriza por un enfoque preventivo, proactivo y científico, además de promover la unidad de criterio. Asimismo, incorpora la gestión del conocimiento como un eje transversal, abarcando la capacitación, la investigación y la iniciativa legislativa.

Este enfoque estratégico ha dado lugar al modelo de gestión denominado Procuraduría del Futuro, el cual se fundamenta en el Sistema Nacional de la Defensa Jurídica del Estado, el trabajo de personal especializado y el uso de procesos ágiles,

respaldados por sistemas tecnológicos avanzados. Con esta estructura, se busca reducir la conflictividad en los procesos que involucran al Estado ecuatoriano, garantizar el uso eficiente de los recursos públicos y fortalecer la seguridad jurídica.

Bajo este marco, la defensa jurídica del Estado se desarrolla a través del ciclo de defensa establecido en la Procuraduría del Futuro, el cual comprende al menos cuatro fases principales:

Prevención: Priorización del asesoramiento y control de la legalidad, así como la absolución de consultas formuladas por las instituciones del Estado.

Solución amistosa: Aplicación de medios alternativos de resolución de conflictos, como la mediación.

Representación y patrocinio: Ejercicio del litigio ante jueces o tribunales en defensa de los intereses del Estado.

Recuperación y repetición: Gestión de cobros a favor del Estado o pagos que este debe efectuar a terceros.

En función de lo expuesto, se han considerado diversos elementos clave para la construcción del modelo de gestión de la Procuraduría General del Estado, los cuales se detallan a continuación:

a) Carácter preventivo y proactivo

Estos rasgos del Modelo surgen de la Constitución ecuatoriana y en particular, del artículo 1 que consagra un Estado “de derechos”. Este paradigma implica una clara definición hacia una política arquitectónica, constructiva, de cooperación social que concentra los recursos, capacidades y energías de la dinámica política, constitucional y administrativa en orden a posibilitar derechos de las personas; y que, con tal objeto, debe reducir al máximo la conflictividad. Actuar antes implica dos postulados: la acción y la prevención.

b) Carácter científico y profesional

El crecimiento vertiginoso de la gestión estatal, su progresivo carácter técnico, los nuevos riesgos, tornan imperativo que la abogacía estatal sea altamente profesional y científica. En efecto, las acciones estatales clásicas se reconfiguran, aparecen temáticas técnicas que presentan desafíos para la administración y para el gobierno, así como para el derecho; nuevas amenazas y riesgos deben ser anticipados a través de una capacitación que debe ir más rápido que la dinámica cotidiana para preservar los derechos de las personas y los valores sociales y democráticos; todos estos factores, en suma, determinan hoy, más que nunca, que la abogacía estatal se erija en custodia de la vigencia efectiva y sustancial del derecho y de los derechos y cumpla con su finalidad de precautelar el interés público y el patrimonio del Estado, a través de una profesionalización de excelencia. Este modelo de gestión jurídica, científico y profesional se ampara en el artículo 234 de la Constitución del Ecuador, pues es favorable a la capacitación de servidores, prestada y facilitada por el Estado.

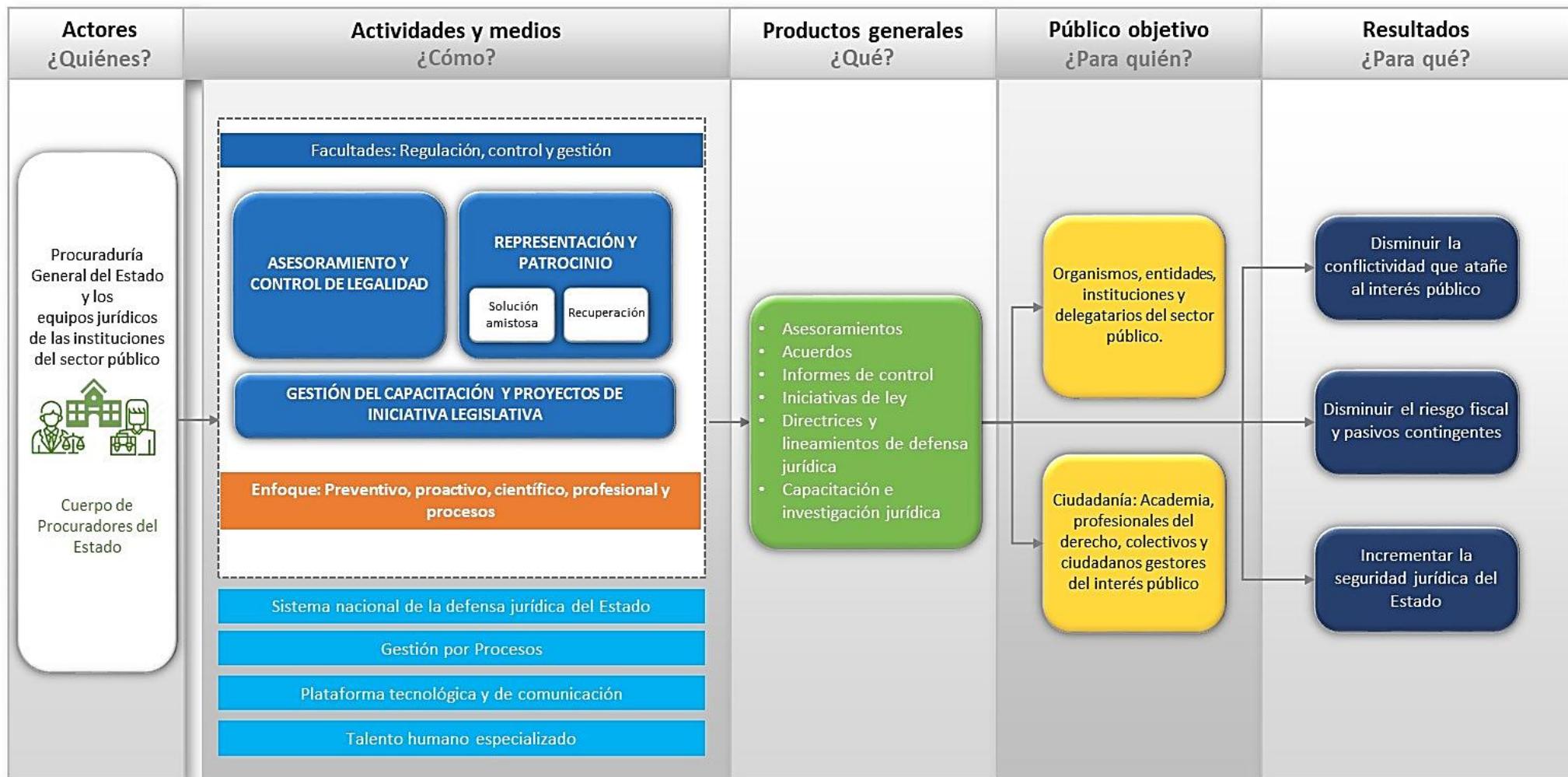
Desde otra mirada, cuadra también con respecto a este carácter profesional y científico, las ya consolidadas teorías económicas que establecen una conexión íntima entre la institucionalidad, la meritocracia y el profesionalismo de los entes estatales con el crecimiento económico de un país.

c) Gestión bajo enfoque de procesos

El modelo de Gestión basado en procesos se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders –el Estado y sus instituciones, servidores, funcionarios de la Procuraduría General del Estado, sociedad– y pone el foco en qué hace la institución para satisfacer las mencionadas expectativas, en lugar de centrarse en aspectos estructurales más vinculados con la cadena de mandos y la función de cada unidad de gestión. En efecto, el actual esquema al ser re conducido a los términos del modelo que se propone, y tener una mirada enfocada al producto, y al usuario tanto interno como externo, permitirá eliminar “nichos estancos” y eventuales faltas de coordinación interna que se pueden producir, singularmente, entre las áreas del patrocinio en sus diversos desagregados nacional, internacional, judicial y arbitral, como así también, en las restantes funciones.

Sobre la base de lo señalado, a continuación, se presenta el esquema de funcionamiento de la gestión de la Procuraduría General del Estado:

Gráfico 6. Esquema Modelo de Gestión “Procuraduría Del Futuro”



Fuente: Procuraduría del futuro, Direccionamiento estratégico

Elaborado por: Procuraduría General del Estado

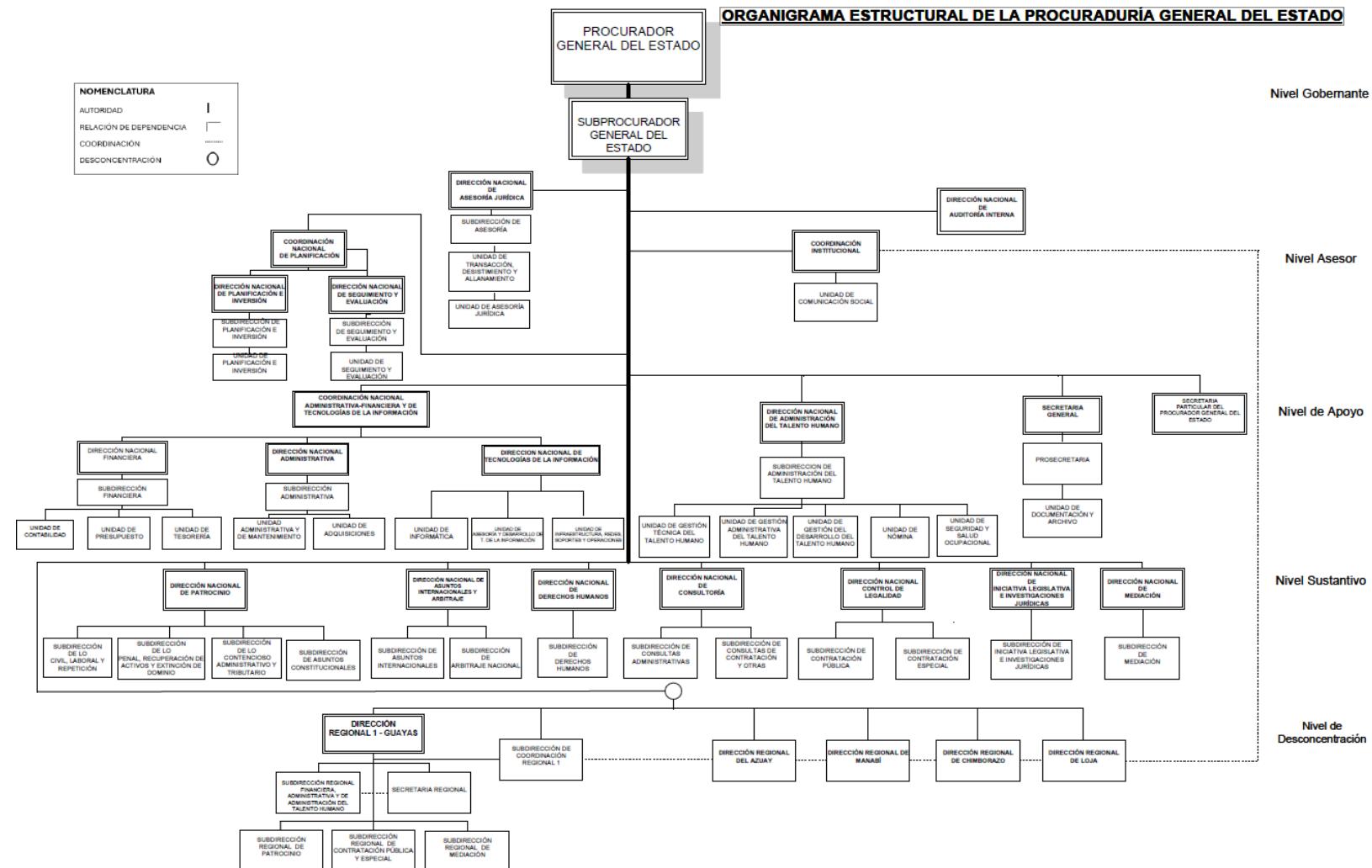
1.2.2.4 Estructura Orgánica de la Procuraduría General del Estado

De acuerdo con el direccionamiento estratégico establecido en octubre de 2024, la PGE continuó operando bajo la estructura orgánica implementada mediante la Resolución 108 de 2017 y sus reformas. Finalmente, el 16 de diciembre de 2025, se emite la Resolución 103 con la cual se resuelve expedir el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos de la Procuraduría General del Estado.

Dentro de esta estructura, se incorporan acciones clave como la capacitación de equipos jurídicos, el análisis estratégico, la gestión de juicios de repetición y el asesoramiento legal externo.

La estructura organizativa de la PGE se compone de áreas sustantivas, adjetivas, de asesoría, de apoyo y unidades desconcentradas, garantizando el cumplimiento de sus funciones constitucionales y la mejora continua de su gestión institucional.

Gráfico 7. Organigrama de la Procuraduría General del Estado



Fuente: Procuraduría General del Estado
Elaborado por: Procuraduría General del Estado

Los niveles de la estructura se detallan a continuación:

a) Proceso gobernante

El nivel gobernante, comprende el nivel estratégico de la Procuraduría General del Estado con autoridad o conducción de carácter legítimo. Este cuenta con:

El Procurador General, como cabeza unipersonal del organismo y titular de sus competencias.

El Subprocurador General del Estado, designado por el Procurador, que reúne los mismos requisitos y prohibiciones legales que él. En caso de ausencia temporal subroga al Procurador, al igual que ocurrirá por ausencia definitiva, hasta que se designe un nuevo titular. Como tarea permanente se encarga del despacho y gestión técnica jurídica y de los asuntos que expresamente le delegue el Procurador.

Adicionalmente en este nivel estratégico cuenta con un área de soporte, que es la Secretaría Particular del Procurador General del Estado.

b) Procesos sustantivos

Abarca todas las áreas sustantivas o misionales que ejercen funciones que agregan valor y ejecutan el Ciclo de Defensa en la Procuraduría General del Estado, refiere a los procesos de producción de los servicios y productos de la entidad dirigidos a otras instituciones del Estado, o privadas, o de estados extranjeros, o internacionales.

Las áreas o procesos claves agregadores de valor están integrados hoy por siete direcciones nacionales. Según las fases del Ciclo de defensa son las siguientes:

FASE DE PREVENCIÓN:

- Dirección Nacional de Consultoría: Es la responsable de las consultas sobre la inteligencia y aplicación de las normas legales o de otro orden jurídico, en las diversas materias de competencia de la Procuraduría General del Estado. Así como de ejecutar el asesoramiento legal externo no vinculante.
- Dirección Nacional de Control de la Legalidad de Contratos: Responsable de realizar el control posterior de los actos y contratos de las entidades y organismos del sector público; así como de prestar asesoría y capacitar en materia legal en el ámbito de contratación pública, orientando la gestión hacia una contratación eficaz.
- Dirección Nacional de Iniciativa Legislativa e Investigaciones Jurídicas: Responsable de redactar, presentar, sustentar y defender proyectos de ley, de

iniciativa de la Procuraduría General del Estado, en el ámbito de sus competencias; así como de promover la investigación jurídica, a través de publicaciones -guías y manuales para la formación continua de los abogados- articulados a la capacitación.

FASE DE SOLUCIÓN AMISTOSA:

- Dirección Nacional de Mediación: Es responsable de facilitar la solución de controversias, que solicitaren la intervención del Centro de Mediación de la Procuraduría General del Estado.

FASE DE REPRESENTACIÓN Y RECUPERACIÓN:

- Dirección Nacional de Patrocinio: Es el área procesal de los juicios en los que intervienen entidades estatales sin personería jurídica, supervisa adicionalmente el desarrollo de los juicios en los que sean parte entidades públicas con personería jurídica, sin perjuicio de comparecer a estos juicios como parte procesal. Además, se encarga de la recuperación de activos y valores a favor del Estado mediante los juicios de repetición.
- Dirección Nacional de Asuntos Internacionales y Arbitraje: Responsable de la defensa de los intereses del Estado en jurisdicción internacional en los que se ventilan asuntos del Estado; de los arbitrajes nacionales e internacionales; y, de la elaboración de los proyectos de autorización y dictámenes previos a la firma de convenios arbitrales. Supervisa el desarrollo de los procesos en los que el Estado o entidades públicas se encuentren acreditadas en el exterior como contraparte nacional.
- Dirección Nacional de Derechos Humanos: Responsable de ejercer la representación y defensa del Estado ante Organismos Internacionales de Derechos Humanos que soliciten la adopción de medidas de prevención, investigación, sanción y reparación de casos de derechos humanos.

c) Procesos de asesoría

- Dirección Nacional de Asesoría Jurídica Institucional: Corresponde con el servicio de asesoría a las máximas autoridades y al nivel jerárquico superior, en los aspectos jurídicos relacionados con la gestión de la Procuraduría General del Estado.

d) Procesos adjetivos de asesoría

Este nivel se encuentra como sostén directo a la estructura jerárquica, está compuesto por las siguientes áreas: Coordinación Nacional de Planificación, Coordinación Institucional y las Direcciones Nacionales de Asesoría Jurídica Institucional y Auditoría Interna.

- Coordinación Nacional de Planificación: Comprende la asesoría a la máxima autoridad en los procesos de gestión estratégica, de la planificación institucional, de la preparación de los planes y proyectos de inversión y de la implementación de las metodologías de seguimiento y evaluación; así como, del desempeño de las unidades administrativas. Está conformada por la Dirección Nacional de Planificación e Inversión y de Seguimiento y Evaluación.
- Coordinación Institucional: Coordinar los procesos para gestionar la imagen de una institución. Para ello, se encarga de ejecutar la estrategia de comunicación social y de relaciones públicas.
- Dirección Nacional de Auditoría Interna: Es el servicio de asesoría al Procurador General del Estado, al Subprocurador General del Estado y al nivel jerárquico superior en materia de control interno y procedimientos de ejecución presupuestaria, en base a los lineamientos de la Contraloría General del Estado.

e) Procesos adjetivos de apoyo

Las áreas de apoyo son aquellas que desarrollan actividades que sostienen el trabajo operativo general del organismo, es decir, las actividades y procesos de administración, finanzas, contabilidad, servicios generales y transporte, tecnología de la información y secretaría general.

Por tanto, este nivel de apoyo se encuentra conformado por:

- La Coordinación Nacional Financiera, Administrativa y Tecnologías de la Información se encarga de organizar, dirigir y controlar los recursos administrativos, financieros y de tecnologías de la información. Esta coordinación se subdivide en tres direcciones nacionales: Financiera, Administrativa y Tecnologías de la Información y Comunicaciones.
- La Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, se relacionan el proceso de selección, contratación, entrenamiento, formación y desarrollo del personal que conforma el organismo.
- La Secretaría General, es el área de administración general como unidad de documentación, archivo e informes oficiales.

d) Nivel Desconcentrado

El nivel desconcentrado comprende las direcciones regionales y las delegaciones provinciales encaminadas a prestar servicios sustantivos de manera desconcentrada y directa al usuario externo, en áreas geográficas establecidas de acuerdo con el ámbito de su competencia y apoyando el cumplimiento de la misión institucional.

Por lo señalado con base en los artículos 1, 3 y 15 de la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado el despliegue territorial es de 5 Direcciones Regionales con sus respectivas Delegaciones Provinciales.

Tabla 14. Estructura desconcentrada PGE

Nro.	Unidad	Cobertura	Delegaciones Provinciales
1	Dirección Regional Chimborazo	Provincias: 1) Tungurahua, 2) Chimborazo, 3) Bolívar, 4) Cotopaxi y 5) Pastaza.	Tungurahua
2	Dirección Regional Manabí	Provincia: Santo Domingo de los Tsáchilas Cantones: 1) Portoviejo, 2) Bolívar, 3) Chone, 4) El Carmen, 5) Flavio Alfaro, 6) Jipijapa, 7) Junín, 8) Manta, 9) Montecristi, 10) Paján, 11) Pichincha, 12) Rocafuerte, 13) Santa Ana, 14) Sucre, 15) Tosagua, 16) 24 de Mayo, 17) Pedernales, 18) Olmedo, 19) Puerto López, 20) Jama, 21) Jaramijó, 22) San Vicente	Santo Domingo de los Tsáchilas
3	Dirección Regional Azuay	Provincias: 1) Cañar, 2) Azuay y 3) Morona Santiago	Cañar Morona Santiago
4	Dirección Regional Loja	Provincias: 1) Loja y 2) Zamora Chinchipe.	Zamora Chinchipe
5	Dirección Regional Guayas	Provincias: 1) Santa Elena, 2) Guayas, 3) Los Ríos, 4) Galápagos y 5) El Oro.	Santa Elena Los Ríos Galápagos El Oro

Fuente: Procuraduría General del Estado

Elaborado por: Procuraduría General del Estado

1.2.3 Talento Humano

La Procuraduría General del Estado tiene como objetivo estratégico garantizar la defensa eficaz de las instituciones estatales a nivel nacional e internacional, fortaleciendo su talento humano y consolidando sus equipos jurídicos.

Para ello, de conformidad con la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano realiza anualmente la detección de necesidades de capacitación en las áreas misionales y de apoyo de la institución, utilizando el sistema INC del Ministerio del Trabajo. En el año 2024 ha implementado el Plan de Formación y Capacitación, con cursos gratuitos especializados en Derecho y áreas de apoyo, en colaboración con varias instituciones públicas. Además, se han desarrollado capacitaciones no programadas según las necesidades institucionales.

En cuanto a prácticas preprofesionales durante el año 2024 la PGE mantiene convenios con 17 universidades e institutos, incorporando 153 practicantes en distintas unidades.

El proceso de evaluación del desempeño se ha ejecutado cada año, el proceso del 2024 incluyó la medición de metas, satisfacción de usuarios y eficiencia individual. También se reportaron sanciones disciplinarias hasta diciembre.

En el ámbito de bienestar social, se realiza un seguimiento al personal con discapacidad y servidores sustitutos, con actualizaciones periódicas de sus registros ante el Ministerio del Trabajo.

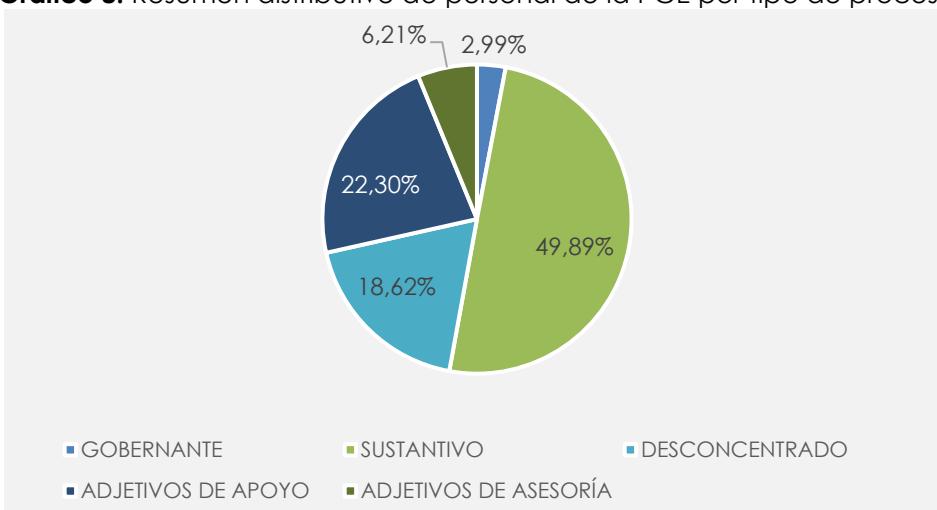
Actualmente, la Procuraduría General del Estado cuenta con 447 servidores.

Tabla 15. Resumen distributivo de personal de la PGE por tipo de contratación

Tipo	Número
NOMBRAMIENTO PERÍODO FIJO	1
NOMBRAMIENTOS PERMANENTES	232
NOMBRAMIENTOS PROVISIONALES	97
NOMBRAMIENTOS LIBRE REMOCIÓN	47
CONTRATOS SERVICIOS OCASIONALES	31
CONTRATOS DE TRABAJO	26
SERVIDORES EN COMISIÓN DE SERVICIOS SIN REMUNERACIÓN	13
TOTAL	447

Fuente: Dirección Nacional de Administración del Talento Humano, marzo 2025
Elaborado por: Dirección Nacional de Administración del Talento Humano

Gráfico 8. Resumen distributivo de personal de la PGE por tipo de proceso



Fuente: Dirección Nacional de Administración del Talento Humano, marzo 2025
Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

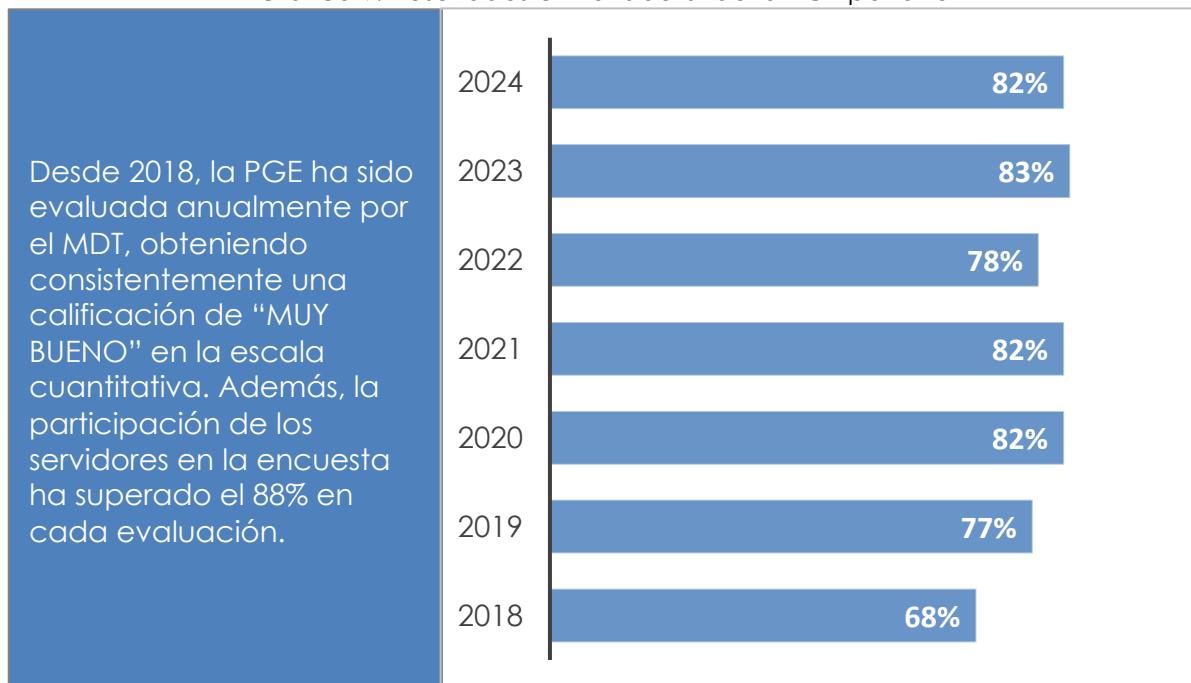
1.2.3.1 Clima Laboral

El Ministerio de Trabajo define el clima laboral como la percepción que tiene el servidor público sobre su entorno de trabajo, el cual influye directa o indirectamente en su desempeño. Este concepto abarca diversos factores y subfactores, como el compromiso, las políticas de gestión de personal, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, entre otros.

Para evaluar el clima laboral, esta Cartera de Estado realiza mediciones anuales y se encarga de resguardar la información proporcionada por los servidores de la Procuraduría General del Estado.

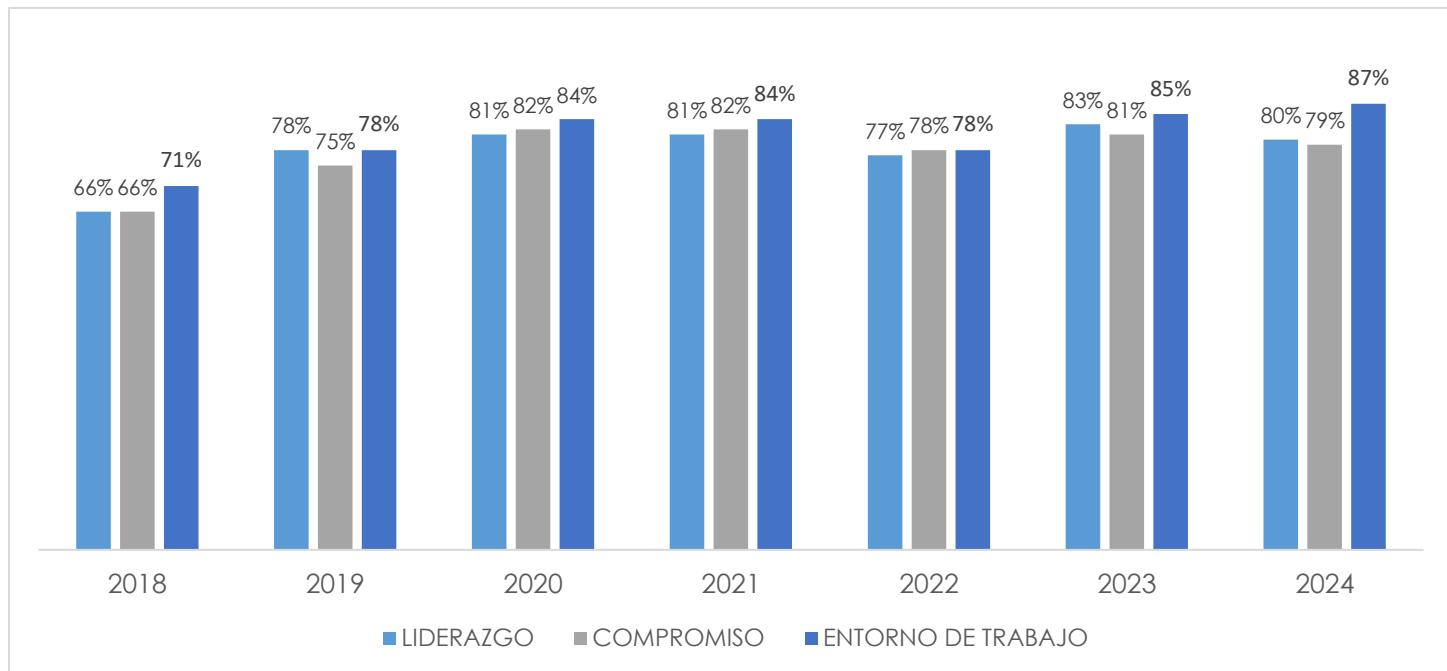
La ejecución de la encuesta anual sobre clima laboral es coordinada por el Ministerio de Trabajo (MDT) en conjunto con las unidades de gestión designadas como contrapartes técnicas dentro de cada institución. En el caso de la Procuraduría General del Estado (PGE), esta función recae en la Coordinación Nacional de Planificación, que trabaja en conjunto con la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano y la Coordinación Institucional. Estas unidades se encargan de gestionar la base de datos de los servidores y de organizar la campaña de socialización y motivación.

Gráfico 9. Resultados clima laboral de la PGE por año



Fuente: Informes de evaluación de clima laboral MDT
Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

Gráfico 10. Resultados por factores clima laboral PGE por año



Fuente: Informes de evaluación de clima laboral MDT

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

- **Cumplimiento del Plan Estratégico de Mejora PEM**

En cumplimiento de los lineamientos establecidos por el Ministerio de Trabajo, la Procuraduría ha diseñado e implementado el Plan Estratégico de Mejora (PEM) para el clima laboral. Este plan ha sido ejecutado y reportado trimestralmente al Ministerio de Trabajo (MDT) cada año desde el año 2019, garantizando el cumplimiento de la norma técnica establecida por esta institución y alcanzando un promedio anual de cumplimiento de las actividades del PEM del 98%.

1.2.4 Tecnologías de la información y Comunicaciones

En el año 2022, una vez recibido el producto 3 de la consultoría para el desarrollo e implementación de la reforma institucional, se presentaron los documentos de términos de referencia para la implementación de la Agenda Digital al BID y al MINTEL, los cuales fueron debidamente validados.

La Agenda Digital de la Procuraduría General del Estado fue aprobada mediante la Resolución 076, con fecha 24 de mayo de 2022.

El 1 de septiembre de 2023, se suscribió el contrato Nro. 003-PGE-PROFIP-2023 con una firma consultora encargada de la implementación, puesta en marcha y seguimiento del Sistema Nacional de Defensa Jurídica del Estado, todo ello en el marco del nuevo modelo de gestión y de la Agenda Digital de la Procuraduría General del Estado.

En este contexto, el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI) 2024-2025 de la Procuraduría General del Estado (PGE) está diseñado como una hoja de ruta para modernizar y fortalecer la infraestructura tecnológica de la institución, las tecnologías de la información buscan potenciar la eficiencia operativa, mejorar la gestión de trámites y consolidar un entorno digital seguro, ágil y robusto. En este marco, la Dirección Nacional de Tecnologías de la Información (DNTI) lidera iniciativas estratégicas que abarcan desde la automatización de procesos hasta la renovación tecnológica, integrando herramientas digitales orientadas a mejorar la experiencia de los usuarios internos y externos. La DNTI se estructura en tres subprocessos clave: infraestructura, desarrollo y mantenimiento de sistemas, y soporte técnico, con cobertura nacional a través de oficinas regionales y provinciales. Su misión es contribuir con el desarrollo institucional mediante soluciones tecnológicas modernas, mientras que su visión apunta a posicionarse como un referente en transformación digital dentro del sector público.

En cuanto a la planificación operativa, se destacan proyectos como el desarrollo e implementación del sistema de convenios, la creación de un sistema digital para las direcciones nacionales administrativas y financieras, el desarrollo de una mesa de ayuda. Además, se han ejecutado iniciativas de fortalecimiento de la seguridad informática, incluyendo una campaña de concientización y acciones para la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad Informática. Estos esfuerzos se complementan con un proyecto de inversión destinado a la renovación de infraestructura tecnológica, específicamente a renovar los sistemas de la PGE y potenciar los equipos de cliente final para mejorar la comunicación y la innovación de la institución.

Además, se encuentra en proceso de mejora la red de conexión inalámbrica en las oficinas de Quito y Guayaquil, con el objetivo de garantizar mayor estabilidad, velocidad de acceso y cobertura en los servicios digitales. Asimismo, se ha planificado la renovación del equipamiento de cliente final mediante la adquisición de laptops, lo cual aportará una mayor movilidad a los funcionarios, facilitará el trabajo remoto y permitirá una respuesta más ágil ante los requerimientos institucionales. Esta modernización también fortalece la seguridad tecnológica, al incorporar dispositivos actualizados que cumplen con las políticas de protección de la información.

Como parte del Proyecto de Fortalecimiento Institucional (PROFIP), se están desarrollando nuevas soluciones de sistemas informáticos automatizados utilizando tecnologías de última generación basadas en arquitecturas de microservicios y contenedores, soportadas en la nube de Oracle. Estas soluciones permitirán una mayor escalabilidad, interoperabilidad, eficiencia en el uso de recursos y una respuesta más dinámica frente a los cambios en los procesos institucionales. La

adopción de estas tecnologías posiciona a la PGE en un nivel avanzado de transformación digital dentro del sector público ecuatoriano, fomentando una cultura de innovación tecnológica.

Actualmente, los sistemas institucionales de la Procuraduría General del Estado se encuentran alojados en la nube de Oracle, lo que garantiza una alta disponibilidad, escalabilidad y robustez operativa. Esta infraestructura tecnológica, respaldada por estándares internacionales, permite a la institución operar con servicios estables, seguros y de alto rendimiento, validados globalmente por organizaciones públicas y privadas. El uso de la nube de Oracle representa un avance significativo en la modernización tecnológica de la PGE, al asegurar la continuidad del servicio, la protección de los datos y la capacidad de respuesta ante la demanda creciente de servicios digitales.

Para los siguientes años, se contempla la consolidación de varias de estas iniciativas, entre las cuales destaca la reestructuración de la Dirección Nacional de Tecnologías de la Información para optimizar su operatividad y capacidades técnicas. El redimensionamiento del centro de datos con la recertificación del cableado estructurado en la oficina matriz de Quito. En paralelo, se avanzará en la supervisión y acompañamiento de la Agenda Digital institucional como parte del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la PGE.

Todas estas acciones se complementan con actividades continuas que garantizan la operatividad tecnológica, como el mantenimiento de aplicaciones y equipos informáticos, la administración de servicios que aseguran la disponibilidad y continuidad de operaciones, y la gestión de contratos tecnológicos. Este enfoque integral no solo atiende necesidades inmediatas, sino que prepara a la Procuraduría para responder de manera eficaz los desafíos tecnológicos futuros, consolidando una infraestructura digital resiliente, segura y en constante evolución.

1.2.5 Procesos y procedimientos

En cumplimiento de los lineamientos establecidos por el Ministerio de Trabajo, la Procuraduría ha diseñado e implementado el Plan Estratégico de Mejora (PEM) para el clima laboral. Este plan ha sido ejecutado y reportado trimestralmente al Ministerio de Trabajo y Transparencia (MDT) cada año, garantizando el cumplimiento de la norma técnica establecida por esta institución.

La Procuraduría General del Estado (PGE) gestiona sus procesos siguiendo el ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar - PHVA), lo que permite una mejora continua y optimización constante.

Gráfico 11. Mapa de procesos



Fuente: Procuraduría General del Estado

Elaborado por: Procuraduría General del Estado

Como parte de este enfoque de mejora, a mediados del mes de agosto de 2025, la Coordinación Nacional de Planificación (CNP) actualizó los manuales de procesos en sus versiones TO-BE y AS-IS, en el marco del desarrollo e implementación del modelo de gestión institucional. Estos manuales han sido elaborados conforme a la metodología ISO 9001:2015 y el ciclo PHVA, cumpliendo con la normativa emitida por los entes de control.

Tabla 16. Detalle de manual de procesos institucionales

TIPO DE PROCESO	Número de Macroprocesos	Número de Procesos	Número de Subprocesos	Número de Procedimientos
Procesos Gobernantes	1	2	3	3
Procesos Sustantivos	3	7	28	36
Procesos Habitantes	Apoyo	3	5	19
	Asesoría	5	5	21
TOTAL	12	19	71	136

Fuente: Coordinación Nacional de Planificación

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

Además, en cumplimiento de la normativa técnica del Ministerio de Trabajo y Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, la institución ha llevado a cabo diversas actividades para la priorización de procesos, así como para la optimización y eficiencia de los trámites institucionales.

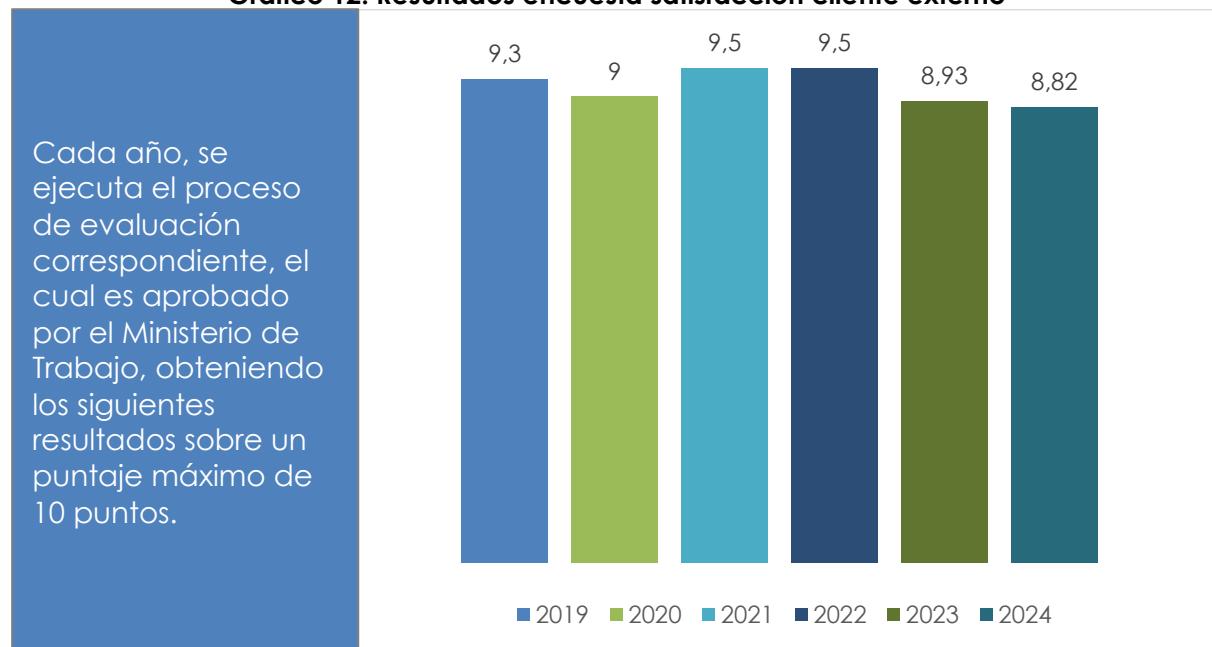
1.2.6 Encuestas de Satisfacción cliente externo

Mediante el Acuerdo Ministerial Nro. 41, publicado en el Registro Oficial Nro. 218 el 10 de abril de 2018, el Ministerio de Trabajo estableció la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. En su artículo 15, esta norma establece:

"De los niveles de satisfacción de usuarios externos. - Este factor mide los niveles de satisfacción de los usuarios externos. La evaluación se llevará a cabo a través de encuestas de satisfacción sobre la calidad de los productos y/o servicios recibidos por parte de los usuarios externos, aplicado a través de la metodología que para este efecto emita el Ministerio del Trabajo. Los resultados de consolidación de este factor se deberán disponer hasta el 15 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación."

Para cumplir con este requisito, se ha priorizado la evaluación de los productos y servicios de mayor impacto en los usuarios externos. En el caso de la Procuraduría General del Estado, el único servicio brindado directamente a la ciudadanía es el proporcionado por el Centro de Mediación a nivel nacional.

Gráfico 12. Resultados encuesta satisfacción cliente externo



Fuente: Procuraduría General del Estado
Elaborado por: Procuraduría General del Estado

II. ANÁLISIS SITUACIONAL

La Procuraduría General del Estado es una entidad autónoma y esencial dentro del sistema judicial y administrativo del país, encargada de representar al Estado en todas las instancias judiciales y administrativas.

La institución opera en un entorno dinámico y desafiante, en el que influyen tanto factores políticos y sociales como económicos y jurídicos. Su efectividad depende no solo de su autonomía e independencia, sino también de su capacidad para adaptarse a los cambios del contexto nacional e internacional.

En este contexto, a continuación, se realiza un análisis de los principales factores y variables que desde el ambiente externo tienen incidencia e impacto en la gestión institucional:

- Las políticas sociales, económicas y las leyes que rigen al Ecuador dependen principalmente de los poderes ejecutivo y legislativo, y su aplicación o no pueden dar lugar a litigios en los cuales el Estado ecuatoriano necesita contar con una representación adecuada, por lo que la Procuraduría tiene implicancia directa en la defensa del país frente a tribunales nacionales e internacionales, o en el convenio de acuerdos que puedan tener implicaciones económicas.
- La Procuraduría, al defender los intereses del Estado, se ve obligada a garantizar que sus servicios legales y jurídicos se ejecuten con una adecuada estrategia de defensa y representación, a fin de que las sentencias sean favorables para el Ecuador y no causen afectaciones fiscales.
- En cuanto a los derechos humanos y protección social, la Procuraduría representa al Ecuador frente a acusaciones de violación de derechos humanos, impuestas por presuntas infracciones cometidas por instituciones y organismos del Estado.
- La institución tiene el desafío de enfrentar casos de corrupción dentro del Estado, por lo que debe ejecutar la defensa del Estado frente a demandas civiles o penales. La transparencia y la eficiencia en la gestión de recursos son fundamentales en este sentido.
- La Procuraduría representa al Estado dentro del marco de una estructura judicial que debe garantizar su autonomía. Sin embargo, la percepción de que el sistema judicial puede estar influenciado por intereses políticos resta confianza pública en la labor judicial.

- La situación económica del país también afecta el funcionamiento de la Procuraduría, ya que el presupuesto destinado a la institución es limitado y depende de la política fiscal del Gobierno Central.
- Por otro lado, cada que se realizar el cambio del Gobierno Central, la Procuraduría puede enfrentar desafíos relacionados con la alineación política, lo que puede influir en su enfoque y prioridades.

2.1. Análisis externo macro

De manera general, a continuación, se exponen las principales variables y datos del país.

- En 2024, La población de Ecuador se estima en 17.9 millones de habitantes.
- La economía de Ecuador se ha desacelerado debido a la inseguridad, disruptiones en la producción de petróleo, crisis energética, eventos climáticos y la incertidumbre política.
- La tasa de crecimiento trimestral del PIB en septiembre de 2024 fue de -0.16.
- En 2024, la deuda pública de Ecuador se estimó en USD 48.359,5 millones.
- En 2024, la deuda pública representó el 50,58% del PIB.
- En 2024, la pobreza en Ecuador fue de 28% a nivel nacional en diciembre.
- Los tipos de interés en Ecuador bajaron de 10.73% a 10.43% anual en 2024.
- El empleo adecuado del Ecuador a enero de 2025 fue de 34%, mientras que el desempleo fue de 3,8%.
- A febrero de 2025 la canasta familiar básica fue de \$797,07.
- En febrero de 2025, la inflación mensual fue de 0,09%.

Para una mejor comprensión, se describen brevemente factores de distintos ámbitos que, aunque de manera indirecta, pueden influir ya sea positiva o negativamente en el desempeño de la institución.

2.1.1. Entorno político

El análisis macro político del Ecuador considerando los últimos 10 años refleja una serie de cambios en su sistema de gobierno, economía y sociedad. El Ecuador ha atravesado un período de inestabilidad política, con cambios de gobierno, conflictos institucionales y crisis económicas que han afectado la gobernabilidad del país y la polarización de las corrientes políticas. Las etapas políticas en la última década, especialmente la transición del gobierno de Rafael Correa (2007-2017) a Lenin Moreno (2017-2021) y luego la administración de Guillermo Lasso (2021-2023), periodo que fue completado por el gobierno de Daniel Noboa (2023 – 2025).

En este contexto, la “muerte cruzada” es el mecanismo constitucional que permite al presidente de la República disolver de manera unilateral la Asamblea Nacional y convocar a elecciones anticipadas tanto para el poder ejecutivo como para el legislativo. El Ecuador en 2023, implementó este mecanismo como respuesta a una profunda crisis política y una creciente inestabilidad institucional.

El gobierno que asumió en noviembre del 2023 y que fue ratificado en las urnas en abril de 2025, ha enfrentado importantes restricciones de liquidez y un gran déficit de financiamiento, por lo que ha tomado medidas importantes para hacer frente a la difícil situación fiscal. Además de implementar acciones para abordar las limitaciones de liquidez a corto plazo, se emitió normativa para aumentar la tasa del IVA (del 12 al 15%), dejar sin efecto la reducción gradual del Impuesto a la Salida de Divisas, promover la atracción de inversión extranjera, fomento de trabajo y la reactivación económica. De igual manera, el gobierno tomó medidas para focalizar los subsidios a las gasolinas y reducir el gasto corriente. En este marco, el déficit anualizado del sector público no financiero se redujo a 2,0 por ciento en junio de 2024, desde el 3,6 por ciento registrado al cierre de 2023.

El análisis político de Ecuador en 2025 refleja un país marcado por la polarización política de la Asamblea Nacional, donde las reformas propuestas por el Ejecutivo han generado tensiones con la Corte Constitucional y otros actores políticos. La crisis de seguridad continúa siendo uno de los principales desafíos, con un incremento sostenido de la violencia vinculada al narcotráfico y al crimen organizado, lo que ha llevado al gobierno a solicitar cooperación internacional y considerar la presencia de bases militares extranjeras.

En el plano económico y social, el país enfrenta una recuperación frágil tras la recesión de 2024, pero con una pobreza persistente que afecta al 31.9% de la población, y la informalidad laboral que supera el 60%, por lo que ha fortalecido vínculos con organismos multilaterales como el FMI y el Banco Mundial.

2.1.2. Entorno demográfico y social

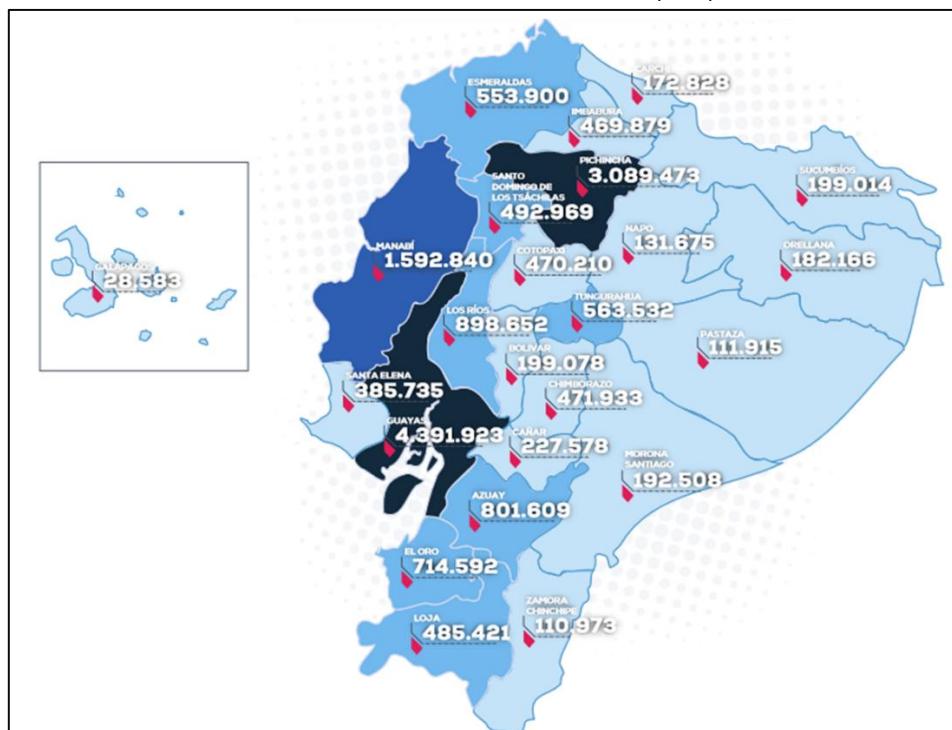
Demografía

Según el último censo realizado por el INEC en el año 2022 la población del Ecuador es de 16.938.986, sin embargo, conforme otras fuentes como el Banco Mundial la estimación de la población del Ecuador a 2024 es aproximadamente de 17.9 millones

de personas y el mismo INEC pública en su portal, en el denominado “Registro Estadístico Base de Población del Ecuador” que la población es de 17.746.258¹.

La tasa de crecimiento poblacional ha disminuido en las últimas décadas debido a la desaceleración de la natalidad, lo que indica una transición demográfica hacia una población más envejecida. La esperanza de vida aumento a 77 años en promedio.

Gráfico 13. Población total de Ecuador por provincia



Fuente: Censo 2022, Instituto Nacional de Estadística y Censos

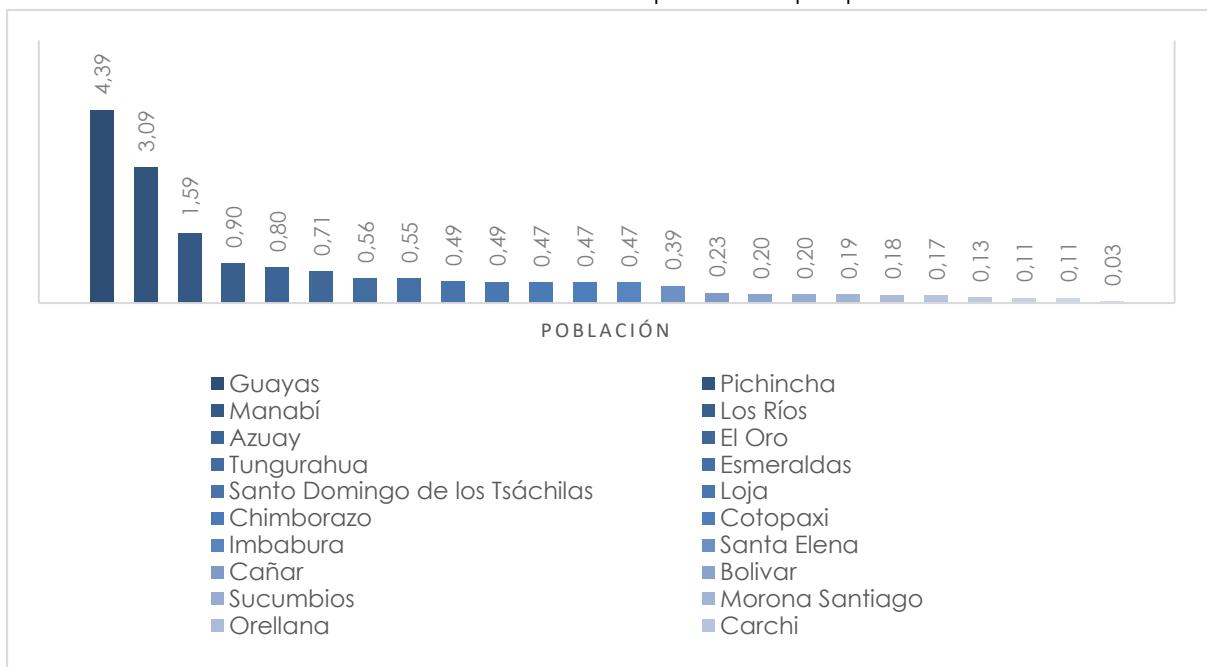
Elaboración por: Instituto Nacional de Estadística y Censos

A continuación, se detallan las principales variables estadísticas conforme los resultados oficiales de censo 2022 y al “Registro Estadístico Base de Población del Ecuador”:

¹ Fuente:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNzUwMzUyMzkMDVIMy00NTgxLWJiZDAtYzlxNmMzNGU1NjM5IiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWMTNDQwNiIiMGFiLWY1ZTlOWJKYTExmij9>

Gráfico 14. Concentración de población por provincia



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, Censo 2022

Elaboración por: Coordinación Nacional de Planificación

Distribución por Género

La población ecuatoriana está distribuida de manera relativamente equilibrada entre hombres y mujeres. Sin embargo, la proporción de mujeres es ligeramente superior:

- Mujeres: Aproximadamente el 50,03% de la población.
- Hombres: Aproximadamente el 49,97% de la población.

Distribución por Edad

Ecuador presenta una pirámide poblacional que refleja un proceso de envejecimiento progresivo, aunque sigue teniendo una base poblacional joven. La distribución por edad es la siguiente:

- Niños (0-11 años): Es de 19,2% de la población.
- Adolescentes (12-17 años): Es de 11% de la población.
- Población de jóvenes (18-29 años): Alrededor del 21%.
- Población adulta (30-64 años): Es de 40,2%.
- Personas mayores (65 años y más): Alrededor del 8,6%, con una tendencia creciente debido al aumento de la esperanza de vida.

Diversidad Étnica

La diversidad étnica tiene un impacto significativo en las políticas públicas, ya que los pueblos indígenas, por ejemplo, enfrentan desafíos en términos de acceso a educación, salud y derechos territoriales.

- Mestizos: Representan el 77,5% de la población.
- Indígenas: El 7,7%, distribuidos principalmente en la Sierra y la Amazonía.
- Montubios: Un grupo mestizo que vive principalmente en la Costa, representa alrededor del 7,7%.
- Afroecuatorianos: El 4,8% de la población, con una mayor presencia en las provincias de Esmeraldas y Guayas.
- Blancos: Alrededor del 2,2%, principalmente en las zonas urbanas más grandes.

Seguridad Integral en Ecuador

La seguridad integral en Ecuador ha sido un tema de preocupación en los últimos años, especialmente debido a los altos índices de criminalidad en las principales ciudades del país. Factores como el narcotráfico, la violencia de género, y el crimen organizado han sido los principales desafíos para la seguridad.

Según el Observatorio Ecuatoriano de Crimen Organizado (OEKO), Ecuador registró 4.619 homicidios intencionales entre enero y junio de 2025, lo que representa un incremento del 47% respecto al mismo periodo de 2024. La tasa de homicidios fue de 25,5 por cada 100,000 habitantes y la Policía Nacional decomisó 96 toneladas de droga, una reducción del 36% respecto al mismo periodo de 2024.

Con base a encuestas como LAPOP del Barómetro de las Américas 2023 y de la empresa Cedatos en febrero de 2024, la percepción de inseguridad supera el 60% y es considerada el principal problema del país por la mayoría de los ciudadanos.

Desigualdad Social

El Índice de Gini, utilizado para evaluar la desigualdad en la distribución del ingreso, asignó a Ecuador un valor de 44,6 en el año 2023, lo que refleja una marcada concentración de la riqueza en el país.

De acuerdo con un informe conjunto del Banco Mundial y la Organización Mundial de la Salud (OMS), aproximadamente la mitad de la población global no tiene acceso a servicios de salud esenciales. En América Latina, millones de personas enfrentan dificultades para recibir atención médica adecuada. Las comunidades rurales, indígenas y de bajos recursos se ven especialmente afectadas por obstáculos económicos, geográficos y culturales que limitan su acceso a servicios de salud.

La UNESCO ha destacado que la calidad de la educación está estrechamente vinculada al nivel socioeconómico. Los niños y jóvenes provenientes de hogares con bajos ingresos suelen tener menos acceso a infraestructura escolar adecuada, docentes bien capacitados y materiales educativos, lo que repercute negativamente en su desempeño académico y en sus oportunidades futuras.

La falta de acceso a servicios básicos de calidad como salud, educación y vivienda genera una fuerte desigualdad social, lo cual se traduce en mayores riesgos para las personas en situación de pobreza, ya que la falta de acceso a estos servicios genera una triple vulnerabilidad.

Gestión de Riesgos en Ecuador

Ecuador, por su ubicación geográfica, es altamente vulnerable a desastres naturales. Su posición en el Cinturón de Fuego del Pacífico lo expone a sismos intensos, como el terremoto de 2016 en Manabí, uno de los más destructivos de la última década. Además, alberga volcanes activos (Cotopaxi, Tungurahua) que representan un riesgo constante de erupciones. Así como, las lluvias intensas en varias regiones del país generan inundaciones y deslizamientos, agravados por el cambio climático, que incrementa la frecuencia e intensidad de estos fenómenos.

Ecuador ha avanzado en su capacidad para gestionar riesgos mediante el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos (SNGR), sin embargo, la respuesta sigue siendo insuficiente en algunas zonas. El cambio climático ha aumentado la frecuencia e intensidad de los fenómenos extremos, complicando aún más la gestión de riesgos.

2.1.3. Económico

Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto (PIB) es el principal indicador para medir el desempeño económico de un país. En Ecuador, este refleja la dinámica de sus sectores productivos y permite evaluar su crecimiento y estabilidad macroeconómica.

Entre 2000 y 2014, la economía experimentó un crecimiento sostenido, impulsado por los altos precios del petróleo, principal fuente de ingresos del país. Sin embargo, en 2015-2016, enfrentó una contracción debido a la caída de los precios del crudo y a la apreciación del dólar, que afectó la competitividad de las exportaciones.

Según información del Banco Central del Ecuador en 2020, la pandemia de COVID-19 provocó una fuerte contracción del PIB del -7,8%, impactando sectores como el turismo, el comercio y la manufactura. No obstante, en 2021 y 2022, la economía mostró signos de recuperación, con tasas de crecimiento del 4,2% y 2,9%, respectivamente. Para 2023, el crecimiento fue más moderado 2,4%, inferior al crecimiento de 6,2% alcanzado en 2022. Este crecimiento estuvo impulsado por el dinamismo del Gasto de Gobierno, que aumentó en 3,7%; las Exportaciones en 2,3%; el Consumo de los Hogares en 1,4%; y, la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) en 0,5%.

Durante el segundo y tercer trimestre de 2024, la economía ecuatoriana experimentó una contracción del PIB, en el segundo trimestre, el PIB se redujo en un 2,2% en comparación con el mismo periodo del 2023. Esto se debió a la disminución en la Formación Bruta de Capital Fijo (-8,2%), el consumo de los hogares (-2,2%) y el gasto gubernamental (-0,6%). No obstante, las exportaciones crecieron un 1,9% y las importaciones un 0,2%. En el tercer trimestre, el PIB continuó con una tendencia a la baja, decreciendo un 1,5% interanual, impulsado por caídas en la inversión (-6,2%), exportaciones (-5,1%) y gasto gubernamental (-1,04%). En contraste, el consumo de los hogares tuvo un crecimiento del 2,9%.

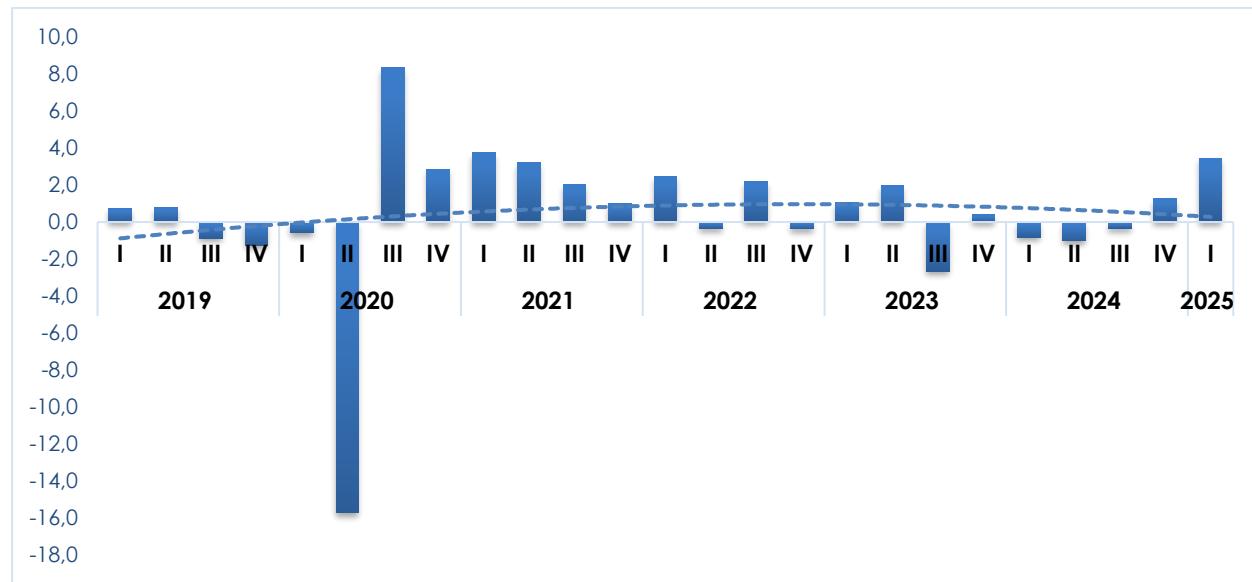
El análisis sectorial del PIB ecuatoriano muestra que algunos sectores presentaron desempeños positivos a pesar del decrecimiento general, como el arte, entretenimiento y otras actividades: +3,7%, la pesca y acuicultura: +3,2%, el alojamiento y comidas: +2,6%, las actividades inmobiliarias: +1,5%, la agricultura, ganadería y silvicultura: +0,8% y la manufactura de productos alimenticios: +0,1%. Por otro lado, sectores como la construcción y la explotación de minas y canteras registraron caídas significativas, impactando negativamente en el crecimiento global de la economía.

En el transcurso del año 2025, la economía de Ecuador ha comenzado a evidenciar señales de recuperación. Según datos del Banco Central del Ecuador, el Producto Interno Bruto (PIB) creció un 3,4% durante el primer trimestre en comparación con el mismo periodo del año anterior. Este crecimiento se debe principalmente al incremento del consumo de los hogares (7,1%), al fortalecimiento de la inversión nacional (6,7%) y al buen desempeño de las exportaciones no petroleras (2,7%). Los sectores que más impulsaron esta expansión fueron la agricultura (17,5%), la pesca (12,1%), la industria alimentaria (8,6%) y los servicios financieros (8,4%).

Para el cierre de este 2025, el Banco Central estima un crecimiento económico del 2,8%. Esta proyección podría mejorar si se mantiene el ritmo observado en los primeros seis meses. Factores como la recuperación del empleo, el aumento en el acceso al crédito, la estabilidad política posterior a las elecciones y el avance en la producción

energética están contribuyendo positivamente al entorno económico. No obstante, persisten desafíos que podrían afectar esta tendencia, entre ellos la situación fiscal del país, los problemas de seguridad interna y la incertidumbre en el contexto internacional.

Gráfico 15. Evolución PIB del 2019 al I trimestre del 2025



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración por: Coordinación Nacional de Planificación

Riesgo País

Es un indicador fundamental que refleja la percepción de los inversionistas sobre la capacidad de un Estado para honrar sus obligaciones financieras. Un valor elevado implica mayor riesgo crediticio, encareciendo el financiamiento externo y reduciendo el atractivo para la inversión extranjera.

En el año 2020, la pandemia de COVID-19 impactó severamente la economía ecuatoriana, agravado por la caída de los precios del petróleo, disparando el riesgo país.

En el 2021, aunque hubo una ligera recuperación económica, la crisis de seguridad y conflictos internos afectaron negativamente la percepción de riesgo, manteniendo el indicador en niveles altos.

El paro nacional liderado por organizaciones indígenas en junio de 2022 generó inestabilidad política y económica, lo que provocó un aumento significativo del riesgo país.

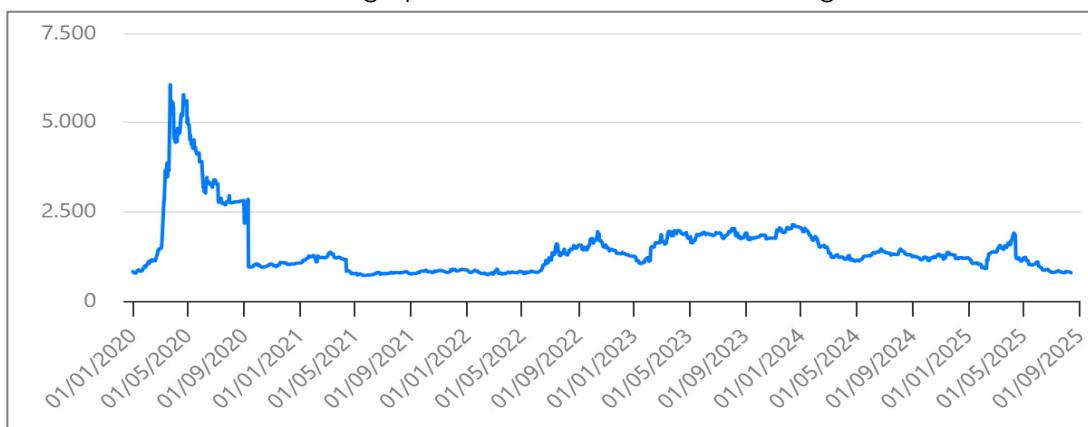
Durante el 2023 el Ecuador se vio afectado por la incertidumbre política y a esto se sumó la crisis de seguridad que llevaron al riesgo país a uno de sus picos más altos, alcanzando 1.808 puntos en agosto de ese año.

Para el año 2024, el Ecuador implementó medidas económicas y acuerdos internacionales que contribuyeron a una tendencia a la baja del riesgo país, situándose en 1.265 puntos en marzo de 2024.

En enero de 2025, el riesgo país alcanzó su nivel más bajo en dos años y medio, registrando 923 puntos el 30 de enero y tras las elecciones presidenciales de febrero registro 1.370 puntos.

Sin embargo, este indicador ha estado por más de 60 días en tres dígitos, lo que representa una mejora significativa respecto a los picos anteriores, situándose en 781 al 13 de agosto de 2025.

Gráfico 16. Riesgo país de Ecuador enero 2020 a agosto 2025



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración por: Banco Central del Ecuador

Inflación

Como principal indicador de estabilidad económica, la inflación refleja el aumento sostenido de precios en una economía. En Ecuador, la dolarización ha actuado como ancla antiinflacionaria, limitando la volatilidad de precios y manteniendo tasas inferiores a las de sus vecinos regionales.

Entre 2020 y 2024, factores externos e internos han puesto a prueba esta estabilidad. No obstante, la evolución de la Inflación Anual del Ecuador se ha mantenido relativamente baja en comparación con otros países de la región.

Según análisis realizados los factores que han influido en la inflación son:

- En 2020, la pandemia de COVID-19 redujo la demanda interna, provocando deflación en algunos meses. Sin embargo, para el 2021, se registró una

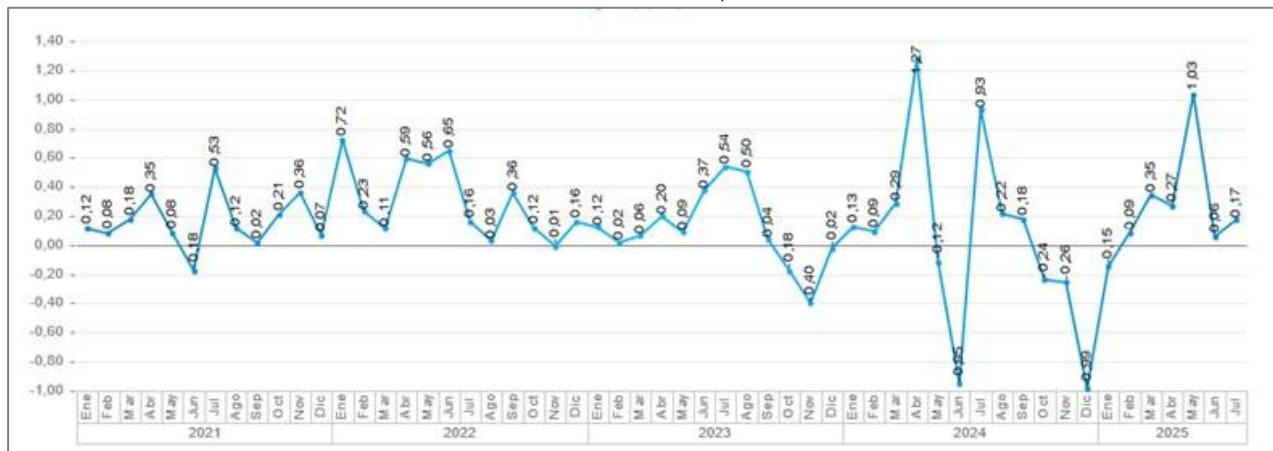
recuperación económica que impulsó el consumo y la inflación comenzó a repuntar.

- Para el año 2022, el impacto de la guerra en Ucrania generó alzas en combustibles (crisis energética) y alimentos a nivel global, elevando la inflación al 3,74%.
- La moderación de precios internacionales generada en el 2023 ayudó a reducir la inflación al 1,36%.
- En 2024, la reducción de precios en sectores clave (alimentos y energía) ayudó a que la inflación fuera de solo 0,53% y el gobierno implementó políticas sobre los subsidios a la electricidad y combustibles. Además, la canasta básica familiar en diciembre de 2024 se ubicó en \$797,97, con una leve reducción mensual, mientras que el ingreso familiar promedio fue de \$858,67, lo que permitió cubrir el 107,61% del costo de la canasta.

Con estos antecedentes, para el año 2025, la inflación se ha mantenido baja, en febrero de 2025, la inflación mensual fue de 0,09%, con una inflación interanual de apenas 0,25%. Las divisiones de consumo que más contribuyeron al alza de precios fueron transporte (0,43%), salud (0,40%) y alimentos y bebidas no alcohólicas (0,24%).

En cuanto a la canasta básica familiar, su costo ha seguido una tendencia moderadamente creciente, alcanzando los \$812 en junio de 2025. El ingreso familiar promedio se ubicó en \$877,33, lo que permitió cubrir el 108% del costo de la canasta.

Gráfico 17. Inflación nacional, 2021 – 2025



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración por: Banco Central del Ecuador

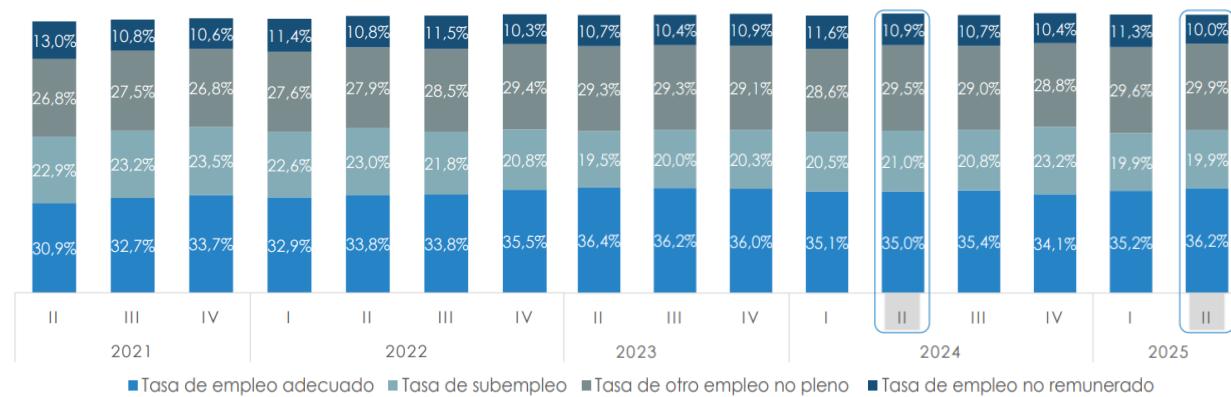
Empleo, Desempleo y Subempleo

La Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) es el principal instrumento para diagnosticar la situación laboral del Ecuador. Las últimas encuestas señalan que el mercado laboral muestra una tendencia fluctuante debido a factores como la crisis económica, la pandemia y los cambios en las políticas internas.

El empleo formal en los últimos años ha sido moderadamente estable, pero se ha visto impactado por el empleo informal, que es un problema estructural. Los sectores de servicios, comercio y manufactura son los que mayormente han generado empleo. Sin embargo, el empleo agrícola, aunque sigue siendo relevante, ha mostrado una tendencia a la baja en términos de participación en la fuerza laboral.

En el II trimestre de 2025, considerando que la población en edad de trabajar (PET) fue de 13,4 millones de personas, la población económicamente activa (PEA) fue de 8,7 millones de personas y la población económicamente inactiva (PEI) fue de 4,7 millones de personas a nivel nacional. La tasa de desempleo se ubicó en 3,9%, la tasa de empleo adecuado se ubicó en 36,2% y la tasa de subempleo en 19,9%.

Gráfico 18. Mercado laboral por Población ocupada según condición de actividad, 2021 – II trimestre 2025



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), INEC²

Elaboración por: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Otros indicadores

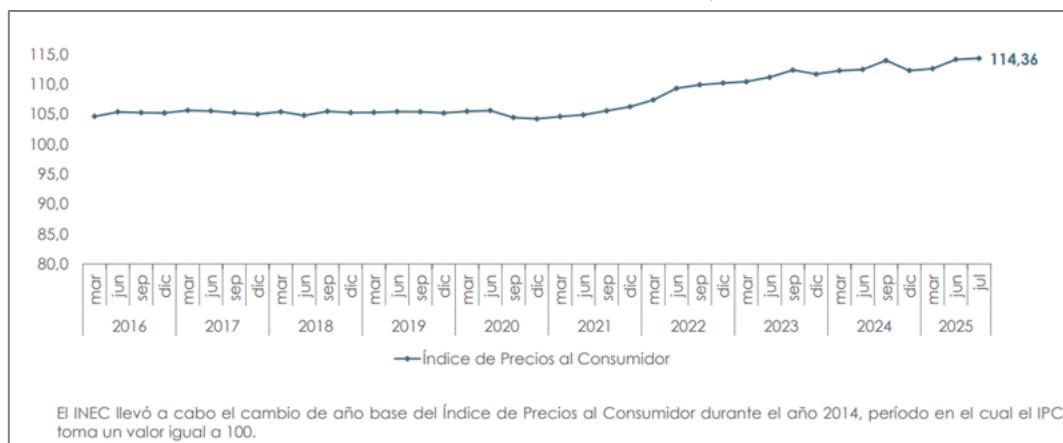
Índice de Precios al Consumidor (IPC)

El IPC se utiliza para analizar la inflación, es decir, el aumento generalizado y sostenido de los precios en la economía. Este indicador es crucial para entender la dinámica económica del país, ya que influye en decisiones políticas, económicas y sociales.

Factores que intervienen en el IPC son los precios de alimentos y bebidas, de los combustibles y energía, de la vivienda y servicios básicos, de transportes y de los servicios de salud y educación.

²https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2025/Trimestre_II/2025_II_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf

Gráfico 19. Evolución histórica del IPC, 2016 - 2025



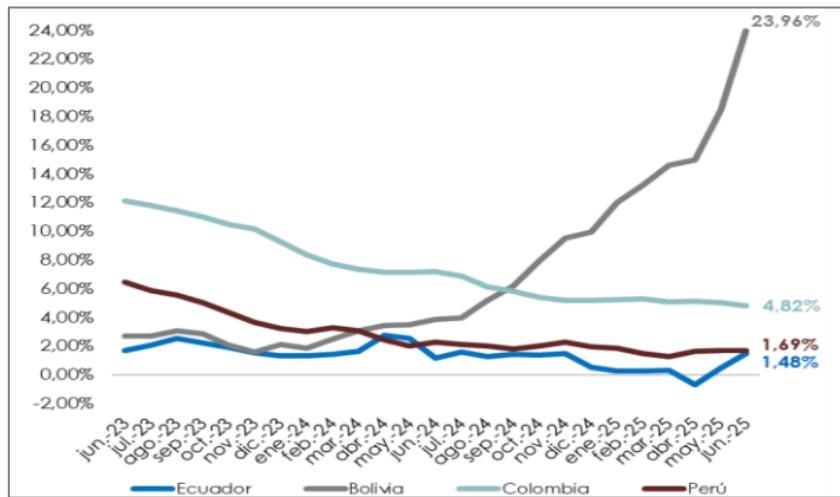
Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC), INEC³

Elaboración por: Instituto Nacional de Estadística y Censos

En agosto de 2025, el Índice de Precios al Consumidor se ubicó en 114,36. En la canasta del IPC existen doce divisiones de consumo. Las tres divisiones que más incidieron en la inflación mensual de agosto de 2025 son las siguientes: Alimentos y bebidas no alcohólicas (0,0862%); Transporte (0,0532%); y, Bienes y servicios diversos (0,0175%).

En el contexto internacional, al analizar los valores de la inflación anual del Ecuador con países de la región como: Colombia, Perú y Bolivia, se concluye que el Ecuador se encuentra en último lugar por debajo del promedio.

Gráfico 20. Inflación anual de Ecuador vs los países de la CAN



Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC), INEC⁴

Elaboración por: Instituto Nacional de Estadística y Censos

³https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2025/Julio/01_ipc_Presentacion_IPC_jul2025.pdf

⁴https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2025/Julio/Boletin_tecnico_07-2025-IPC.pdf

Recaudación fiscal

Una gestión eficiente de las finanzas públicas requiere generar ingresos permanentes suficientes para cubrir el gasto en sectores esenciales y asegurar acceso a financiamiento en condiciones favorables, especialmente para obras estratégicas.

En los últimos años, la recaudación fiscal en Ecuador ha mostrado una tendencia al alza, impulsada por la recuperación económica y reformas tributarias. Sin embargo, algunos impuestos, como el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD), han presentado fluctuaciones debido a cambios en las políticas fiscales.

Históricamente, el Sector Público No Financiero (SPNF) ha registrado déficits fiscales. Entre 2018 y 2023, el más alto se produjo en 2020, con USD 7.092 millones (7,4% del PIB nominal), debido al impacto de la pandemia de COVID-19. No obstante, en 2021 y 2022 se observó una mejora, gracias a:

- La reactivación de los oleoductos SOTE y OCP.
- El aumento del precio internacional del petróleo.
- Una mayor recaudación tributaria, impulsada por la reactivación económica y las contribuciones temporales establecidas en la Ley Orgánica para el Desarrollo Económico.

En 2021, la recaudación tributaria fue de USD 13.976 millones, un incremento del 13,5% frente a 2020. En 2022, se alcanzó un récord histórico con USD 17.160 millones, un aumento del 22,8% respecto al año anterior, resultado de la recuperación económica y la implementación de reformas fiscales.

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, en 2023 el déficit del SPNF fue de USD 3.811 millones (3,1% del PIB), según el Banco Central del Ecuador. Esta cifra se explicó por una caída del 3,8% en los ingresos del Estado respecto a 2022, debido a la baja del precio del petróleo y una menor producción. Los ingresos tributarios también se redujeron en USD 749 millones, especialmente por una menor recaudación del Impuesto a la Renta y de aranceles. A pesar de ello, la recaudación total creció levemente, alcanzando USD 17.420 millones, un aumento del 1,5% respecto al año anterior.

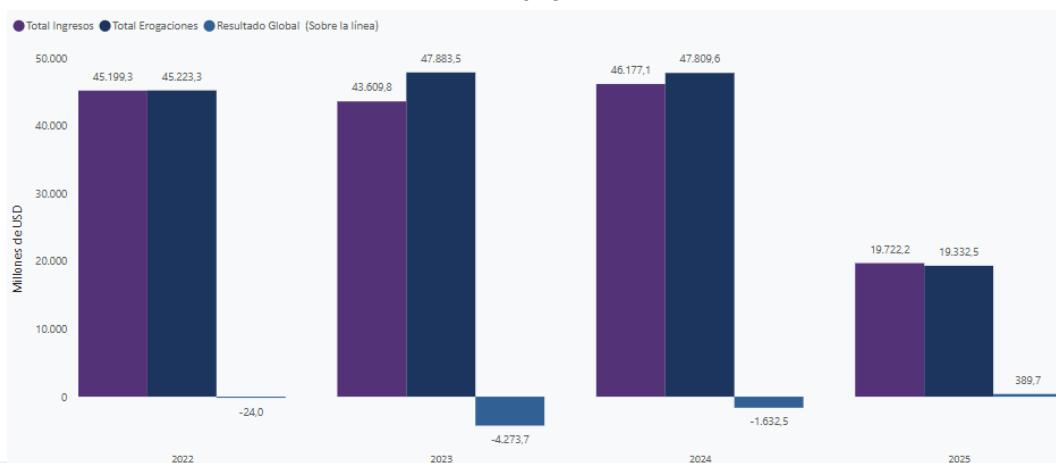
En 2024, la reforma tributaria de abril elevó la tasa del IVA del 12% al 15%. Como resultado, la recaudación tributaria llegó a USD 20.131 millones, un crecimiento del 15,6% frente a 2023. Este aumento se debió, en gran parte, al crecimiento del consumo de los hogares, reflejado en un alza del 2,2% en las ventas hasta noviembre de 2024. Los principales aportes provinieron del IVA, el Impuesto a la Renta y el ISD.

En el primer trimestre de 2025, según el Banco Central del Ecuador los ingresos petroleros experimentaron una leve reducción interanual del 0,6%, y una caída más pronunciada del 47,1% respecto al trimestre anterior. Además, se registró ingresos tributarios de USD 4.230 millones, lo que representa un aumento de 13,5% respecto al mismo periodo de 2024. Sin embargo, el total de erogaciones sumaron USD 6.856 millones, alcanzando USD 765 millones de déficit.

Aunque en abril se reportó un superávit mensual de USD 317,73 millones, este resultado no logró compensar el déficit acumulado del año, que hasta mayo superó los USD 1.300 millones. Así mismo, los atrasos presupuestarios llegaron a más de USD 1.100 millones, afectando pagos a contratistas y sectores clave como salud, educación y bienestar social.

Factores como el cierre del bloque petrolero 43-ITT, la desaceleración económica y el incremento del gasto en seguridad han elevado las necesidades de financiamiento fiscal por encima de los USD 9.000 millones

Gráfico 21. Ingresos, erogaciones y resultado global del Sector Público No Financiero, 2022 - 2025



Fuente: Operaciones del Sector Público no Financiero (SPNF), Banco Central del Ecuador⁵

Elaboración por: Banco Central del Ecuador

Pasivo contingente

El pasivo contingente del Estado ecuatoriano comprende aquellas obligaciones que el país podría asumir en el futuro, dependiendo de la ocurrencia de eventos inciertos. Estos pasivos no se registran como deuda en los estados financieros actuales, sino como contingencias, ya que solo se materializan garantías gubernamentales, litigios legales y acuerdos internacionales.

⁵ https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/SectorFiscal/ix_OperacionesSPNF.html

En este contexto, la Procuraduría General del Estado, en cumplimiento de su misión constitucional y bajo un enfoque de gestión preventiva, lleva a cabo capacitaciones dirigidas a instituciones y organismos estatales para evitar la comisión de ilegalidades. Asimismo, una estrategia jurídica clave para mitigar el riesgo asociado a estos pasivos es la búsqueda de soluciones jurídicas tempranas que permitan evitar arbitrajes costosos y la materialización de laudos o sentencias.

Los datos publicados por el Ministerio de Economía y Finanzas sobre el monto de los pasivos contingentes, así como los montos priorizados para inicio de cada año fiscal en el "Programa de Preservación de Capital", son los siguientes:

Tabla 17. Detalle de montos Programa de Preservación de Capitales

AÑO	Monto Dictamen de prioridad inicial	Componente 3 "Pago de costos y gastos asociados a procedimientos arbitrales o judiciales"
2022	\$ 4.721.000.000,00	\$ 30.186.000,00
2023	\$ 5.760.078.800,00	\$ 38.716.000,00
2024	\$ 5.864.957.141,96	\$ 22.791.000,00
2025	\$ 6.770.000.000,00	\$ 17.038.000,00

Nota: En el 2024 la proforma presupuestaria del incluyó un apartado de pasivos contingentes por laudos, en lo que se incluyeron USD 2.000 millones que corresponden al laudo arbitral con Chevron.

Fuente: Coordinación Nacional de Planificación
Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

Seguridad Jurídica

La seguridad jurídica en Ecuador, entendida como la estabilidad y previsibilidad del marco legal y su correcta aplicación, ha sido objeto de evaluación en diversos índices internacionales sobre el Estado de derecho. Aunque no existe un índice oficial específico que mida la seguridad jurídica en el país, varios indicadores y variables permiten analizar su estado y evolución.

Un estudio de la Fundación Lexis en 2005 destacó que la inseguridad jurídica en Ecuador se refleja en la proliferación de normas que responden a intereses particulares y coyunturales, lo que genera un entorno legal caótico y numerosos litigios. Entre 1994 y 2002, se presentaron 12,076 recursos de casación, evidenciando un alto nivel de controversias legales. Además, la existencia de decretos ejecutivos, acuerdos ministeriales, reglamentos y resoluciones contribuye a esta inestabilidad.

Transparencia Internacional ha identificado esta situación como un factor clave que fomenta la corrupción.

La Constitución de la República del Ecuador de 2008, en su Artículo 82, establece que el derecho a la seguridad jurídica se fundamenta en el respeto a la Constitución y en la existencia de normas jurídicas previas, aplicadas por jueces competentes. Tras la promulgación de esta Carta Magna, se implementaron reformas judiciales dirigidas a combatir la corrupción y mejorar la eficiencia del sistema judicial. Sin embargo, organizaciones como Human Rights Watch han señalado que dichas reformas facilitaron la designación y destitución de jueces mediante procesos cuestionables, debilitando la independencia judicial. También se ha documentado una interferencia frecuente del poder ejecutivo en decisiones judiciales y el uso indebido del sistema penal contra críticos del gobierno.

En 2017, Ecuador ocupó el puesto 97 de 137 países en el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial. Dentro del pilar de instituciones, se ubicó en la posición 128, destacando negativamente en:

- Independencia judicial: Puesto 135 de 137, con una puntuación de 1.7 sobre 7.
- Favoritismo en decisiones de funcionarios gubernamentales: Puesto 135 de 137, con una puntuación de 1.8 sobre 7.

El Banco Mundial, a través de su índice de respeto al Estado de derecho, ubicó a Ecuador en 2022 en la décima posición entre doce países evaluados en Sudamérica, con una puntuación de -0.62. En contraste, Uruguay lideró la región con una puntuación de 0.77.

En 2023, la Americas Society Council of the Americas posicionó a Ecuador en el décimo lugar de América Latina en su capacidad para detectar, sancionar y prevenir la corrupción, con una puntuación de 4.68, reflejando una leve caída respecto a 2022 (4.82). Esto evidencia la persistencia de desafíos en la lucha contra la corrupción y su impacto en la seguridad jurídica.

La Global Initiative Against Transnational Organized Crime (GI-TOC) situó a Ecuador en el 11.º puesto mundial en el Índice de Crimen Organizado en 2023, con una tasa de homicidios de 46.5 por cada 100,000 habitantes.

Por su parte, el Índice de Estado de Derecho 2023 del World Justice Project (WJP), que evalúa el cumplimiento del Estado de derecho en 142 países, ubicó a Ecuador en el puesto 96 a nivel mundial. En la región latinoamericana, Uruguay y Costa Rica lideran este ranking, mientras que Ecuador comparte posiciones con El Salvador, México y Bolivia. En 2024, Ecuador descendió al puesto 97, evidenciando un retroceso respecto a 2015, cuando ocupaba la posición 78.

Gráfico 22. Puntuaciones y clasificaciones del Estado de derecho en los países 2024

Global Rank	Country/Jurisdiction	Overall Score ^a	Annual % Change in Overall Score ^a	Annual Change in Global Rank ^a	Global Rank	Country/Jurisdiction	Overall Score ^a	Annual % Change in Overall Score ^a	Annual Change in Global Rank ^a
140	Afghanistan	0.32	-0.4%	0	36	Chile	0.66	-0.7%	3 ▼
89	Albania	0.48	-0.3%	2 ▲	95	China	0.47	1.2%	2 ▲
84	Algeria	0.49	1.0%	0	91	Colombia	0.48	-0.2%	3 ▲
115	Angola	0.43	0.3%	0	136	Congo, Dem. Rep.	0.34	-0.4%	2 ▲
37	Antigua and Barbuda	0.64	0.3%	1 ▲	121	Congo, Rep.	0.40	0.4%	1 ▲
63	Argentina	0.55	0.0%	0	29	Costa Rica	0.68	-1.0%	0
11	Australia	0.80	0.0%	2 ▲	104	Côte d'Ivoire	0.45	0.4%	2 ▲
13	Austria	0.79	-0.8%	2 ▼	45	Croatia	0.61	-0.5%	0
50	The Bahamas	0.59	-0.6%	0	31	Cyprus	0.67	-0.8%	0
127	Bangladesh	0.39	0.3%	0	20	Czechia	0.74	1.0%	0
35	Barbados	0.66	0.2%	0	1	Denmark	0.90	0.0%	0
105	Belarus	0.45	-1.2%	1 ▼	53	Dominica	0.58	-0.2%	0
17	Belgium	0.78	-0.3%	1 ▼	86	Dominican Republic	0.49	1.1%	0
82	Belize	0.50	0.7%	2 ▼	97	Ecuador	0.46	-2.0%	1 ▼
93	Benin	0.48	-1.6%	3 ▼	135	Egypt, Arab Rep.	0.35	0.7%	1 ▲
131	Bolivia	0.37	-1.6%	0	111	El Salvador	0.43	-3.2%	3 ▼
71	Bosnia and Herzegovina	0.52	1.1%	4 ▲	10	Estonia	0.82	0.0%	1 ▼
51	Botswana	0.59	-0.6%	0	130	Ethiopia	0.37	-2.4%	1 ▼
80	Brazil	0.50	1.5%	3 ▲	3	Finland	0.87	0.0%	0
59	Bulgaria	0.56	0.3%	0	22	France	0.72	-0.5%	1 ▼
98	Burkina Faso	0.46	-2.6%	3 ▼	122	Gabon	0.40	1.2%	2 ▲
141	Cambodia	0.31	-0.3%	0	87	The Gambia	0.49	0.4%	2 ▼
133	Cameroon	0.36	0.9%	1 ▲	49	Georgia	0.60	-1.3%	1 ▼
12	Canada	0.80	-0.3%	0	5	Germany	0.83	0.0%	0

Fuente: Rule of Law Index, World Justice Project

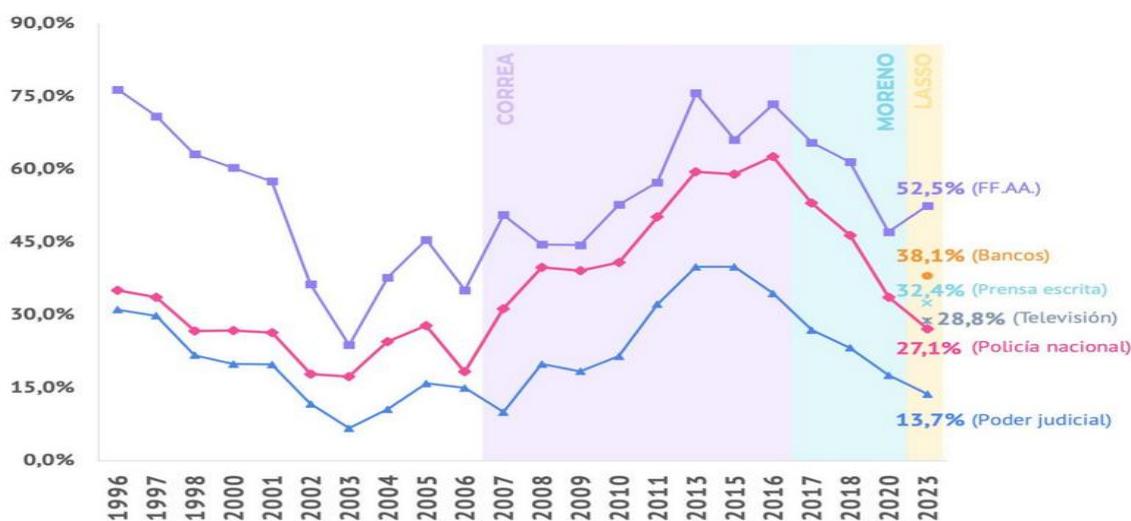
Elaboración por: World Justice Project

Según el Global RTI Rating en 2024, el país obtuvo 78 puntos en el Índice del Derecho a la Información, situándose en el puesto 82 de 140 países evaluados. Si bien existe un marco legal para el acceso a la información, su implementación y efectividad presentan margen de mejora.

La estabilidad jurídica también se ha visto impactada por acontecimientos como la escalada de violencia, ante lo cual en 2024 el poder ejecutivo declaró el Estado de Conflicto Interno, permitiendo una mayor intervención de las Fuerzas Armadas en la crisis de seguridad.

En este sentido, el Poder Judicial de Ecuador, conforme a la Constitución es independiente y está encargado de la administración de justicia a través de la Corte Nacional de Justicia, tribunales y juzgados. A pesar de esto, según el Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica, en enero de 2024 solo el 13.7% de la población confiaba en el sistema judicial.

Gráfico 23. Ecuador: confianza de las instituciones (% de la población)



Fuente: Latinobarómetro / CELAG DATA

Elaboración por: CELAG DATA

Estos indicadores reflejan una percepción generalizada de debilidad en la independencia judicial y una elevada incidencia de corrupción en el sector público, lo que afecta la seguridad jurídica y la confianza en las instituciones del país.

2.1.4. Tecnológico

En 2019, el gobierno ecuatoriano lanzó el Plan Ecuador Digital con el objetivo de garantizar el acceso universal y de calidad a las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Este plan se estructura en tres ejes: Ecuador Conectado, Ecuador Eficiente y Ciberseguro, y Ecuador Innovador y Competitivo. Su propósito es ampliar la cobertura de internet móvil, reducir la brecha digital entre zonas urbanas y rurales, modernizar la gestión pública, fortalecer la seguridad cibernética y fomentar la innovación digital como motor del desarrollo económico y social.

Un avance clave fue la presentación de la Agenda de Transformación Digital del Ecuador 2022–2025, liderada por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL). Esta agenda define una hoja de ruta centrada en cuatro áreas estratégicas:

- Infraestructura y conectividad mediante la expansión tecnológica para un acceso equitativo a internet.
- Cultura e inclusión digital para la alfabetización digital y uso de tecnologías emergentes.

- c. Economía digital e innovación para el emprendimiento y desarrollo de soluciones tecnológicas.
- d. Gobierno digital y datos abiertos.

Estas iniciativas han generado resultados significativos. La cobertura de internet móvil pasó del 70% al 85% de la población, y la brecha digital entre áreas urbanas y rurales se redujo en un 10%. Actualmente, el 80% de los trámites gubernamentales pueden realizarse en línea, facilitando el acceso a servicios públicos. Además, en los últimos tres años se han creado alrededor de 50.000 empleos en el sector digital.

En cuanto a infraestructura, hasta marzo de 2021, Ecuador contaba con más de 215.000 km de fibra óptica desplegada en su red troncal, de acceso y en carreteras. También se habilitaron 12.363 puntos Wi-Fi en 185 cantones, cubriendo el 82,6% del territorio nacional.

Un hito importante en 2022 fue la expansión de la red 4G a 53 parroquias rurales en 17 provincias, beneficiando a cerca de 332.000 personas. Paralelamente, el ecosistema de startups ha crecido aceleradamente. Destaca el caso de Kushki, fintech ecuatoriana que en 2022 se convirtió en el primer "unicornio" del país, al superar los USD 1.000 millones en valoración. Su éxito consolidó a Ecuador como un referente en tecnología en América Latina.

Asimismo, el gobierno ha implementado 918 puntos digitales de acceso gratuito a internet, beneficiando a 1,7 millones de ciudadanos y capacitando a más de 335.000 personas en habilidades digitales.

Gráfico 24. Principales datos estadísticos del Observatorio Ecuador Digital



Fuente: Observatorio Ecuador Digital del MINTEL.

Elaboración por: Observatorio Ecuador Digital del MINTEL.

2.1.5. Cultural

Ecuador es un país marcado por una rica diversidad cultural y geográfica, resultado del legado de civilizaciones precolombinas y la influencia de la colonización española. Esta mezcla constituye el núcleo de la identidad nacional.

Entre sus principales grupos étnicos se encuentran los mestizos, pueblos indígenas como los quechuas, shuar, otavalos y cañaris, así como los montubios y afroecuatorianos. El español es el idioma oficial, aunque varias lenguas indígenas, especialmente el quechua, siguen vivas en distintas regiones del país. La Constitución de 2008 reconoce a Ecuador como un Estado intercultural, garantizando el derecho de los pueblos originarios a conservar sus lenguas y tradiciones.

La gastronomía ecuatoriana refleja esta diversidad, con platos tradicionales que varían por región y combinan influencias indígenas, africanas y europeas, utilizando ingredientes frescos y locales.

En cuanto a la religión, el catolicismo predomina como herencia colonial. Sin embargo, en las zonas urbanas crecen otras manifestaciones religiosas, mientras que en comunidades indígenas persisten prácticas ancestrales.

2.2. Análisis sectorial, diagnóstico territorial y mapeo de actores

Rol de la Procuraduría General del Estado

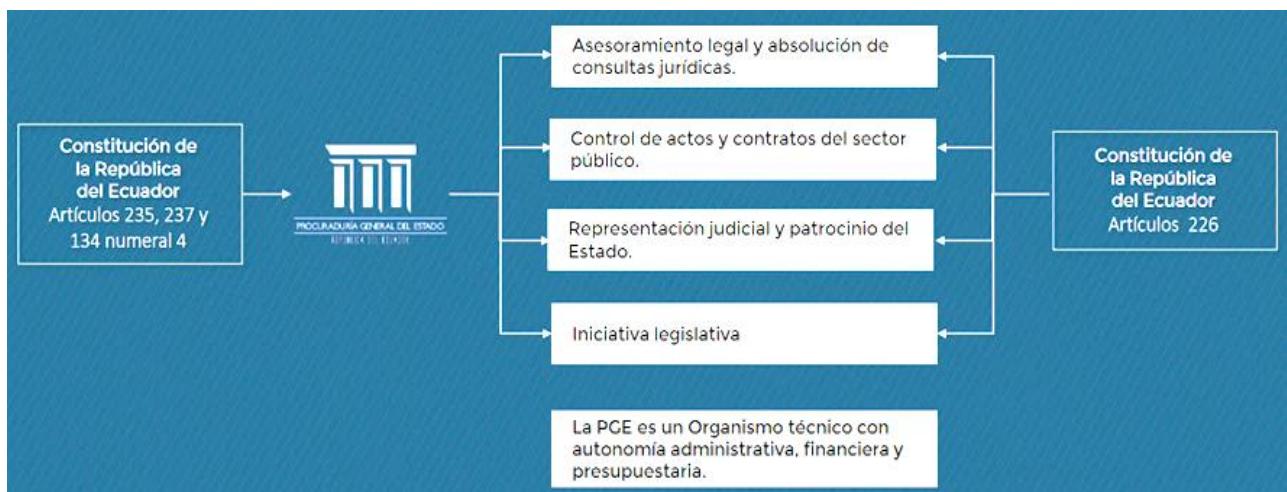
Como se ha mencionado en el punto 1.1. Descripción de la institución, la Procuraduría General del Estado se considera un órgano autónomo de carácter técnico y especializado, que tiene como función principal, velar por la defensa de los intereses del Estado ecuatoriano, representando al gobierno en situaciones legales y en la resolución de conflictos jurídicos, tanto en el ámbito nacional como internacional. A continuación, se desglosan algunas de las responsabilidades principales:

- Prevención de conflictos: Brinda asesoramiento legal no vinculante y emite pronunciamientos vinculantes a los diferentes órganos del Estado, en temas relacionados con la constitución, la ley y la política pública. Participa en la construcción de iniciativas de ley. Además, realiza informes de control de legalidad de actos y contratos;
- Defensa legal del Estado: Representa al gobierno en casos judiciales, arbitrales o administrativos, defendiendo los intereses del Estado en tribunales nacionales e

internacionales. Además, cuenta con su Centro de Mediación enfocado a la solución amistosa de conflictos del Estado.

- Recuperación de activos: Se encarga de velar por la protección de los bienes del Estado, promoviendo acciones legales para su recuperación o defensa ante actos de corrupción o mal manejo.

Gráfico 25. Misión constitucional de la Procuraduría General del Estado



Fuente: Informe de rendición de cuentas 2023 de la Procuraduría General del Estado.

Elaboración por: Procuraduría General del Estado.

2.2.1. Análisis sectorial

La Procuraduría General del Estado tiene una función única y específica en el ámbito jurídico-administrativo. A nivel nacional, la PGE delega, coordina y supervisa la representación y patrocinio que realizan los equipos jurídicos de las instituciones y organismos del Estado, mientras que internacionalmente, es la única entidad del Estado que debe realizar la defensa y representación del país.

En el Ecuador existen otras instituciones y organismos del Estado que, con diferentes capacidades, cumplen funciones relacionadas con la administración de justicia, representación del Estado y la defensa de los intereses públicos.

Por lo expresado, se puede precisar que no existe una institución que ejecute exactamente las mismas funciones y acciones que la Procuraduría General del Estado. A continuación, se explican las funciones de instituciones del Estado ecuatoriano que representan al Estado y la diferencia con el rol de la PGE.

Consejo de la Judicatura

El Consejo de la Judicatura es el ente responsable de la administración del sistema judicial del Ecuador. Aunque no representa al Estado en los tribunales, tiene un rol

crucial en el funcionamiento de la justicia, supervisando a los jueces y fiscales, así como el diseño y la implementación de políticas judiciales. Es decir, la Judicatura no tiene la función de defender al Estado en juicios o litigios, sino que se encarga de la administración y supervisión del sistema judicial y la carrera judicial.

Fiscalía General del Estado

La Fiscalía General del Estado tiene un rol primordial en la investigación y persecución de delitos, particularmente en el ámbito penal. Si bien se enfoca en la acción penal pública, puede verse involucrada en la defensa de los intereses del Estado en caso de delitos que afecten al sector público o sus intereses. Mientras que la Procuraduría se encarga de representar al Estado en litigios a nivel nacional e internacional.

Contraloría General del Estado

La Contraloría General del Estado supervisa y controla la gestión pública, asegurándose de que los recursos del Estado sean utilizados de manera adecuada y conforme a la ley. Aunque no es una entidad judicial, tiene una función de control que también implica la defensa del Estado contra irregularidades y malas prácticas en la administración pública.

La Contraloría no actúa como abogado del Estado, sino que se enfoca en la auditoría y control financiero fiscal.

Corte Constitucional del Ecuador

La Corte Constitucional del Ecuador es el máximo órgano de control, interpretación y administración de justicia constitucional en el país. Su principal función es garantizar la supremacía de la Constitución, asegurando que las leyes, actos normativos y decisiones de los poderes públicos respeten los principios constitucionales y los derechos fundamentales de los ciudadanos.

La PGE y la Corte tienen funciones distintas, pero interactúan en temas de control constitucional y defensa del Estado.

Defensoría del Pueblo

Aunque no realiza las mismas funciones que la Procuraduría General del Estado, la Defensoría del Pueblo tiene un rol fundamental en la protección y defensa de los derechos humanos de los ciudadanos. Es una entidad autónoma encargada de velar por el cumplimiento de los derechos establecidos en la Constitución y en tratados internacionales ratificados por Ecuador.

La diferencia principal radica en que la Procuraduría defiende al Estado en juicios y representa sus intereses, mientras que la Defensoría del Pueblo se enfoca en defender los derechos de las personas.

2.2.1.1. Análisis regional

La Procuraduría General del Estado tiene un rol fundamental en la representación legal ante tribunales internacionales, la protección y la defensa del patrimonio. Además, gestiona la ejecución de sentencias internacionales, influye en la política exterior del país mediante su participación en litigios, arbitrajes y la defensa de derechos humanos ante organismos globales. Su labor trasciende lo interno, siendo clave para la soberanía y el cumplimiento de obligaciones internacionales.

Los países de la región han desarrollado diversos modelos institucionales para cumplir el ciclo de defensa jurídica de sus Estados, además existen varias formas de disposición en cuanto a su organización estatal, predominan dos tipologías.

Modelo “Desconcentrado” y “Descentralizado” (con delegaciones o agencias); adecuado para el nivel jurisdiccional nacional:

Propio de estructuras nacionales, se basa en órganos con competencias jurídicas especializadas que no pueden ser asumidas por autoridades jerárquicas superiores. Estas entidades, denominadas comúnmente “Procuraduría” o “Procuración”, pueden contar con personalidad jurídica propia, estructura administrativa autónoma y jurisdicción presupuestaria, aunque bajo la tutela ministerial o presidencial.

Modelo que separa las funciones de asesoramiento y control de la representación y defensa del Estado:

Frecuente en sistemas federales, como en algunas provincias argentinas, este enfoque divide la representación y defensa del Estado (a cargo, por ejemplo, de la Fiscalía de Estado) de las funciones de asesoría y control jurídico (como la Asesoría General de Gobierno), permitiendo una mayor especialización y claridad institucional.

Aunque no existe un modelo único para todos los países, en América Latina predomina la gestión basada en el ciclo de defensa jurídica del Estado. Estos enfoques, siempre que se ajusten al contexto jurídico y cultural de cada país, ofrecen valiosas lecciones para fortalecer las instituciones jurídicas nacionales.

A continuación, se comparan algunos ejemplos de modelos en diferentes países:

Tabla 18. Modelos Implementados para la Defensa Jurídica del Estado en Latinoamérica

País	Institución	Año de Creación	Base Legal	Misión principal	Estructura Organizativa	Funciones Clave	Alineación del modelo al ciclo de defensa jurídica (prevención, solución amistosa, representación y patrocinio, y recuperación)
Ecuador	Procuraduría General del Estado (PGE)	1928	Constitución de la República	Representación judicial del Estado, asesoramiento legal y control de actos públicos.	Máxima autoridad: Procurador General del Estado (designado por el CPCCS).	Patrocinio legal del Estado.	Completado parcial (impulsar la solución amistosa y el modelo que aplica el ciclo de defensa inicio en el año 2022).
			Ley Orgánica de la PGE			Representar al Estado ya los organismos y entidades del sector público.	
						Supervisión de juicios públicos.	
					Planta Central y Direcciones Regionales.	Absolver consultas y asesorar a los organismos y entidades del sector público, y jurídicas de derecho privado.	
						Control de contratos públicos.	
Colombia	Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado (ANDJE)	2011	Decreto 4085 de 2011	Reducir la responsabilidad patrimonial del Estado mediante estrategias de defensa jurídica.	Adscrita al Ministerio de Justicia.	Representación judicial del Estado.	Completo (todas las etapas están institucionalizadas).
			Decreto 2269 de 2019		Director General nombrado por el Presidente.	Asesoría legal preventiva.	
					Sede central y oficinas territoriales.	Gestión de información litigiosa.	

 Perú	Procuraduría General del Estado (PGE)	2017	Decreto Legislativo N° 1326 Decreto Supremo N° 018-2019-JUS	Garantizar defensa jurídica uniforme y eficaz del Estado.	Procurador General designado por el Presidente.	Supervisión de procuradores públicos.	Incompleto (solo cubre patrocinio y recuperación).
					Procuradurías nacionales, regionales y municipales.	Elaboración de políticas de defensa jurídica.	
						Emisión de directivas.	
 Chile	Consejo de Defensa del Estado (CDE)	1895	Decreto con Fuerza de Ley N°1 (1993)	Defender intereses patrimoniales y no patrimoniales del Estado.	Presidente designado por el Presidente de la República.	Defensa judicial del Fisco.	Parcial (débil en prevención y solución amistosa).
					12 abogados consejeros.	Asesoría legal a organismos públicos.	
					Procuradurías Fiscales regionales.	Mediación en salud y daños ambientales.	
 Argentina	Procuración del Tesoro de la Nación (PTN)	1947	Ley N° 12.954 Ley N° 24.946	Asesoramiento jurídico y representación legal del Poder Ejecutivo.	Procurador del Tesoro designado por el Presidente.	Emisión de dictámenes legales.	Completo (modelo robusto en todas las etapas).
					Direcciones especializadas (judiciales, dictámenes, sumarios).	Representación judicial del Estado.	
					Escuela de Abogados del Estado.	Capacitación de abogados públicos.	
 Brasil	Advocacia-Geral da União (AGU)	1993	Ley Complementaria N.º 73	Representación judicial y asesoramiento jurídico al Poder Ejecutivo.	Abogado-Geral da União designado por el Presidente.	Defensa judicial de la Unión.	Completo (etapas claras y articuladas).
					Subdivisiones: PGU (no fiscal), PGFN (fiscal), PGF (autarquías).	Consultoría legal al gobierno.	
						Coordinación del sistema jurídico federal.	

Fuente: Diseño modelo de gestión y sus instrumentos

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

Como se puede evidenciar los modelos varían en términos de autonomía, estructura, funciones y eficacia, no obstante, la mayoría de estos consideran las cuatro fases del ciclo de defensa jurídica: i) prevención; ii) solución amistosa; iii) representación y patrocinio; y iv) recuperación. A continuación, se presenta un desglose los aspectos más relevantes.

En relación al tema de la autonomía institucional, Argentina (PTN) y Chile (CDE) destacan por su autonomía técnica, aunque en Chile el Consejo de Defensa del Estado (CDE) mantiene vínculos operativos con el Presidente, lo que limita su independencia política. Brasil (AGU) y Ecuador (PGE) tienen autonomía relativa, ya que, aunque cuentan con facultades decisorias en materia jurídica y administrativa, su estructura y presupuesto depende del Poder Ejecutivo. Perú, Argentina y Colombia presentan modelos centralizados bajo el Ministerio de Justicia, con menor autonomía funcional.

En cuanto a las funciones, la defensa judicial y asesoría jurídica son comunes en los seis países, pero Argentina, Ecuador y Brasil incorporan un rol activo en el control de legalidad de los actos administrativos, lo que fortalece la fase de prevención.

Los modelos alineados al ciclo completo de defensa jurídica son Colombia (ANDJE), Argentina (PTN), Brasil (AGU) y Ecuador (PGE) son los únicos que integran de manera explícita las cuatro etapas del ciclo. Ecuador es el último país que incorporó un modelo de gestión enmarcado en este ciclo, por lo que se encuentra impulsando el mismo y brindando sostenibilidad a sus acciones; en consecuencia, se puede concluir que estos países han adoptado modelos preventivos y eficientes (costo beneficio de disminuir la litigiosidad), alineados con estándares de buena gestión pública.

En contraste, los modelo de Chile (CDE) y Perú (PGE) tienen un enfoque reactivo, priorizando la defensa judicial y la cobranza, pero sin estrategias claras de prevención.

2.2.2. Análisis de diagnóstico territorial

En el ámbito del patrocinio judicial, los procesos deben tramitarse en el lugar donde se origina el acto u omisión, conforme lo establece el artículo 86 de la Constitución de la República. Por ello, la PGE actúa según la zonificación establecida por la Función Judicial, en aplicación del Reglamento Orgánico y lo dispuesto en la LOPGE. La distribución geográfica de juzgados y cortes exige presencia institucional en diversas regiones, salvo en casos donde se delegue la representación a asesores jurídicos de entidades con personería jurídica o a quienes, sin tenerla, hayan recibido dicha facultad. Asimismo, algunos conflictos pueden resolverse mediante cláusulas

de mediación y/o arbitraje que impliquen la intervención de centros ubicados en distintas ciudades del país.

Además, las autonomías territoriales pueden requerir asesoría de la Procuraduría, tanto mediante consultas formales como a través del Sistema de Asesoramiento Legal Externo.

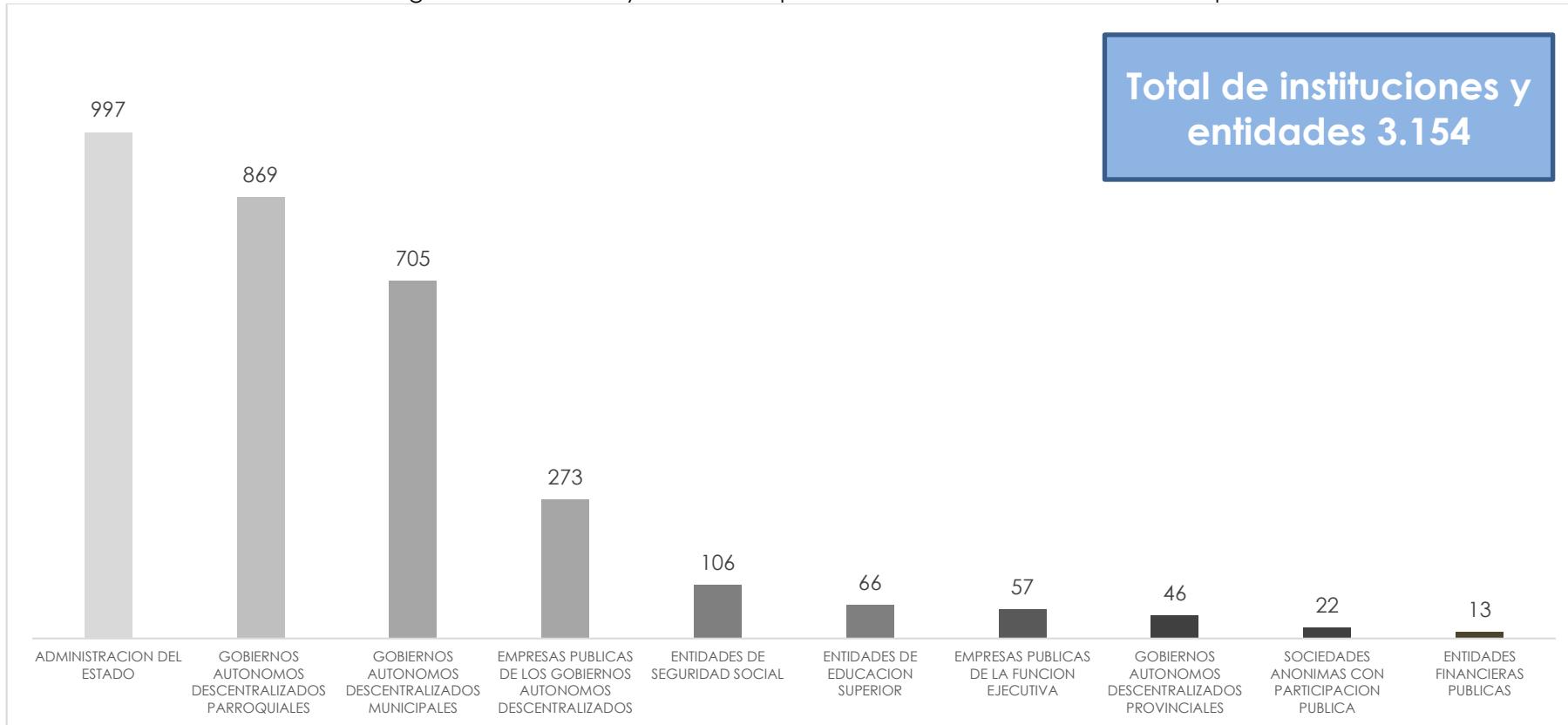
En el año 2024 se realizó el “Análisis de Presencia Institucional en Territorio”, en el que se indicó que conforme la aplicación de la metodología y los criterios establecidos, la Procuraduría General del Estado con la finalidad de ejercer la facultad de gestión y control, debería contar en territorio con 8 unidades descentralizadas zonales - direcciones regionales y 12 delegaciones provinciales; a pesar de esto, con base en los artículos 1, 3 y 15 de la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado, y en concordancia con la directriz de los entes del trabajo y de las finanzas públicas en el Ecuador, de no generar impacto presupuestario determina la necesidad de contar con al menos 5 unidades descentralizadas zonales y 15 oficinas técnicas – delegaciones provinciales.

Así también, se justificó que el cierre de oficinas y la redistribución de competencias generaría costos adicionales por traslados, reestructuraciones presupuestarias y posibles nuevas contrataciones. Además, la movilización de personal desde la oficina matriz hacia otras provincias para atender audiencias resultaría ineficiente y contraproducente, afectando la capacidad de respuesta y vulnerando lo dispuesto en los artículos 13 y 44 de la Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional (LOGJCC), lo que podría derivar en indefensión del Estado. La presencia territorial actual permite evitar estos riesgos, optimizar recursos, mejorar los tiempos de atención y garantizar una defensa efectiva.

Desde esta óptica, la Procuraduría ha consolidado en los últimos años su capacidad para defender al Estado en litigios de alto impacto. En provincias con alta carga jurídica, ha fortalecido sus equipos de abogados y brindado directrices claras en materia de contratación y aplicación normativa a las instituciones públicas.

Con miras a fortalecer la descentralización, la PGE prevé ampliar progresivamente su cobertura territorial hasta contar con representación en todas las provincias del país, considerando que sus principales usuarios son las instituciones y organismos del Estado, que en Ecuador superan las 3.000 entidades.

Gráfico 26. Catálogo de instituciones y entidades operativas descentralizadas del sector público activas



Fuente: Catálogo de instituciones y entidades operativas descentralizadas del sector público activas. Catálogo de instituciones al 31 de mayo de 2025 -MEF
Elaborado por: PROFIP

A continuación, se detalla la presencia institucional en territorio para el nivel zonal - Unidades Descentralizadas Zonales -Direcciones Regionales y Oficinas Técnicas - Delegaciones provinciales.

Tabla 19. Presencia institucional en territorio de la Procuraduría General del Estado – Nivel Zonal: Unidad Desconcentrada Zonal - Dirección Regional

Presencia institucional en el territorio	Denominación PGE	Número de Unidades Desconcentradas	Ubicación		Cobertura	Estado		Implementación	Observación
			Provincia	Cantón		Implementada	Nueva		
Unidad Desconcentrada Zonal (Zona 3)	Dirección Regional de Chimborazo	1	Chimborazo	Riobamba	Provincias: 1) Tungurahua, 2) Chimborazo, 3) Bolívar, 4) Cotopaxi y 5) Pastaza.	SI	NO	NO APLICA	Corresponde a la Dirección Regional de Chimborazo. Esta Regional únicamente tiene Delegación Provincial en Tungurahua.
Unidad Desconcentrada Zonal (Zona 4)	Dirección Regional de Manabí	1	Manabí	Portoviejo	Cantones: 1) Portoviejo, 2) Bolívar, 3) Chone, 4) El Carmen, 5) Flavio Alfaro, 6) Jipijapa, 7) Junín, 8) Manta, 9) Montecristi, 10) Paján, 11) Pichincha, 12) Rocafuerte, 13) Santa Ana, 14) Sucre, 15) Tosagua, 16) 24 de Mayo, 17) Pedernales, 18) Olmedo, 19) Puerto López, 20) Jama, 21) Jaramijó, 22) San Vicente	SI	NO	NO APLICA	Corresponde a la Dirección Regional de Manabí.
Unidad Desconcentrada Zonal (Zona 6)	Dirección Regional de Azuay	1	Azuay	Cuenca	Provincias: 1) Cañar, 2) Azuay y 3) Morona Santiago	SI	NO	NO APLICA	Corresponde a la Dirección Regional de Azuay.
Unidad Desconcentrada Zonal (Zona 7)	Dirección Regional de Loja	1	Loja	Loja	Provincias: 1) Loja y 2) Zamora Chinchipe.	SI	NO	NO APLICA	Corresponde a la Dirección Regional de Loja.

Presencia institucional en el territorio	Denominación PGE	Número de Unidades Desconcentradas	Ubicación		Cobertura	Estado		Implementación	Observación	
			Provincia	Cantón		Implementada	Nueva			
Unidad Desconcentrada Zonal (Zona 8)	Dirección Regional de Guayas	1	Guayas	Guayaquil	Provincias: 1) Santa Elena, 2) Guayas, 3) Los Ríos, 4) Galápagos y 5) El Oro.	SI	NO	NO APLICA	Corresponde a la Dirección Regional de Guayas que es considerada una Entidad Operativa Desconcentrada EOD.	
Total		5								

Fuente: Análisis de Presencia Institucional en Territorio

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

Tabla 20. Presencia institucional en territorio de la Procuraduría General del Estado – Oficina Técnica: Delegación Provincial

Presencia institucional en el territorio	Denominación PGE	Número de Unidades Desconcentradas	Ubicación		Cobertura	Estado		Implementación	Observación
			Provincia	Cantón		Implementada	Nueva		
Oficina Técnica Zona 1	Delegación Provincial Esmeraldas	1	Esmeraldas	Esmeraldas	Cantones: 1)Esmeraldas, 2)Eloy Alfaro, 3)Muisne, 4)Quinindé, 5)San Lorenzo, 6)Atacames, 7)Rioverde	SI	NO	NO APLICA	Planta Central de la PGE coordina la gestión de esta Delegación Provincial.
Oficina Técnica Zona 1	Delegación Provincial Imbabura	1	Imbabura	Ibarra	Cantones: 1)Ibarra, 2)Antonio Ante, 3)Cotacachi, 4)Otavalo, 5)Pimampiro, 6)San Miguel de Urcuquí	SI	NO	NO APLICA	Planta Central de la PGE coordina la gestión de esta Delegación Provincial.
Oficina Técnica Zona 1	Delegación Provincial Carchi	1	Carchi	Tulcán	Cantones: 1)Tulcán, 2)Bolívar, 3)Espejo, 4)Mira, 5)Montúfar, 6)San Pedro de Huáca	SI	NO	NO APLICA	Planta Central de la PGE coordina la gestión de esta Delegación Provincial.
Oficina Técnica Zona 1	Delegación Provincial Sucumbíos	1	Sucumbíos	Nueva Loja	Cantones: Sucumbíos: 1)Lago Agrio, 2)Gonzalo Pizarro, 3)Putumayo, 4)Shushufindi, 5)Sucumbíos, 6)Cascales, 7)Cuyabeno Cantones: Orellana: 1)Orellana, 2)Aguarico, 3)La Joya de los Sachas, 4)Loreto	SI	NO	NO APLICA	Planta Central de la PGE coordina la gestión de esta Delegación Provincial. La Delegación Provincial de Sucumbíos contempla la gestión de la provincia de Orellana
Oficina Técnica Zona 3	Delegación Provincial Tungurahua	1	Tungurahua	Ambato	Cantones: 1)Ambato, 2)Baños de Agua Santa, 3)Cevallos, 4)Mocha, 5)Patate, 6)Quero, 7)San Pedro de Pelileo, 8)Santiago de Pillaro, 9)Tisaleo	SI	NO	NO APLICA	La Dirección Regional de Chimborazo contempla la gestión de esta Delegación Provincial.

Presencia institucional en el territorio	Denominación PGE	Número de Unidades Desconcentradas	Ubicación		Cobertura	Estado		Implementación	Observación
			Provincia	Cantón		Implementada	Nueva		
Oficina Técnica Zona 4	Delegación provincial Santo Domingo de los Tsáchilas	1	Santo Domingo de los Tsáchilas	Santo Domingo	Cantones: 1) Santo Domingo 2) La Concordia	SI	NO	NO APLICA	Planta Central de la PGE coordina la gestión de esta Delegación Provincial.
Oficina Técnica Zona 5	Delegación provincial Santa Elena	1	Santa Elena	Santa Elena	Cantones: 1) Santa Elena, 2) La Libertad, 3) Salinas	SI	NO	NO APLICA	La Dirección Regional de Guayas contempla la gestión de esta Delegación Provincial.
Oficina Técnica Zona 5	Delegación Provincial Galápagos	2	Galápagos	Santa Cruz San Cristóbal	Cantones: 1) San Cristóbal, 2) Isabela, 3) Santa Cruz	SI	NO	NO APLICA	La Dirección Regional de Guayas contempla la gestión de esta Delegación Provincial.
Oficina Técnica Zona 5	Delegación Provincial Los Ríos	2	Los Ríos	Babahoyo Quevedo	Cantones: 1) Babahoyo, 2) Baba, 3) Montalvo, 4) Pueblo Viejo, 5) Quevedo, 6) Urdaneta, 7) Ventanas, 8) Vinces, 9) Palenque, 10) Buena Fe, 11) Valencia, 12) Mocache, 13) Quinsaloma	SI	NO	NO APLICA	
Oficina Técnica Zona 6	Delegación Provincial Cañar	1	Cañar	Azogues	Cantones: 1) Azogues, 2) Biblián, 3) Cañar, 4) La Troncal, 5) El Tambo, 6) Déleg, 7) Suscal	SI	NO	NO APLICA	La Dirección Regional de Azuay contempla la gestión de esta Delegación Provincial.
Oficina Técnica Zona 6	Delegación Provincial Morona Santiago	1	Morona Santiago	Morona	Cantones: 1) Morona, 2) Gualاقiza, 3) Limón Indanza, 4) Palora, 5) Santiago, 6) Sucúa, 7) Huamboya, 8) San Juan Bosco, 9) Taisha, 10) Logroño, 11) Pablo Sexto, 12) Cantón Tiwintza	SI	NO	NO APLICA	La Dirección Regional de Azuay contempla la gestión de esta Delegación Provincial.

Presencia institucional en el territorio	Denominación PGE	Número de Unidades Desconcentradas	Ubicación		Cobertura	Estado		Implementación	Observación
			Provincia	Cantón		Implementada	Nueva		
Oficina Técnica Zona 7	Delegación Provincial El Oro	1	El Oro	Machala	Cantones: 1)Machala, 2)Arenillas, 3)Atahualpa, 4)Balsas, 5)Chilla, 6)El Guabo, 7)Huaquillas, 8)Marcabelí, 9)Pasaje, 10)Piñas, 11)Portovelo, 12)Santa Rosa, 13)Zaruma, 14)Las Lajas	SI	NO	NO APLICA	La Dirección Regional de Guayas contempla la gestión de esta Delegación Provincial.
Oficina Técnica Zona 7	Delegación Provincial Zamora Chinchipe	1	Zamora Chinchipe	Zamora	Cantones: 1)Zamora, 2)Chinchipe, 3)Nangaritza, 4)Yacuambi, 5)Yantzaza, 6)El Pangui, 7)Centinela del Cóndor, 8)Palanda, 9)Paquisha	SI	NO	NO APLICA	La Dirección Regional de Loja contempla la gestión de esta Delegación Provincial.
TOTAL		15							

Fuente: Análisis de Presencia Institucional en Territorio

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

2.2.3. Análisis de actores institucionales

Tabla 21. Descripción de actores

Actores	Tipo	Rol	Relación (Directa/Indirecta)	Influencia (Alta/media/baja)	Servicios relacionados
Entidades del sector público en base al artículo 225 de la Constitución de la República del Ecuador	Instituciones y empresas públicas	<p>Expedir políticas, lineamientos y directrices para desarrollar el Sistema Nacional de Defensa Jurídica del Estado.</p> <p>Ejercer la representación y patrocinio judicial del Estado y sus instituciones a nivel nacional e internacional.</p> <p>Ejecutar el asesoramiento legal y absolución de consultas jurídicas a los organismos y entidades del sector público con carácter vinculante.</p> <p>Controlar con sujeción a la ley los actos y contratos que suscriban los organismos y entidades del sector público.</p> <p>Presentar proyectos de ley, investigaciones jurídicas y fortalecimiento de las capacidades de los actores del Sistema Nacional de Defensa Jurídica del Estado.</p>	Directa	Alta	<p>Coordinar acciones conjuntas para la defensa jurídica del Estado ecuatoriano en el ámbito de competencia de cada institución; así como las demás acciones para la ejecución de sentencias, repetición y extinción de dominio.</p> <p>Articular acciones para solventar consultas con carácter vinculante sobre la aplicación de la norma.</p>
Instituciones conforme Art. 1 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	Instituciones y empresas públicas	Controlar con sujeción a la ley los actos y contratos que suscriban los organismos y entidades del sector público.	Directa	Alta	Coordinar acciones para realizar el control legal de los actos y contratos ejecutados en el ámbito de la contratación pública.
Asamblea Nacional	Instituciones y empresas públicas	<p>Presentar proyectos de ley, con iniciativa de la Procuraduría General del Estado.</p> <p>Elaborar respuestas, en relación a los pedidos formulados por la Asamblea Nacional y demás instituciones públicas, sobre proyectos de ley que se tramitan en el órgano legislativo o que están por presentarse ante dicho órgano legislativo.</p>	Directa	Media	Analizar y aprobar proyectos de ley presentados por la PGE, por la Asamblea Nacional y Otras Instituciones de Estado.

Ministerio de Economía y Finanzas	Instituciones y empresas públicas	Solicitar presupuesto para el funcionamiento institucional, cumplimiento de su misión y para cubrir las obligaciones, costos y gastos asociados a la defensa jurídica del Estado y sus instituciones en el exterior.	Directa	Alta	Implementar la política fiscal y económica para el desarrollo sostenible e inclusivo.
Ministerio de la Mujer y Derechos Humanos	Instituciones y empresas públicas	Notificar a la Secretaría de Derechos Humanos sobre sentencias en materia de derechos humanos. Realizar el seguimiento al cumplimiento de informes, sentencias, dictámenes o medidas cautelares o provisionales en materia de derechos humanos.	Directa	Alta	Emitir políticas públicas de Derechos Humanos en el país.
Agentes Diplomáticos y Consulares	Instituciones y empresas públicas	Instruir y autorizar en forma fundamentada a los agentes diplomáticos y consulares del Ecuador para que intervengan en juicios o diligencias judiciales que se propongan en otros estados y autorizar la contratación de abogados particulares para que asuman la defensa del Estado ecuatoriano o coadyuven a ella.	Directa	Media	Representar al Estado ecuatoriano ante otro Estado o ante un organismo internacional.
Instituciones de Educación Superior	Academia	Suscribir convenios para ejecutar los planes de capacitación a los equipos jurídicos del Estado, para fortalecer sus capacidades y contribuir a la disminución de la litigiosidad en el Estado.	Directa	Alta	Coordinar estrategias de capacitación para el fortalecimiento de las capacidades de los equipos jurídicos del Estado.
Personas Jurídicas de Derecho Privado con finalidad social o pública	Personas naturales y jurídicas / Grupos sociales	Ejecutar el asesoramiento legal y absolución de consultas jurídicas a los organismos y entidades del sector público con carácter vinculante.	Directa	Media	Articular acciones para solventar consultas con carácter vinculante sobre la aplicación de la norma; así como para el asesoramiento legal externos que se requiere brindar.
Personas Naturales o Jurídicas	Personas naturales y jurídicas / Grupos sociales	Controlar con sujeción a la ley los actos y contratos que suscriban los organismos y entidades del sector público con las personas naturales o jurídicas.	Directa	Media	Analizar los procesos de contratación que los organismos o entidades del sector público hayan suscrito con las personas naturales o jurídicas como efecto de su gestión.

Entidades del sector público en base al artículo 225 de la Constitución de la República del Ecuador que carezcan de personería jurídica	Instituciones y empresas públicas	<p>Intervenir como parte procesal en los juicios penales, controversias y procedimientos administrativos de impugnación o reclamo, que se sometan a la resolución de la Función Judicial, tribunales arbitrales y otros órganos jurisdiccionales.</p> <p>Transigir o desistir del pleito, en las causas en las que interviniere como actor o demandado, en representación de organismos y entidades del sector público que carezcan de personería jurídica.</p>	Directa	Alta	<p>Coordinar las acciones jurídicas necesarias para que la Procuraduría General del Estado intervenga como parte procesal en los juicios penales, controversias y procedimientos administrativos de impugnación o reclamo.</p> <p>Articular acciones de representación con los organismos y entidades del sector público que carezcan de personería jurídica y que sean parte de procesos judiciales como actor o demandados.</p>
Entidades del sector público en base al artículo 225 de la Constitución de la República del Ecuador y/o las personas jurídicas de derecho privado que cuenten con recursos públicos	Instituciones y empresas públicas	Controlar con sujeción a la ley los actos y contratos que suscriban los organismos y entidades del sector público.	Directa	Alta	Analizar los procesos de contratación que los organismos o entidades del sector público hayan suscrito con las personas naturales o jurídicas como efecto de su gestión.
Equipos jurídicos de las entidades del sector público en base al artículo 225 de la Constitución de la República del Ecuador	Instituciones y empresas públicas	Garantizar la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.	Directa	Alta	Analizar la información sobre los procesos judiciales de las instituciones a las cuales representa y coordinar estrategias y temáticas de capacitación para el fortalecimiento de las capacidades de los equipos jurídicos del Estado.
Entidades del sector público	Instituciones y empresas públicas	Suscribir convenios para ejecutar los planes de capacitación a los equipos jurídicos del Estado, para fortalecer sus capacidades y contribuir a la disminución de la litigiosidad en el Estado.	Directa	Alta	Coordinar estrategias de capacitación para el fortalecimiento de las capacidades de los equipos jurídicos del Estado.

Fuente: Modelo de Gestión

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

III. ANÁLISIS F.O.D.A

La matriz FODA es una herramienta estratégica que analiza los factores internos y externos que impactan positiva o negativamente en los procesos y actividades clave de una organización, que facilitando u obstaculizando su gestión. El análisis FODA no solo sirve para diagnosticar, sino también para generar acciones concretas. La clave está en cruzar los factores (internos + externos) y convertir los hallazgos en estrategias.

Para su elaboración, se llevaron a cabo sesiones de trabajo colaborativo, con el objetivo de identificar y categorizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que influyen en su desempeño institucional, siguiendo el siguiente esquema:



Fuente: Coordinación Nacional de Planificación

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

Tabla 22. Matriz FODA

INSTITUCIÓN (MEDIO INTERNO)			
FORTALEZAS (+)		DEBILIDADES (-)	
1	La PGE tiene autonomía administrativa, lo que le permite tomar decisiones técnicas sin interferencias políticas.	1	Carencia de un sistema informático integral, con mayores funcionalidades, libres de errores, así como restricciones en el acceso a servicios en línea (correo, fuentes de investigación, ancho de banda).
2	La Constitución de la Republica respalda su labor, lo que le otorga legitimidad.	2	Aunque autónoma, su presupuesto depende del Estado, lo que limita su capacidad operativa en contextos de restricción fiscal.
3	Posee un modelo de gestión con un enfoque preventivo, proactivo y científico, con un ciclo integral de defensa jurídica.	3	Falta de personal para cubrir adecuadamente la carga operativa de los procesos sustantivos y adjetivos de la Procuraduría General del Estado.
4	Cuenta con direcciones nacionales especializadas lo que permite una defensa técnica del Estado.	4	Falta de capacitación y actualización de conocimientos en temas especializados.
5	Expertise de los profesionales de la Procuraduría General del Estado, así como compromiso con la institución y con el interés público.	5	Cobertura territorial limitada, puesto que solo cuenta con 5 direcciones regionales y 15 delegaciones para atender todo el país, con riesgo de saturación en zonas de alta demanda.
6	La PGE por constitución ejerce la representación del Estado, es decir, centraliza la defensa jurídica, vigilando que no existan contradicciones jurídicas con las entidades e instituciones del sector público.	6	Resistencia al cambio de gestión y tecnológico de los servidores
7	Adequado Clima laboral que se ha reflejado en las últimas mediciones realizadas por el Ministerio de Trabajo	7	Duplicaciones en la defensa del Estado, por la actuación simultánea de la Procuraduría General del Estado y de la representación de la entidad con personería jurídica.
8	Resultados tangibles por la obtención de éxitos en arbitrajes internacionales (caso Worley, evitando pagos de USD 198 millones y recuperación de activos del caso Odebrecht).	8	Existen brechas tecnológicas, puesto que aunque cuenta una buena infraestructura digital requiere mayor integración e interconectividad con otras instituciones del Estado.
9	Actualización de procesos internos y equipamiento tecnológico.		
ENTORNO (MEDIO EXTERNO)			
OPORTUNIDADES (+)		AMENAZAS (-)	
1	Posicionar a la PGE como el ente rector de la defensa jurídica del Estado ante las entidades y organismos del sector público.	1	Alta litigiosidad contra el Estado, ya que existe un aumento de demandas y arbitrajes internacionales. En consecuencia, incrementa el pasivo contingente del Ecuador.

2	Suscripción de convenios de colaboración con organismos nacionales e internacionales.	2	Desconocimiento de las entidades del sector público sobre las atribuciones de la Procuraduría General del Estado y los requisitos que deben presentar para realizar los trámites, lo que provoca congestionamiento de los procesos internos.
3	Generación de recursos de autogestión por prestación de servicios, así como recursos de cooperación no reembolsable.	3	Débil coordinación con las entidades del sector público provoca inconvenientes en el patrocinio y asesoramiento legal que brinda la Procuraduría General del Estado por la sensibilidad y confidencialidad de la información manejada.
4	Actualización de la normativa de la Procuraduría General del Estado (fortalecimiento de la autonomía) y la generación de políticas de Estado para impulsar su defensa jurídica.	4	Cambios en la normatividad que influyen la gestión del Estado.
5	Interoperabilidad con otras entidades para el intercambio de información en pos de un beneficio conjunto.	5	La inestabilidad política y económica, producida por las crisis fiscales y cambios de gobierno, pueden afectar su autonomía y prioridades.
6	Fortalecimiento de los aspectos jurídicos del Estado a través de la capacitación y el establecimiento de unidad de criterio.	6	Cambio en la gestión del Estado y de la máxima autoridad del organismo.
7	Fortalecimiento del uso de las alternativas de solución amistosa a través del Centro de Mediación de la PGE.	7	Mejor oferta de empleo para los abogados en otras instituciones o en el sector privado.
8	Agenda digital nacional: Sinergias con el MINTEL y otras instituciones del Estado, para modernizar procesos y mejorar la interoperabilidad con otras entidades.	8	Presión por resultados inmediatos, generadas por las expectativas públicas de resolver casos emblemáticos en plazos cortos, afectando estrategias a largo plazo.
9	Avances tecnológicos que mejoran la eficiencia.	9	Falta de credibilidad de la ciudadanía sobre las acciones de la institución.

Fuente: Coordinación Nacional de Planificación

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

3.1 Análisis de entorno complementario

En este contexto, dada la particularidad y singularidad del rol que realiza la Procuraduría para el Estado ecuatoriano a nivel nacional e internacional, analizar su entorno competitivo y operativo mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter⁶ permite identificar factores críticos que afectan su eficiencia, sostenibilidad y capacidad de cumplir su misión en un contexto dinámico y cambiante, con el fin de anticipar posibles amenazas. A diferencia de las empresas privadas, las instituciones

⁶ El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es un marco estratégico creado por el economista Michael E. Porter en 1979 (publicado en su libro Competitive Strategy). Su objetivo es analizar el nivel de competencia y rentabilidad de un sector o mercado, identificando las fuerzas externas que influyen en su dinámica.

públicas no compiten por ganancias, pero sí enfrentan presiones similares en términos de:

- Eficiencia en cuanto al uso óptimo de recursos limitados (presupuesto, talento humano, entre otros).
- Necesidad de demostrar legitimidad y valor ante el Estado y la ciudadanía.
- Otras entidades o actores que por delegación pueden asumir la representación y defensa del Estado.
- La existencia de riesgos externos como cambios políticos, normativos o sociales afectan la operatividad.

Gráfico 28. Esquema análisis 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Coordinación Nacional de Planificación

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

Por lo expuesto, se detalla a continuación el análisis realizado.

a) Poder de negociación de los proveedores

Bajo a moderado: La PGE depende de proveedores de servicios, suministros, tecnológicos, además si bien la PGE contrata servicios especializados ocasionalmente (consultoría internacional jurídica), tiene cierto poder de negociación por su rol estatal. Sin embargo, en áreas técnicas muy específicas (como arbitraje internacional), la oferta es limitada, elevando los costos o dependencia.

Riesgo: Dependencia de firmas internacionales para arbitrajes complejos, que pueden imponer altos costos.

b) Poder de negociación de los clientes (beneficiarios)

Moderado: Los "clientes" son principalmente las instituciones y entidades públicos, estas entidades requieren representación y patrocinio en conjunto o por delegación; así también demandan asesoría vinculante, no tienen alternativas fuera de la PGE.

Presión: Estas entidades pueden presionar a la PGE en términos de tiempos, recursos y decisiones legales, generando desafíos de coordinación.

c) Amenaza de nuevos competidores (Otras entidades con rol jurídico)

Baja: La PGE es el único organismo constitucional encargado de la defensa jurídica del Estado. No hay sustitutos directos.

Excepción: Entidades como la Fiscalía o Contraloría pueden superponer funciones en casos específicos, por ejemplo, temas de corrupción.

d) Amenaza de servicios sustitutos (Servicios jurídicos privados, arbitrajes independientes)

Moderada: Las entidades o instituciones públicas cuentan con equipos jurídicos internos, pero deben coordinarse con la PGE, principalmente en casos complejos.

Oportunidad: La mediación y arbitraje son sustitutos parciales (alternativas para solución de conflictos) para evitar litigios, donde la PGE ya tiene ventaja.

e) Rivalidad competitiva

Baja: No hay competencia directa, pero sí presión por eficiencia frente a estándares internacionales de las instituciones que realizan la misma gestión de la PGE en países de la región. (Por ejemplo: la Procuraduría de Argentina).

Desafío: Mejorar indicadores de satisfacción de usuarios (ej. encuestas de mediación) y tiempos de respuesta.

IV. ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN

4.1 Visión

Ser reconocido como el Órgano Rector de la defensa jurídica del Estado ecuatoriano, que dirige la abogacía estatal en un marco de excelencia y de vigencia irrestricta de la juridicidad, respondiendo a las exigencias siempre dinámicas del bien común.

4.2 Misión

Ejercer el asesoramiento, la representación y la defensa de los intereses y patrimonio del Estado, con carácter preventivo, impulsando de una manera proactiva y eficiente la correcta aplicación de la ley.

4.3 Valores

La Procuraduría General del Estado implementa un tipo de gobernanza basado en valores, integrando principios institucionales en todos sus procesos jurídicos, administrativos y de servicio público. Este enfoque garantiza coherencia entre el actuar individual de sus servidores y los objetivos estratégicos del Estado, fortaleciendo así el desarrollo institucional.

Los colaboradores de la Procuraduría son el pilar fundamental de este sistema, aportando conocimiento, experiencia y compromiso en su labor diaria. Por ello, la institución promueve la internalización de valores compartidos en la toma de decisiones, procesos y acciones, estableciendo un marco de referencia ético que orienta tanto el desempeño individual como el trabajo colectivo, en línea con los ideales institucionales.

- **Integridad.**- Ser íntegro es prevalecer los valores de la honestidad, el respeto y la transparencia. Los servidores de la Procuraduría General del Estado deben actuar y promover entre sus pares el desenvolvimiento de sus actividades bajo este principio.

- **Legalidad.**- Riguroso apego a las normas constitucionales, leyes y procedimientos jurídicos, ya que refuerza el Estado de Derecho y la seguridad jurídica.
- **Transparencia.**- Acceso claro a la información, rendición de cuentas y manejo responsable de recursos para promover la confianza ciudadana y combatir la opacidad.
- **Responsabilidad.**- Es la obligación moral de hacer el mejor esfuerzo, sin afectar el trabajo de los otros, así como la búsqueda por alcanzar los objetivos institucionales con un manejo eficiente y eficaz de los recursos.
- **Compromiso.**- Es el vínculo que se genera entre cada servidor y trabajador con la Procuraduría General del Estado, donde se integran los intereses institucionales con los legítimos intereses individuales y viceversa.
- **Efectividad.**- Es la capacidad de los servidores para obtener óptimos resultados, generando valor agregado en función de los objetivos institucionales.
- **Calidad.**- Genera satisfacción a los servidores, altos directivos y a las entidades del sector público. Busca generar herramientas de gestión integral para alcanzar altos estándares para cumplir la misión y lograr la visión de la Procuraduría General del Estado.

V. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

5.1 Objetivos estratégicos institucionales

En un entorno jurídico y fiscal cada vez más demandante, el Estado requiere una defensa legal estratégica y preventiva que proteja sus intereses, reduzca riesgos económicos y optimice recursos. Los tres objetivos que se presentan a continuación buscan continuar el proceso transformador iniciado en año 2021 por la Procuraduría General del Estado para ser un ente más eficiente y preventivo.

Estas acciones no solo mitigan pasivos contingentes y litigios costosos, sino que también promueven transparencia, seguridad jurídica y gobernanza moderna, asegurando que el Estado actúe con solidez técnica y capacidad de respuesta ante desafíos legales complejos.

Objetivo estratégico 1

Este objetivo busca fortalecer el rol de la Procuraduría General del Estado (PGE) como ente rector de la defensa jurídica del Estado, garantizando una representación legal eficiente y estratégica. A nivel nacional, implica una coordinación más efectiva con instituciones públicas para anticipar y resolver conflictos legales. A nivel internacional, se refiere a la protección de los intereses del Estado en litigios transnacionales, arbitrajes y acuerdos internacionales, evitando condenas costosas o afectaciones a la soberanía.

OEI 1. Incrementar la representación jurídica del Estado a nivel nacional e internacional, optimizando estrategias legales para reducir pasivos contingentes y mitigar riesgos fiscales, en el marco de las competencias de la Procuraduría General del Estado.

Objetivo estratégico 2

Este objetivo apunta a transitar de un enfoque reactivo a uno preventivo, identificando y neutralizando riesgos legales antes de que escalen. Incluye acciones que van desde el asesoramiento anticipado a instituciones públicas, la capacitación en marcos normativos para evitar incumplimientos hasta el monitoreo de controversias potenciales en contratación pública.

OEI 2. Incrementar el carácter preventivo y proactivo de la defensa jurídica del Estado

Objetivo estratégico 3

El tercer objetivo estratégico busca fortalecer las capacidades institucionales de la PGE en gestión estratégica, tecnológica, administrativa y financiera, modernizando sus procesos mediante planificación basada en datos, herramientas digitales y mecanismos ágiles de administración y finanzas que aseguren transparencia presupuestaria y optimización de recursos. Este objetivo tiene un alcance transversal a toda la institución por lo que coadyuva a lograr respuestas rápidas y precisas ante demandas legales, mejorar la transparencia y brindar sostenibilidad a la innovación y capacitación continua.

OEI 3. Fortalecer las capacidades institucionales en gestión estratégica, tecnológica, administrativa y financiera

5.2 Estrategias institucionales

El análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas permiten definir estrategias clave para optimizar la gestión institucional. Las estrategias FO permiten aprovechar fortalezas para maximizar oportunidades, las FA usan las fortalezas contra las amenazas, las DO ayudan a superar las debilidades con oportunidades y las DA minimizan las debilidades para evitar amenazas, con el fin de potenciar ventajas, corregir vulnerabilidades y enfrentar desafíos externos de manera efectiva.

Tabla 23. Descripción de estrategias por OEI

OEI	ESTRATEGIAS
1. Incrementar la representación jurídica del Estado a nivel nacional e internacional, optimizando estrategias legales para reducir pasivos contingentes y mitigar riesgos fiscales, en el marco de las competencias de la Procuraduría General del Estado.	<p>E1. Establecer protocolos de representación y defensa legal desde las Direcciones Nacionales hacia las Direcciones Regionales, identificando brechas en la cobertura de representación por región y desarrollando manuales estandarizados para la presentación de demandas, interposición de recursos y seguimiento de casos. Además de la adopción de una política antisoborno institucional.</p> <p>E2. Implementar un comité interdisciplinario encargado del monitoreo de litigios nacionales e internacionales, la gestión de riesgos legales y la emisión de alertas tempranas para casos de alto riesgo, apoyado en análisis de datos y la elaboración de informes periódicos dentro del sistema jurídico.</p> <p>E3. Fortalecer la coordinación interinstitucional mediante la clarificación del rol de la Procuraduría General del Estado (PGE), estableciendo agendas conjuntas y mesas de trabajo con instituciones de los Poderes Judicial, Legislativo y Ejecutivo.</p> <p>E4. Promover la mediación como mecanismo alternativo de solución de conflictos a través del Centro de Mediación de la PGE, impulsando campañas informativas sobre sus servicios y difundiendo la normativa aplicable al sector público.</p>

<p>2. Incrementar el carácter preventivo y proactivo de la defensa jurídica del Estado</p>	<p>E1. Socializar informes de control con entidades públicas para generar conocimiento colectivo que permita prevenir acciones similares, utilizando la web institucional y redes sociales como canales de difusión.</p> <p>E2. Potenciar la emisión de pronunciamientos vinculantes y la asesoría legal externa como herramientas preventivas, con la realización de campañas informativas que destaque su utilidad para reducir riesgos legales en las entidades públicas y fortalecer la seguridad jurídica. Asimismo, se establecerán requisitos estandarizados para la formulación de consultas y solicitudes de asesoría legal, garantizando coherencia y observancia normativa.</p> <p>E3. Impulsar la creación de un observatorio jurídico que digitalice y analice tendencias legales para emitir alertas estratégicas, incorporando herramientas tecnológicas que integren sentencias, laudos y demandas en una base de datos unificada.</p> <p>E4. Fomentar alianzas con universidades y organismos internacionales para desarrollar programas de capacitación certificada en defensa jurídica del Estado, mediante la suscripción de convenios de cooperación técnica.</p> <p>E5. Implementar capacitaciones continuas para los equipos jurídicos del Estado, enfocadas en cumplimiento normativo para prevenir litigios y en el uso efectivo del sistema jurídico.</p>
<p>3. Fortalecer las capacidades institucionales en gestión estratégica, tecnológica, administrativa y financiera</p>	<p>E1. Mejorar la gestión presupuestaria mediante la generación de recursos fiscales autogestionados (como los ingresos del centro de mediación y pagos a favor del Estado) y el establecimiento de convenios de cooperación no reembolsable.</p> <p>E2. Impulsar la modernización y la renovación de la operatividad tecnológica institucional que garanticé la digitalización de expedientes físicos y la interoperabilidad, complementada con acciones puntuales para evaluar y adoptar tecnologías que optimicen la gestión estratégica y fortalezcan las capacidades institucionales.</p> <p>E3. Reforzar la legitimidad y credibilidad institucional mediante la publicación de reportes anuales que destaque casos exitosos y ahorros generados al Estado, así como informes técnicos públicos que expliquen resultados críticos, incluyendo procesos desfavorables.</p> <p>E4. Fortalecer el análisis estratégico de datos para implementar procesos de seguimiento del desempeño institucional y apoyar decisiones basadas en evidencia, incorporando herramientas analíticas y cuadros de mando, junto con la evaluación periódica de indicadores clave para impulsar acciones de mejora continua.</p> <p>E5. Mantener una alta calificación de clima laboral mediante acciones permanentes orientadas al bienestar del personal, la comunicación efectiva y la participación, complementadas con la evaluación anual y planes de mejora derivados de los resultados.</p>

Fuente: Coordinación Nacional de Planificación

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

5.3 Indicadores y metas

Se ha establecido la línea base de los indicadores estratégicos institucionales, definiendo tanto la meta plurianual para el 2029 como las metas anuales a partir del 2025. Estos indicadores han sido seleccionados por su relevancia en la medición del cumplimiento de la misión y visión institucionales, considerando las actualizaciones derivadas de la implementación del Modelo de Gestión y el desarrollo inicial de la Agenda Digital de la PGE.

Tabla 24. Objetivos, indicadores y metas PEI

Indicador	Línea Base 2024	Meta	Metas Anuales					Unidad responsable
			2025*	2026	2027	2028	2029	
OEI 1. Incrementar la representación jurídica del Estado a nivel nacional e internacional, optimizando estrategias legales para reducir pasivos contingentes y mitigar riesgos fiscales, en el marco de las competencias de la Procuraduría General del Estado.								
Porcentaje de monto evitado al Estado en procesos nacionales finalizados	81,50%	Incrementar el monto evitado al Estado por el pago en procesos nacionales finalizados de 81,50% que fue el promedio registrado entre 2022 - 2024 a 84,00% para el año 2029.	67,00%	82,00%	82,00%	83,00%	84,00%	Dirección Nacional de Patrocinio
Porcentaje de monto evitado al Estado en arbitrajes internacionales, juicios en sede extranjera y procesos ante organismos regionales y/o internacionales.	62,42%	Alcanzar en el monto evitado al Estado en arbitrajes internacionales, juicios en sede extranjera y procesos ante organismos regionales y/o internacionales al menos el 50% para cada periodo hasta el año 2029, con base en la proyección de resultados que pueden presentarse respecto a las decisiones finales en los casos internacionales que se encuentran activos.	75,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	Dirección Nacional de Asuntos Internacionales y Arbitraje

Porcentaje de monto evitado al Estado en arbitrajes nacionales terminados	46,01%	Alcanzar en el monto evitado al Estado en arbitrajes nacionales terminados al menos el 50% para cada periodo hasta el año 2029, con base en la proyección de resultados que pueden presentarse respecto a las decisiones finales en los casos internacionales que se encuentran activos.	68,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	Dirección Nacional de Asuntos Internacionales y Arbitraje
Porcentaje de monto evitado al Estado por pago de reparaciones en materia de Derechos Humanos.	93,28%	Mantener el porcentaje del monto evitado al Estado por concepto de reparaciones en materia de Derechos Humanos en niveles iguales al 76% hasta el 2029, con base a la proyección de resultados que puedan presentarse respecto a las decisiones finales en los casos en materia de Derechos Humanos que se encuentren activos.	93,00%	76,00%	76,00%	76,00%	76,00%	Dirección Nacional de Derechos Humanos
Porcentaje de procesos judiciales nacionales finalizados favorablemente.	86,23%	Incrementar el porcentaje de procesos judiciales nacionales finalizados favorablemente del 86,23% que es el promedio de los años 2022 - 2024 al 88% en el año 2029.	87,00%	86,23%	86,23%	87,00%	88,00%	Dirección Nacional de Patrocinio

Porcentaje de arbitrajes internacionales, juicios en sede extranjera y procesos ante organismos regionales y/o internacionales, terminados favorablemente.	85,71%	Alcanzar en los arbitrajes internacionales, juicios en sede extranjera y procesos ante organismos regionales y/o internacionales, terminados favorablemente al menos el 50% para cada periodo hasta el año 2029, con base en la proyección de resultados que pueden presentarse respecto a las decisiones finales en los casos internacionales.	72,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	Dirección Nacional de Asuntos Internacionales y Arbitraje
Porcentaje de arbitrajes nacionales terminados favorablemente.	86,21%	Alcanzar en los arbitrajes nacionales terminados favorablemente al menos el 50% para cada periodo hasta el año 2029, con base en la proyección de resultados que pueden presentarse respecto a las decisiones finales en los arbitrajes nacionales.	88,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	Dirección Nacional de Asuntos Internacionales y Arbitraje
Porcentaje de procesos o casos finalizados en materia de Derechos Humanos.	0,00%	Incrementar el porcentaje de procesos finalizados en materia de Derechos Humanos al 65% para el año 2029.	0,00%**	62,00%	63,00%	64,00%	65,00%	Dirección Nacional de Derechos Humanos
Porcentaje de finalización de los procesos de mediación	91,26%	Incrementar el porcentaje de finalización de los procesos de mediación del 91,26% que es el promedio de los resultados registrados entre el 2022 - 2024 al 94% hasta 2029.	56,00%	92,00%	92,50%	93,20%	94,00%	Dirección Nacional de Mediación

OEI 2. Incrementar el carácter preventivo y proactivo de la defensa jurídica del Estado.

Porcentaje de consultas que cuentan con pronunciamiento	56,39%	Incrementar el porcentaje de consultas con pronunciamiento emitido, ratificado o reconsiderado de 56,39% en el año 2024 a 75% para el año 2029.	77,00%	58,00%	65,00%	70,00%	75,00%	Dirección Nacional de Consultoría
Porcentaje de informes de control emitidos	100,00%	Incrementar la emisión de los informes de control sobre los contratos en los casos autorizados y cumpliendo los términos establecidos de 81% en el año 2026 al 84% al año 2029.	82,00%	81,00%	82,00%	83,00%	84,00%	Dirección Nacional de Control de la Legalidad de Contratos
Porcentaje de proyectos de ley analizados	100,00%	Mantener el porcentaje de proyectos de ley analizados al 100% hasta el año 2029, en correspondencia con los resultados obtenidos en los años anteriores.	70,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	Dirección Nacional de Iniciativa Legislativa e Investigaciones Jurídicas
Porcentaje de cumplimiento de ejecución del Plan de Capacitación Externa	95,24%	Incrementar progresivamente el cumplimiento del Plan de Capacitación Externa de 95,24% que es el promedio de los resultados registrados entre el 2022 - 2024, alcanzando el 100% de ejecución al año 2029.	76,00%	95,00%	95,00%	95,00%	100,00%	Dirección Nacional de Iniciativa Legislativa e Investigaciones Jurídicas

OEI 3. Fortalecer las capacidades institucionales en gestión estratégica, tecnológica, administrativa y financiera.

Porcentaje de ejecución presupuestaria institucional	81,34%	Incrementar progresivamente la ejecución presupuestaria institucional del 81,34% que es el promedio de los resultados registrados entre el 2022 - 2024 hasta alcanzar el 90% para el año 2029.	100%	82,00%	84,00%	86,00%	90,00%	Coordinación Nacional Administrativa Financiera y de Tecnologías de la Información
Índice de cumplimiento de la planificación operativa anual	0,00%	Incrementar el índice de cumplimiento de la planificación operativa anual de 87,50% del 2026 al 89% en el 2029.	0,00%**	87,50%	88,00%	88,50%	89,00%	Coordinación Nacional de Planificación
Porcentaje de cumplimiento de disponibilidad de los servicios informáticos	0,00%	Mantener el porcentaje de cumplimiento de disponibilidad de los servicios informáticos en al menos un 98% constante hasta el año 2029.	0,00%**	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%	Dirección Nacional de Tecnologías de la Información

* El valor de la meta 2025, corresponde a la meta programada para este indicador en el plan estratégico institucional 2021-2025 y en SIPeIP, vigente hasta diciembre de 2025.

** No se reporta valor de meta para el año 2025, debido a que se trata de un indicador nuevo.

Fuente: Coordinación Nacional de Planificación

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

5.4 Identificación de programas institucionales

A continuación, se detalla la relación entre los Objetivos Estratégicos Institucionales y los Programas y Proyectos de la Procuraduría General del Estado:

Tabla 25. Programas institucionales

Objetivo Estratégico Institucional	Código de Programa	Programa presupuestario	CUP Proyecto	Proyecto	Meta PND	Meta ODS
OEI 1. Incrementar la representación jurídica del Estado a nivel nacional e internacional, optimizando estrategias legales para reducir pasivos contingentes y mitigar riesgos fiscales, en el marco de las competencias de la Procuraduría General del Estado.	55	Patrocinio del Estado, Asesoría y Control de Legalidad	81300000.0000.3900 31	Programa de Preservación de Capitales de la Procuraduría General del Estado	SIN META	SIN ODS
OEI 2. Incrementar el carácter preventivo y proactivo de la defensa jurídica del Estado						
OEI 3. Fortalecer las capacidades institucionales en gestión estratégica, tecnológica, administrativa y financiera.	01	Administración central	1.959.000.000.000.038 0.000	Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado	M8.2.1	16

Fuente: Coordinación Nacional de Planificación

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

5.5 Descripción de gasto corriente y gasto de inversión

A partir del análisis de la situación actual de la Procuraduría General del Estado, se definió la Programación Plurianual y Anual desglosado en gasto corriente y de inversión.

Tabla 26. Presupuesto gasto corriente y de inversión

Presupuesto	Año 1* 2026	Año 2 2027 (valor referencial)	Año 3 2028 (valor referencial)	Año 4 2029 (valor referencial)
Gasto corriente	14.699.981,64	14.722.179,87	14.717.896,00	14.720.037,94
Gasto de inversión	17.012.007,36	20.785.961,49	17.403.571,20	16.963.646,20

Nota: El año 2026, se considera como referencia los valores definidos en la Proforma presupuestaria 2026 – 2029 y de las posibles iniciativas de inversión que la PGE proyecta a partir de año 2027.

Fuente: Coordinación Nacional de Planificación

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

VI. ARTICULACIÓN DE LOS ELEMENTOS ESTRÁTÉGICOS INSTITUCIONALES

La Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 280, establece que: "El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento rector de las políticas públicas, programas y proyectos; la programación presupuestaria estatal; así como de la inversión y asignación de recursos públicos..."

En este marco normativo, el Plan Nacional de Desarrollo "Ecuador No Se Detiene" 2025–2029 se estructura en torno a cinco ejes estratégicos: social; económico, productivo y empleo; ambiente, agua, energía y conectividad; institucional; y riesgos. Estos ejes articulan la planificación nacional con un enfoque territorial y sectorial, y están diseñados para responder a los principales desafíos del país. A partir de estos ejes, se definen nueve objetivos nacionales de desarrollo.

1. Mejorar el bienestar social y la calidad de vida de la población, para garantizar el goce efectivo de los derechos y la reducción de las desigualdades.
2. Potenciar las capacidades de la ciudadanía con acceso universal a una educación inclusiva de calidad, acceso a espacios de intercambio cultural y una vida activa.
3. Garantizar un Estado soberano, seguro, y justo promoviendo la convivencia pacífica y el respeto a los derechos humanos.
4. Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas.
5. Fortalecer la producción nacional y la inversión extranjera en los sectores clave de la economía con innovación tecnológica y prácticas sostenibles.
6. Precautelar el uso sostenible de los recursos naturales, la protección del ambiente, así como la optimización y la eficiencia energética.
7. Impulsar el desarrollo de infraestructuras sostenibles y resilientes; y de la conectividad física y digital, que brinde condiciones de crecimiento y desarrollo económico.
8. Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa.
9. Fortalecer la capacidad de respuesta y resiliencia de las ciudades y comunidades ante riesgos de origen natural y antrópico.

El plan contempla varias metas nacionales, de las cuales 96 están alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. Estas metas incluyen compromisos como reducir la pobreza extrema, disminuir la desnutrición crónica infantil, aumentar el empleo digno y garantizar el acceso universal a servicios básicos. También se prioriza el fortalecimiento institucional para una gobernanza más eficiente y transparente.

A continuación, se muestra una tabla que plantea la alineación de los objetivos estratégicos institucionales y las estrategias de la Procuraduría General del Estado, a los objetivos y políticas del Plan Nacional de Desarrollo.

Tabla 27. Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2025 – 2029

RUC ENTIDAD	RAZON SOCIAL	OEI DESCRIPCION	DESC OBJETIVO PND	DESC POLITICA PND	DESC META PND	DESC ODS	DESC META ODS	DESC PROGRAMA	CUP	DESC PROYECTO
1760002280001	PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO	OEI 1. Incrementar la representación jurídica del Estado a nivel nacional e internacional, optimizando estrategias legales para reducir pasivos contingentes y mitigar riesgos fiscales, en el marco de las competencias de la Procuraduría General del Estado.	E4-O8. FORTALECER LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA DE FORMA EFICIENTE, TRANSPARENTE Y PARTICIPATIVA.	P8-3. IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL ESTADO, LA ADOPCIÓN DEL MODELO DE ESTADO ABIERTO, LA PROTECCIÓN DE LA INFORMACIÓN, CON UN ENTORNO DIGITAL SEGURO Y CONFiable EN TODOS LOS NIVELES DE GOBIERNO, ASÍ COMO LA INTEGRIDAD PÚBLICA Y LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN, QUE PROMUEVA LA GESTIÓN PÚBLICA EFICIENTE, INCLUSIVA, TRANSPARENTE Y PARTICIPATIVA.	SIN META	SIN ODS	SIN ODS	55. PATROCINIO DEL ESTADO ASESORIA Y CONTROL DE LA LEGALIDAD	SIN PROYECTO	SIN PROYECTO
1760002280001	PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO	OEI 2. Incrementar el carácter preventivo y proactivo de la defensa jurídica del Estado.	E4-O8. FORTALECER LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA DE FORMA EFICIENTE, TRANSPARENTE Y PARTICIPATIVA.	P8-3. IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL ESTADO, LA ADOPCIÓN DEL MODELO DE ESTADO ABIERTO, LA PROTECCIÓN DE LA INFORMACIÓN, CON UN ENTORNO DIGITAL SEGURO Y CONFiable EN TODOS LOS NIVELES DE GOBIERNO, ASÍ COMO LA INTEGRIDAD PÚBLICA Y LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN, QUE PROMUEVA LA GESTIÓN PÚBLICA EFICIENTE, INCLUSIVA, TRANSPARENTE Y PARTICIPATIVA.	SIN META	SIN ODS	SIN ODS	NO APlica	SIN PROYECTO	SIN PROYECTO
1760002280001	PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO	OEI 3. Fortalecer las capacidades institucionales en gestión estratégica, tecnológica, administrativa y financiera.	E4-O8. FORTALECER LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA DE FORMA EFICIENTE, TRANSPARENTE Y PARTICIPATIVA.	P8-2. CONSOLIDAR LA GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA Y LA COHESIÓN TERRITORIAL, CON LA PROVISIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS DE CALIDAD Y LA GESTIÓN PÚBLICA ARTICULADA EN EL TERRITORIO.	M8.2.1 INCREMENTAR EL ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN GENERAL DE 6,35 EN EL 2024 A 6,67 AL 2029.	16. PAZ, JUSTICI A E INSTITU CIONE S SÓLIDA S	16.6 CREAR A TODOS LOS NIVELES INSTITUCIONES EFICACES Y TRANSPARENTES QUE RINDAN CUENTAS.	01. ADMINISTRACIÓN CENTRAL	1959000 00.0000. 384324	Fortalecimiento Institucional de la Procuraduría General del Estado (PROFIP)

Fuente: Coordinación Nacional de Planificación

Elaborado por: Coordinación Nacional de Planificación

VII. GESTIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL

De acuerdo con la Guía Metodológica de Planificación Institucional, expedida mediante Acuerdo No. SNP-SNP-2024-0065-A por la Secretaría Nacional de Planificación, la fase de implementación del plan se refiere a la ejecución de las acciones, programas y proyectos previstos en la planificación institucional, conforme a la programación plurianual y anual. Esta fase debe orientarse a la consecución de las metas institucionales, las cuales, a su vez, se articularán y contribuirán al cumplimiento de los objetivos del Plan Sectorial y del Plan Nacional de Desarrollo (PND).

En este marco, la Procuraduría General del Estado, en concordancia con sus atribuciones y competencias, gestiona la implementación de su Plan Estratégico Institucional (PEI) mediante la ejecución de las acciones definidas, con el propósito de garantizar los derechos de la ciudadanía, proteger el interés público y aportar al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo (PND). Como parte de esta fase, se prevé la sistematización e ingreso de la información del PEI en los sistemas informáticos habilitados para tal propósito.

Es importante señalar que la implementación del plan estará sujeta a las facilidades que otorguen los entes rectores de trabajo, planificación y finanzas públicas para viabilizar las iniciativas de fortalecimiento y mejora institucional de la PGE, así como a la respectiva asignación presupuestaria.

VIII. ANEXOS: FICHAS METODOLOGIAS INDICADORES Y METAS FIRMADAS

IX. APROBACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL

Elaborado por:

Mgs. Fernanda Alvarado O.
**Directora Nacional de
Planificación e Inversión**

Mgs. María Gabriela Falconí P.
**Coordinadora Nacional
de Planificación**

Aprobado por:

Ab. Juan Carlos Larrea V.
Procurador General del Estado

Glosario de Términos

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

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

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

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

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

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

- Hacer:** implementar los procesos.

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

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

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

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

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

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

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

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

Evaluación.- Consiste en la valoración objetiva de los efectos de la planificación operativa enmarcada en los procesos de planificación estratégica institucional sobre la base de su situación actual, de la cual se desprenden juicios críticos sobre el diseño, ejecución u operación de sus estrategias e intervenciones; con la finalidad de identificar nudos críticos y establecer planes de acción.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Matriz F.O.D.A.- Es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite conocer los factores internos y externos que influyen positiva o negativamente sobre los procesos y actividades básicas, y que facilitan o dificultan la gestión. Debe su nombre a los factores que componen la misma: **Fortalezas**, **Oportunidades**, **Debilidades**, **Amenazas**. Las Fortalezas y Debilidades son internas a lo que se está analizando, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos al mismo.

Meta.- Son estimaciones cuantitativas de lo que se busca alcanzar en un período definido, sean estos impactos, efectos o productos. Se definen en términos de

cantidad, calidad y tiempo; se establecen o plantean a partir de los indicadores seleccionados y en concordancia a las competencias de la entidad.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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