



GOBIERNO DE LA REPÚBLICA HONDURAS



CONSEJO NACIONAL ELECTORAL

Construyendo Democracia

Plan Estratégico Institucional 2020 - 2024

Elaboración

Consejo Nacional Electoral

Facilitación técnica y metodológica

Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria (NIMD)

Edición y diseño

María Eugenia Ramos

Tegucigalpa, Honduras, enero 2020

Este documento ha sido posible gracias al acompañamiento del NIMD en Honduras.

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 5 |
| Metodología de trabajo | 7 |
| Orientación estratégica | 7 |
| Objetivos y resultados estratégicos | 9 |
| Relación PEI / objetivos estratégicos y efectos - impacto con la Visión de País, ODS y PEG | 11 |
| Cadena de valor público | 12 |
| Programación estratégica | 14 |
| Ejes estratégicos y resultados intermedios | 14 |
| Ejes estratégicos e intervenciones | 16 |
| Anexos 23 | |
| Anexo 1. Ayuda visual para formulación - validación de la misión y la visión institucional | 25 |
| Anexo 2. Temas principales de potencial agenda de trabajo | 29 |
| Anexo 3. Análisis de objetivos. Esquema medios, fines (árboles de objetivos) | 32 |
| Anexo 4. Contexto político, antecedentes | 36 |

Introducción

El presente documento contiene los avances con relación al resultado último pretendido: la Planificación Estratégica Institucional (PEI) del Consejo Nacional Electoral (CNE) para el período 2020 – 2024. Incluye los productos correspondientes al PEI elaborados por el pleno de los participantes, tanto mediante trabajo de escritorio, como durante tres talleres llevados a cabo en el curso del mes de octubre de 2019, en períodos distintos, y con duración efectiva total próxima a 30 horas de trabajo.

Se describen la metodología y procedimiento utilizado para la consecución de los productos referentes a la orientación estratégica del CNE (pp. 7 y 8); la última parte del documento corresponde a la programación estratégica (pp. 14 a 21). En los anexos están insertos los insumos - productos intermedios elaborados. El anexo 4 recoge el apunte de antecedentes políticos del entorno en el que surge el CNE.

Metodología de trabajo

La metodología para la construcción colectiva del Plan Estratégico del CNE se basa en la adaptación del método del marco lógico, como se describe en el documento Planificación Estratégica Institucional con enfoque de resultados (2018), publicación hecha por la Secretaría de Coordinación General de Gobierno, con apoyo técnico y financiero de la Unión Europea (2018).

En términos del proceso, el paso inicial consistió en la formulación preliminar de la declaratoria de la misión y la visión institucional, con base en la propuesta de la Unidad de Planificación del CNE y el análisis de sus características esenciales, con utilización de ayuda visual elaborada con tal propósito (anexo 1).

Partiendo de la misión y la visión, se han identificado los temas o asuntos que deberían componer la agenda de trabajo del CNE al 2021, estableciendo a continuación los grandes desafíos que deberían asumirse respecto a cada tema y los resultados con relación a cada desafío que se quieren alcanzar al 2021 (anexo 2)¹.

¹ Productos elaborados por el pleno de participantes en encuentro de octubre 10 y 11, 2019.

Este ejercicio ha permitido identificar los problemas principales, entendidos como estados negativos existentes en cada uno de los temas determinados como necesarios (cinco de siete establecidos). A continuación se efectuó el análisis de problemas bajo un esquema de causa - efecto, utilizando la metodología «árboles de problemas»², lo cual permitió la construcción de las relaciones medios - fines, representados de manera gráfica y simbólica en los denominados «árboles de objetivos» (anexo 3)³.

Siguiendo, a grosso modo, el camino señalado en el documento de Planificación Estratégica Institucional arriba citado, se procedió a la definición de los objetivos estratégicos, cada uno de los cuales se corresponde con el objetivo núcleo o antiproblema de cada árbol de objetivos; es decir, el reflejo inverso del «problema núcleo» de cada árbol de problemas. Luego, cuasi en paralelo, se procedió a formular los resultados estratégicos pertenecientes a cada objetivo, que sirven para la medición adecuada del cambio pretendido al intervenir al nivel del problema núcleo.

La misión y la visión, junto con los objetivos y resultados estratégicos, son elementos de la orientación estratégica del CNE que complementan las proposiciones de los efectos directos y del impacto directo; los primeros han sido establecidos de los fines directos del objetivo núcleo, y los segundos constituyen indicativos de la medición del efecto positivo esperado en el mediano plazo, con origen en el conjunto de las intervenciones y logro de cada objetivo estratégico. Lo aquí descrito, junto con la cadena de valor, aparecen a continuación.

Por otra parte, entendido el Plan Estratégico Institucional (PEI) como parte del Sistema Nacional de Planificación, se ha vuelto explícita la relación que existe entre los objetivos estratégicos del CNE con objetivos y metas de la Visión de País y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y algunas de sus metas, como se muestra en la tabla de la página 11.

La siguiente etapa corresponde a la distinción de la programación estratégica, en la que se enuncian los ejes estratégicos, cada uno de los cuales concierne a cada medio para cada fin u objetivo núcleo del árbol de objetivos. Asimismo, se definen los resultados intermedios, que son útiles para la medición del cambio pretendido (alcanzado) al nivel de los medios directos que incumben a los ejes estratégicos, como se muestra en las tablas de las páginas 14 y 15.

² Insumos o productos elaborados durante los encuentros realizados los días 17-18 y 21-22 de octubre del 2019, o bien mediante trabajo de escritorio y validados en los encuentros aquí señalados.

³ Productos elaborados mediante trabajo de escritorio.

Orientación estratégica

Misión

Somos el órgano que administra procesos electorales limpios, transparentes y confiables; promoviendo la participación de la ciudadanía y garantizando la voluntad del pueblo, a fin de fortalecer el sistema democrático hondureño.

Visión

Ser un órgano independiente, técnicamente actualizado, capaz de celebrar procesos electorales confiables y creíbles, que garantizan el respeto de la soberanía y voluntad de los ciudadanos.

Principios rectores

✓ *Imparcialidad*

En el desarrollo de sus actividades, el personal del CNE, y en especial los consejeros, asumen su obligación de reconocer y velar en forma permanente por el interés de la sociedad y por los valores esenciales de la democracia, supeditando a estos, de manera irrestricta, cualquier interés personal o preferencias políticas.

✓ *Legalidad*

En su acepción más amplia, los ciudadanos y todos los poderes públicos están sometidos a las leyes y al derecho, lo cual conlleva su manifestación material, el Estado de Derecho. En el ejercicio de sus atribuciones y el desempeño de las funciones encomendadas, el CNE ceñirá el conjunto de sus actuaciones a la normatividad constitucional y legal que regula su organización, atribuciones, funcionamiento y competencia; es decir, hará observancia plena y escrupulosa del mandato constitucional que les delimita y de las disposiciones legales que las reglamentan.

✓ *Independencia*

Con este principio se reafirma la total independencia del CNE respecto de cualquier poder establecido, mucho menos de subordinación o de jerarquía alguna con funcionarios de los otros poderes públicos; es la garantía y esencia de los órganos y de las autoridades del CNE para, en el ejercicio de sus funciones, actuar con libertad absoluta en sus procesos

de deliberación y de toma de decisiones, sin tomar en cuenta ningún otro elemento que no sea el mandato constitucional y las leyes.

Transparencia

Se asume como propio el derecho de los ciudadanos para conocer y examinar las actividades del Estado; en consecuencia, siendo la transparencia un medio que acerca a la justicia, al desarrollo del pueblo y al fortalecimiento institucional, el CNE garantiza el libre acceso a la información para apreciar con nitidez, lo que realiza y cómo se hace, generando además información pública clara, oportuna, de utilidad y accesible a los ciudadanos, para incentivar su interés y participación en los asuntos públicos.

Valores institucionales

✓ *Honestidad*

Como cualidad de quien tiene entereza moral, rectitud e integridad en el comportamiento. En el CNE actuar con coherencia y sinceridad y con fundamento en la verdad y en razón de la justicia, será una constante; prevalecerá el respeto a la verdad en relación con los hechos, con las personas y consigo mismo, y se cumplirá los deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.

✓ *Compromiso*

En el CNE cumplir con el mandato, las atribuciones y con el ejercicio de las funciones, ante todo es una obligación moral, lo mismo en cuanto al cumplimiento de lo acordado antes.

✓ *Tolerancia*

Su premisa, la comprensión de la otredad, su «escucha», está vinculada con el respeto y consideración hacia la diferencia, como una disposición a admitir en los demás una manera de ser y de obrar distinta a la propia, o como una actitud de aceptación del legítimo pluralismo, del otro como legítimo otro.

✓ *Respeto*

En el CNE, en tanto que personas, se reconoce, acepta, aprecia y valora las cualidades del más próximo y sus derechos, se reconoce el valor propio y los derechos de cada ciudadano y la sociedad; por ello acogemos siempre la verdad, con poca tolerancia a la mentira, y repugna la calumnia y el engaño.

Objetivos y resultados estratégicos

| Efectos directos | Impactos directos | Línea base |
|--|---|--|
| ED 1.1. Construida la imagen institucional. | ID 1.1.1. Proporción de la confianza ciudadana en la institución; mayor que el promedio América Latina 2018 = 28. | Honduras, confianza en la institución electoral = 18 (2018). |
| ED 1.2. Establecida la confianza de todos los actores políticos, organizaciones sociales y de la sociedad en su conjunto. | ID 1.2.1. Índice de participación electoral superior al promedio de América Latina ≈ 70 por ciento. (Reducido el índice o proporción promedio de abstencionismo). | Honduras, índice promedio de participación electoral = 64.9% Promedio siglo XX (1958 – 1997) = 76.2%; siglo XXI (2001 – 2017) = 57.6%. |
| | ID 1.2.2. Aumento de la satisfacción con la democracia y apoyo. | Honduras, índices 2018: Indiferencia a la democracia = 41. El país no es una democracia = 22. Satisfacción con la democracia = 27. Apoyo a la democracia = 34. |
| ED 2.1. Logro de los objetivos y resultados de forma planificada, organizada y controlada. | ID 2.1.1. Cumplimiento de la misión y visión institucional y fortalecimiento de la democracia hondureña (aporte de valor público a la sociedad). | |
| ED 3.1. Promovida una cultura cívica – política, con énfasis en población joven y mujeres, a través del fomento de principios cívicos y democráticos, de participación ciudadana y educación cívica. | ID 3.1.1. Ídem a ID 1.2.1. Índice de participación electoral superior al promedio de América Latina ≈ 70 por ciento. | Honduras, índice promedio de participación electoral = 64.9% Promedio siglo XX (1958 – 1997) = 76.2%; siglo XXI (2001 – 2017) = 57.6%. |

Objetivos y resultados estratégicos

| Efectos directos | Impactos directos | Línea base |
|---|---|---|
| <p>ED 4.1. Aumento de la confianza de actores políticos y de la ciudadana en los procesos electorales.</p> | <p>ID 4.1.1. Mayor afección de los ciudadanos con la democracia.</p> | |
| <p>ED 5.1. Credibilidad institucional.</p> | <p>ID 5.1.1. Incremento del índice PEI, en particular en lo que incumbe a integridad de autoridades electorales.</p> | <p>Honduras, índices 2013: Imparcialidad = 2.4, Distribución de información a ciudadanos = 3.5, Permitieron escrutinio público de su desempeño = 2.8, Se desempeñaron bien = 2.8.</p> |
| | <p>ID 5.1.2. Proporción de la confianza ciudadana en la institución.</p> | <p>Honduras, confianza en la institución electoral = 18 (2018).</p> |

Relación PEI / objetivos estratégicos y efectos - impacto con la Visión de País, ODS y PEG

PEI, objetivos estratégicos y efectos directos

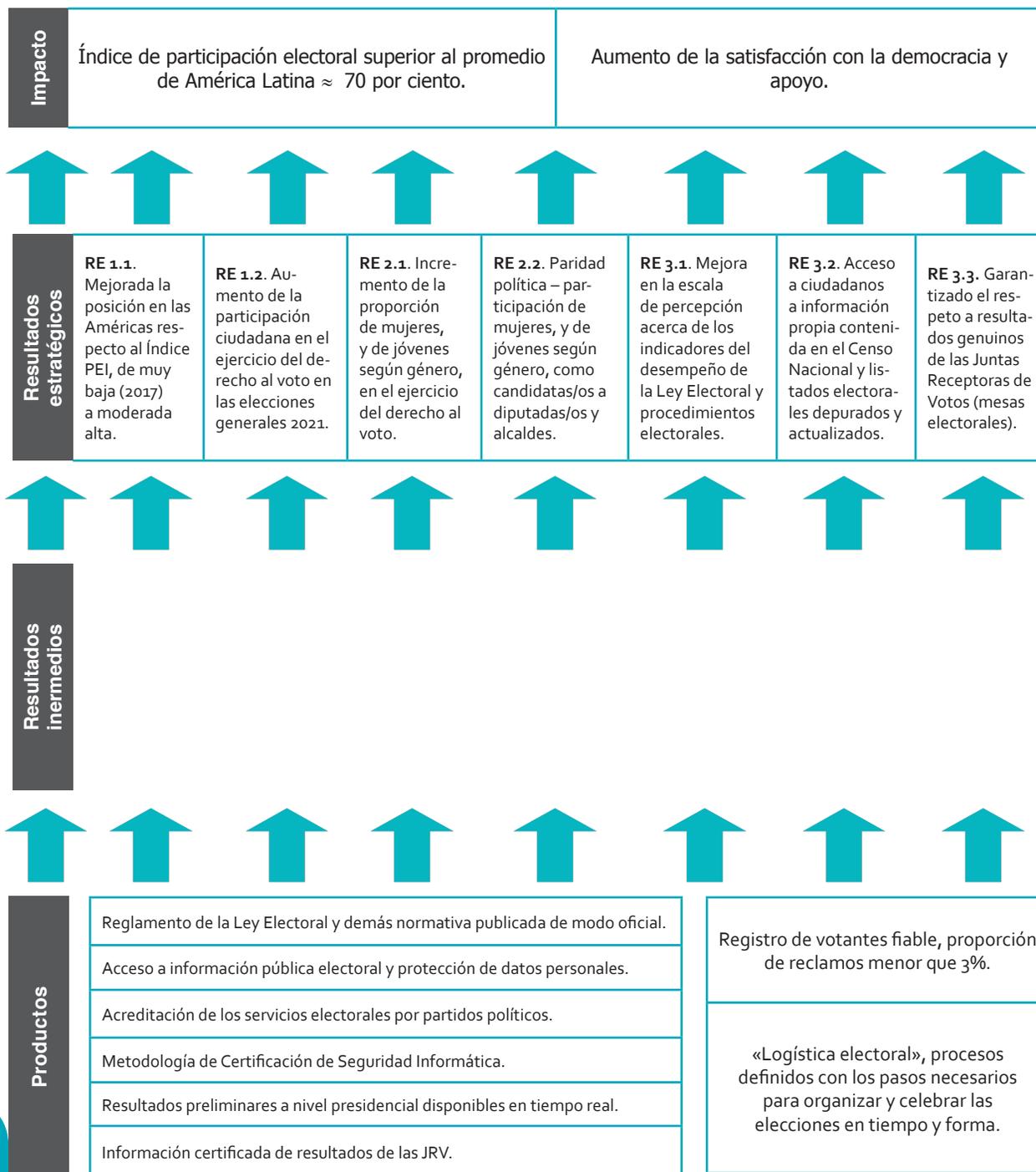
OE 1. Administrar procesos electorales limpios, transparentes y confiables, que garanticen el respeto de la voluntad del pueblo.

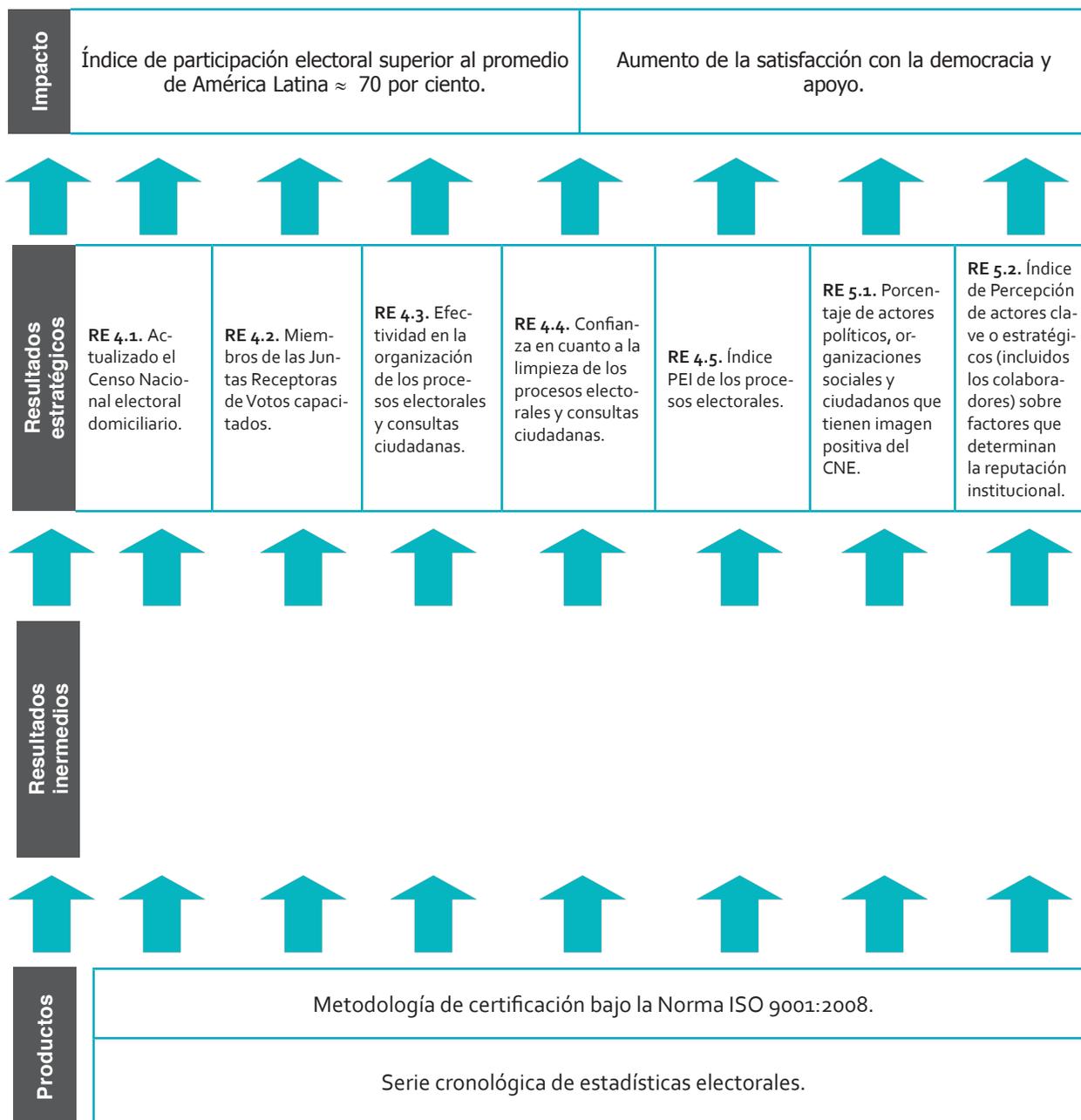
OE 2. Diseñar y desarrollar programas permanentes de Educación Cívica y de promoción de la participación ciudadana, para alcanzar el ejercicio pleno de los derechos político- electorales como uno de los medios para construir democracia.

OE 3. Actualizar permanentemente los procesos electorales e institucionales en los ámbitos: administrativo, técnico y legal.

| EFECTOS - IMPACTO | | | | | |
|--|---|--|---|---|--|
| Visión de País (VP) | | Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) | | Plan de Gobierno 2018 - 2022 | |
| Objetivos | Metas | ODS | Metas | Objetivos | Metas |
| OVP. 2. Una Honduras que se desarrolla en democracia, con seguridad y sin violencia. | M 2.1.1. Siete procesos electorales democráticos continuos y transparentes celebrados a partir de 2009. | ODS 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. | M 5.5. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública. M 5.c. Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles. | Objetivo estratégico: Reorganizar y modernizar el Estado, con instituciones eficientes y transparentes, donde prevalezca el Estado de Derecho y la democracia participativa. | |
| | | ODS 16. Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas. | M 16.3. Promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos. M 16.7. Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades. M 16.10. Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales. | Gobernabilidad democrática y desarrollo Objetivo sectorial: a.2 Garantizar el Estado de Derecho, con mayor acceso a la justicia y a la democracia participativa. Acceso a la justicia y democracia participativa Medidas de política: c.2.4 Promover las reformas a la Ley Electoral, para reforzar la democracia participativa. | Indicador: d.4 Índice de democracia, línea base: 5.72 (2017). Metas: a 6.14 en 2021, y 6.27 en 2022. |

Cadena de valor público





Programación estratégica

Ejes estratégicos y resultados intermedios

| OE 1: Administrar procesos electorales limpios, transparentes y confiables, que garanticen el respeto de la voluntad del pueblo. | | |
|---|--|---|
| Causas directas | Ejes estratégicos | Resultados intermedios |
| Cambio repentino de las reglas establecidas. | EE 1.1. Establecidas y preservadas las reglas para cada uno de los procesos. | RI 1.1.1. Cumplidos los principios de legalidad, imparcialidad e independencia. |
| Caída del sistema el día de la elección. | EE 1.2. Certificada la gestión de seguridad de la información y continuidad de los sistemas. | RI 1.2.1. Preservada la disponibilidad, autenticidad, integridad y confidencialidad de la información y de los servicios que las redes y sistemas ofrecen o vuelven accesibles. |
| Silencio del órgano electoral en la divulgación de resultados. | EE 1.3. Ciudadanos y grupo de interesados con información certera y oportuna. | RI 1.3.1. Divulgada información oportuna y creíble (que tiene el respaldo debido) de cada proceso, con énfasis en las etapas críticas. |
| Manipulación de resultados en actas de cierre. | EE 1.4. Actas de escrutinio y garantía de resultados. | RI 1.4.1. Asegurada la autenticidad de los datos o resultados contenidos en actas de escrutinio de las Juntas Receptoras de Votos. |
| Censo Nacional Electoral poco confiable. | EE 1.5. Censo Nacional Electoral íntegro. | RI 1.5.1. Censo Nacional y listados electorales depurados y actualizados. |
| OE 2: Diseñar y desarrollar programas permanentes de Educación Cívica y de promoción de la participación ciudadana, para alcanzar el ejercicio pleno de los derechos político-electorales como uno de los medios para construir democracia. | | |
| Los currículos de la educación formal del país no incluyen los objetivos de la Educación Cívica. | EE 2.1. Educación cívica y participación ciudadana de jóvenes. | RI 2.1.1. Integrados en los planes y malla curricular del último año de educación media, los objetivos y contenidos de educación cívica y democrática y de participación ciudadana. |
| Esfuerzos aislados de la institución. | EE 2.2. Civismo y participación ciudadana. | RI 2.2.1. Fomento de principios cívicos y democráticos y promoción de la participación ciudadana, mediante arreglos de cooperación y alianzas estratégicas. |

OE 3: Actualizar permanentemente los procesos electorales e institucionales en los ámbitos: administrativo, técnico y legal.

| Causas directas | Ejes estratégicos | Resultados intermedios |
|--|--|---|
| Contradicción, en el caso del Censo, entre la Constitución y Ley Especial. | EE 3.1. Conocimiento y administración de la norma electoral. | RI 3.1.1. Depuración y actualización del Censo Nacional Electoral y exhibición oportuna de listados electorales provisionales y entrega, conforme a Ley, a los actores políticos. |
| Vacíos en regulación de escrutinios especiales. | | RI 3.1.2. Merma del número de reclamos por omisión en listado electoral. |
| Personal con poco conocimiento de la normativa vigente. | | RI 3.1.3. Aceptable conocimiento de la normativa electoral de la totalidad de los colaboradores del Consejo. |

OE 4: Implementar calidad de gestión institucional, para establecer la confianza ciudadana.

| Causas directas | Ejes estratégicos | Resultados intermedios |
|---|--|--|
| Poco aprovechamiento de las capacidades del personal. | EE 4.1. Organización, dirección y coordinación, uso de capacidades de colaboradores. | RI 4.1.1. Reforzadas y utilizadas las capacidades del personal según perfil del cargo o puesto de trabajo. |
| | | RI 4.1.2. Atención de interesados en oficinas organizadas en espacio adecuado, en lugar y entorno seguros. |
| Eficiencia y eficacia de los procesos poco asegurada. | EE 4.2. Eficiencia y eficacia de procesos institucionales. | RI 4.2.1. Optimizado el uso de los recursos operativos y de los utilizados en la administración de los procesos electorales y consultas ciudadanas, con énfasis en la transparencia y la rendición de cuentas. |
| Escasas relaciones interinstitucionales con organismos de cooperación y diferentes actores. | EE 4.3. Gestión de la cooperación y relaciones interinstitucionales. | RI 4.3.1. Establecidas las relaciones interinstitucionales y de cooperación necesarias para la profesionalización del Consejo como órgano comprometido con la administración de procesos electorales confiables y la difusión de valores democráticos. |
| Poca identidad institucional. | EE 4.4. Identidad institucional. | RI 4.4.1. Mejora de la cohesión social y del sentido de pertenencia. |

OE 5: Construida la imagen institucional.

| | | |
|---|--|--|
| Poca objetividad en la divulgación de información. | EE 5.1. Comunicación efectiva y presencia institucional. | RI 5.1.1. Actores políticos, organizaciones sociales, la sociedad en su conjunto y colaboradores del Consejo, informados con claridad, de manera objetiva, constante y oportuna. |
| Incipiente creación de diálogos constructivos. | | |
| La institución solo existe en períodos electorales. | | RI 5.1.2. Reiterada presencia positiva de la institución en el entorno y los medios. |
| La institución solo resuelve, no previene. | | |

Programación estratégica

Ejes estratégicos e intervenciones

| Objetivo estratégico | | |
|--|--|---|
| OE 1. Administrar procesos electorales limpios, transparentes y confiables, que garanticen el respeto de la voluntad del pueblo. | | |
| Ejes estratégicos | Intervenciones | Productos |
| EE 1.1. Establecidas y preservadas las reglas para cada uno de los procesos. | 1.1.a. Aprobación por consenso del reglamento de la Ley y las demás disposiciones que regirán los procesos electorales. | Reglamento de la Ley Electoral y demás normativa publicada de modo oficial. |
| | 1.1.b. Obtención oportuna de los recursos financieros requeridos para sufragar los costes de cada proceso electoral. | |
| EE 1.2. Certificada la gestión de seguridad de la información y continuidad de los sistemas. | 1.2.a. Diseño, adopción y empleo de sistemas informáticos maduros (de comprobada capacidad y seguridad). | |
| | 1.2.b. Realizar la adquisición de equipo informático según demandas de capacidad - necesidades establecidas. | |
| | 1.2.c. Regulación e instauración de las pautas a seguir en lo que compete a seguridad de la información (e informática). | Acceso a información pública electoral y protección de datos personales. |
| | 1.2.d. Especificados y adquiridos los programas y aplicaciones (<i>software</i>), al igual que el soporte o servicios necesarios que importan a seguridad informática. | |
| | 1.2.e. Veeduría organizada y constante de partidos políticos en lo que toca a los servicios a emplearse en ciclo/s electorales. | Acreditación de los servicios electorales por partidos políticos. |
| | 1.2.f. Certificación de los sistemas informáticos adoptados. | Metodología de Certificación de Seguridad Informática. |
| EE 1.3. Ciudadanos y «grupo de interesados» con información certera y oportuna. | 1.3.a. Difusión constante y atinada de informaciones ligadas con todo acto - proyecto electoral. | |
| | 1.3.b. Divulgación frecuente y atinada de informaciones, de parte de las autoridades, sobre todo el día de la votación, cómputo y resultados. | Resultados preliminares a nivel presidencial disponibles en tiempo real. |

| Ejes estratégicos | Intervenciones | Productos |
|---|---|---|
| EE 1.4. Actas de escrutinio y garantía de resultados. | <p>1.4.a. Tomada toda providencia dable y pertinente a reducir riesgos de manipulación de actas de cierre.</p> <p>1.4.b. Publicación de actas de cada Junta Receptora de Votos según lo prescrito en la Ley.</p> <p>1.4.c. Regeneración de la integración de las Juntas Receptoras de Votos de conformidad con lo señalado en la normativa.</p> | Información certificada de resultados de las JRV. |
| EE 1.5. Censo Nacional Electoral íntegro. | <p>1.5.a. Actualización cartográfica del Censo.</p> <p>1.5.b. Regularización de la actualización domiciliaria: en los plazos fijados por ley, y mecanismo compatible CNE – RNP.</p> <p>1.5.c. Exclusión de personas según lo contemplado en ley, con énfasis en fenecidas.</p> | |

Objetivo estratégico

OE 2. Diseñar y desarrollar programas permanentes de Educación Cívica y de promoción de la participación ciudadana, para alcanzar el ejercicio pleno de los derechos político-electorales como uno de los medios para construir democracia.

| Ejes estratégicos | Intervenciones | Productos |
|--|---|-----------|
| EE 2.1. Educación cívica y participación ciudadana de jóvenes. | 2.1.a. Sensibilización de potenciales aliados acerca del beneficio de la aprehensión de conceptos e ideas de la educación cívica y participación ciudadana por jóvenes. | |
| | 2.1.b. Incorporación del tema en currículos de la educación formal del nivel medio por acuerdo entre aliados e instituciones del «grupo de interés» y la Secretaría de Educación. | |
| | 2.1.c. Seguimiento al acuerdo e incorporación de ajustes a malla curricular. | |

| Ejes estratégicos | Intervenciones | Productos |
|--|---|-----------|
| EE 2.2. Civismo y participación ciudadana. | 2.2.a. Diseño y planificación curricular para difusión del saber de los ciudadanos, con énfasis en jóvenes, sobre civismo y participación ciudadana bajo modalidades y mecanismos de acreditada eficiencia y efectividad. | |
| | 2.2.b. Diseño, de consuno con instituciones interesadas, del material didáctico, de trabajo y definición de los medios a emplearse en la formación de formadores y la difusión del saber en los ciudadanos. | |
| | 2.2.c. Ejecución de acciones de «formación de formadores» y de difusión del saber ciudadano, con énfasis en jóvenes, en municipios seleccionados; incluidas las realizadas de <i>mutuo proprio</i> por el CNE. | |

| Objetivo estratégico | | |
|--|--|--|
| OE 3. Actualizar permanentemente los procesos electorales e institucionales en los ámbitos: administrativo, técnico y legal. | | |
| Ejes estratégicos | Intervenciones | Productos |
| EE 3.1. Conocimiento y administración de la norma electoral. | 3.1.a. Formación del personal respecto de la normativa electoral vigente. | |
| | 3.1.b. Formulación y aprobación de disposición que importa a escrutinios especiales. | |
| | 3.1.c. Tramitación oportuna y ceñida a la normativa del reclamo de ciudadanos por omisión en listados electorales provisionales. | Registro de votantes fiable, proporción de reclamos menor que 3%. |
| | 3.1.d. Elaboración, por cada equipo designado, del proyecto o componente a su cargo, incluido su plan operativo, con indicación de los medios e infraestructura necesaria y presupuesto. | Logística electoral, procesos definidos con los pasos necesarios para organizar y celebrar las elecciones en tiempo y forma. |
| | 3.1.e. Formulación del programa electoral - integración de los proyectos o componentes y presupuesto de cada proceso eleccionario (primarias y generales). | |

| Objetivo estratégico | | OE 4. Implementar calidad de gestión institucional, para establecer la confianza ciudadana. | |
|--|---|---|--|
| Ejes estratégicos | Intervenciones | Productos | |
| EE 4.1. Organización, dirección y coordinación, uso de capacidades de colaboradores. | 4.1.a. Dotación de equipos y herramientas tecnológicas a empleados, énfasis en aquellos a cargo de funciones o con labores clave. | | |
| | 4.1.b. Implementación de programa de formación continua del personal con orientación al desarrollo de capacidades. | | |
| | 4.1.c. Desempeño del personal y realización de las funciones institucionales en un entorno y sitio seguro y congregado, y en espacios laborales convenientes. | | |
| | 4.1.d. Aprovechamiento técnico de las experiencias horizontales, con base en una sistematización (o documentación) profesional. | | |
| | 4.1.e. Disponibles los espacios físicos y las condiciones convenientes para ejecución de unos proyectos electorales. | | |
| EE 4.2. Eficiencia y eficacia de procesos institucionales. | 4.2.1. Remodelación del sistema de gestión ⁴ , incluida la asignación de responsables de áreas técnicas, su nexos con la gerencia y la integración del equipo de comunicación. | | |
| | 4.2.2. Implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) en los procesos electorales, con miras a su certificación ISO electoral. | Metodología de certificación bajo la norma ISO 9001:2008. | |
| | 4.2.3. Creación y actualización habitual y permanente de un sistema estadístico confiable. | Serie cronológica de estadísticas electorales. | |
| | 4.2.4. Organización constante, apoyados en sistematización previa, de los registros y archivos de la entidad. | | |

⁴ Referido al conjunto de los elementos que hacen parte de las funciones institucionales: definición de objetivos, planificación, organización, dirección y coordinación, seguimiento y evaluación, y comunicación para el análisis y decisión.

| Objetivo estratégico | | |
|---|---|-----------|
| OE 4. Implementar calidad de gestión institucional, para establecer la confianza ciudadana. | | |
| Ejes estratégicos | Intervenciones | Productos |
| EE 4.3. Gestión de la cooperación y relaciones interinstitucionales. | 4.3.1. Precisos los actores que conforman el «grupo de interesados» (políticos, sociales, coordinación y cooperación). | |
| | 4.3.2. Provisión frecuente y ordenada de informaciones relevantes a actores del «grupo de interés». ⁵ | |
| | 4.3.3. Realización o cumplimiento de acuerdos o convenios de coordinación y cooperación suscritos con actores del «grupo de interesados». | |
| | 4.4.1. Generalización de la personalidad (identidad) institucional y de los objetivos al interior del CNE. | |
| | 4.4.2. Transmisión cotidiana de información comprensible a lo interno de la entidad. | |
| | 4.4.3. Universalización interna de la historia institucional. | |
| EE 4.4. Identidad institucional. | 4.4.1. Generalización de la personalidad (identidad) institucional y de los objetivos al interior del CNE. | |
| | 4.4.2. Transmisión cotidiana de informaciones comprensibles a lo interno de la entidad. ⁶ | |
| | 4.4.3. Universalización interna de la historia institucional. | |

⁵ Parcial de las acciones que, en principio, hacen parte de la estrategia y del plan de comunicación institucional para mostrar relevancia, transmitir empatía y merecer credibilidad.

⁶ Esta intervención y la anterior se entienden como elementos de la comunicación interna y, en consecuencia, deberían estar dentro de la estrategia y del plan de comunicación institucional.

| Objetivo estratégico OE 5. Construida la imagen institucional. | | |
|--|---|-----------|
| Ejes estratégicos | Intervenciones | Productos |
| EE 5.1. Comunicación efectiva y presencia institucional. | 5.1.a. Integración del equipo a cargo de las funciones de la comunicación. | |
| | 5.1.b. Construcción del consenso y aprobación de la política institucional de comunicación, incluidas las para la gestión de crisis. | |
| | 5.1.c. Formulación y aprobación de la estrategia de comunicación institucional. | |
| | 5.1.d. Elaboración y difusión del manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis. | |
| | 5.1.e. Elaboración y puesta en ejecución del plan de comunicación institucional, incluida la comunicación interna y la realimentación de procesos, el plan de medios y los protocolos para la gestión eficaz de redes sociales. | |
| | 5.1.f. Creación de diálogos constructivos con la divulgación constante y plena de informaciones y de actividades realizadas. | |
| | 5.1.g. Frecuente monitoreo de medios, respuesta y neutralización (si aplica). | |

ANEXOS

Anexo 1

Ayuda visual para formulación - validación de la misión y la visión institucional

Netherlands Institute for
Multiparty Democracy

Consejo Nacional Electoral
Ruta política e institucional 2019 - 2022

www.nimd.org

Direccionamiento Estratégico

Misión Institucional

Su formulación debe responder a las preguntas siguientes:

- ✓ ¿Cuál es la labor fundamental de la institución según su marco legal vigente?
- ✓ ¿Cuál es el propósito o el fin de esa labor institucional?
- ✓ ¿Quiénes son sus destinatarios o población objetivo de la Institución?

Direccionamiento Estratégico

Misión Institucional

Su formulación debe responder a las preguntas siguientes:

- ✓ ¿Cuál es la labor fundamental de la institución según su marco legal vigente?
- ✓ ¿Cuál es el propósito o el fin de esa labor institucional?
- ✓ ¿Quiénes son sus destinatarios o población objetivo de la Institución?

Direccionamiento Estratégico

Visión Institucional

- Es la imagen objetivo que se desea lograr en el mediano plazo.

Debe incitar a todas las personas de la institución con un reto claro y conciso, a obtenerle en un horizonte de tiempo determinado para posicionarse.

Su formulación debe responder a las interrogantes siguientes:

- ✓ ¿Qué queremos ser como institución?, y;
- ✓ ¿Qué queremos lograr (el desafío)?

Direccionamiento Estratégico

Visión Institucional

Ha de reunir las características siguientes:

- Concreta, expresa lo esencial de manera puntual.
- Descriptiva, clara y sencilla.
- Estimulante, que motiva al logro de resultados.
- Retadora, atrae, concentra y concreta la atención de las personas que colaboran con la institución.
- Alcanzable, un sueño realista.

Direccionamiento Estratégico

Escrutinio de la Misión:

| Rasgos de la Misión | Cumple | | Observaciones |
|--|--------|----|---------------|
| | Sí | No | |
| Expresa la razón de ser del CNE. | | | |
| Define el propósito principal del CNE. | | | |
| Establece la población destinataria | | | |
| Su redacción es breve y clara | | | |

Direccionamiento Estratégico

Examen de la Visión:

| Características de la Visión | Cumple | | Observaciones |
|--|--------|----|---------------|
| | Sí | No | |
| ¿Qué queremos ser como institución? | | | |
| ¿Qué queremos lograr como CNE? | | | |
| Concreta, expresa lo esencial de modo puntual. | | | |
| Descriptiva, clara y sencilla. | | | |
| Estimula, motiva al logro de resultados. | | | |
| Implica Reto. | | | |
| Alcanzable, un sueño realista. | | | |

GRACIAS 

Anexo 2

Temas principales de potencial agenda de trabajo

Identificados a partir de la interrogante siguiente:

- En el marco de la misión y la visión institucional, ¿qué temas o asuntos deberían componer nuestra agenda de trabajo al 2021?

| | |
|--|---|
| <p>Programa general de elecciones 2021</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elecciones primarias 2021 - Planificación elecciones primarias - Organización de elecciones primarias. <input type="checkbox"/> Elecciones generales 2021. | <p>Imagen institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una estrategia de comunicación, - Estrategia de comunicación, - Presentar un plan de trabajo, - Presentar una imagen de los logros y actividades del CNE. |
| <p>Elaboración del Censo Nacional Electoral</p> <ul style="list-style-type: none"> - Censo Nacional Electoral actualizado - Actualización domiciliaria. | <p>Fortalecimiento institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sistemas informáticos y tecnológicos <input type="checkbox"/> Tecnicar la institución <ul style="list-style-type: none"> - Tecnología moderna de acuerdo a las necesidades institucionales. <input type="checkbox"/> Refuerzo de capacidades de colaboradores del CNE. |
| <p>Normativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley Electoral - Reglamento del CNE - Escrutinio especial. | <p>Estrategia de monitoreo de resultados y posicionamiento.</p> |
| <p>Desarrollar un mecanismo de educación / capacitación en línea (digital).</p> | <p>Documentación de procesos.</p> |
| <p>Sistema de certificación electoral.</p> | <p>Empoderamiento de la estrategia de los colaboradores.</p> |
| <p>Sistema organizativo.</p> | <p>Relación estrecha con instituciones colaboradoras.</p> |
| <p>Establecer mecanismos de confianza entre los miembros del CNE.</p> | |

Consejo Nacional Electoral

| | |
|--|---|
| <p>Con relación al tema comunicación e imagen institucional, ¿cuáles son los grandes desafíos que debemos asumir al 2021?</p> | <p>Con relación a estos desafíos, ¿cuáles son los resultados que queremos ver alcanzados al cabo de 2021?</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Identidad institucional. Posicionamiento propiedad. | <ul style="list-style-type: none"> • Criterios claros de la institución. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Construir un lenguaje institucional. | <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de confianza en las acciones del CNE. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar un solo criterio oficial del CNE al público. | <ul style="list-style-type: none"> • Que el CNE alcance una imagen que genere confianza. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Que los miembros del CNE manejen una sola línea de pensamiento. | <ul style="list-style-type: none"> • Una institución con mayor credibilidad. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración estrategia de medios de comunicación, posicionamiento institucional. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias para recuperar imagen institucional a través de campañas permanentes. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar constantemente al público sobre las actividades positivas del CNE. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Logo, organigrama, presencia en medios, edificio, rótulos. | |
| <p>Con relación al tema educación cívica:</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Campañas de valores democráticos. Sensibilización. | <ul style="list-style-type: none"> • Temas cívico-electorales incluidos en los currículos educativos de los niveles: básico, medio y superior. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Inculcar en el sistema educativo nacional los temas prioritarios de la Educación Cívica Electoral. | <ul style="list-style-type: none"> • Cultura cívica y democrática demostrada. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir formación cívica a jóvenes de último año de secundaria. | <ul style="list-style-type: none"> • Mediante la capacitación cívica, crear cultura democrática. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Que el ciudadano se interese por el tema electoral. | <ul style="list-style-type: none"> • Formar en valores electorales. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Educar a la población en tema electoral, que sea de fácil comprensión. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Creación de instituto de formación política. | |
| <p>Con relación al tema inclusión:</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Políticas realizables de inclusión. | <ul style="list-style-type: none"> • Elecciones inclusivas que faciliten una verdadera participación. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar a todos los sectores en temas electorales, incluyendo cada segmento poblacional. | |

| | |
|--|---|
| Con relación al tema procesos electorales 2021, ¿cuáles son los grandes desafíos que debemos asumir al 2021? | Con relación a estos desafíos, ¿cuáles son los resultados que queremos ver realizados al cabo de 2021? |
| <ul style="list-style-type: none"> • PLAGEL, Planificación de los procesos, primarias y generales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planes claros y ejecutables con eficiencia. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Definir tema Mesas Electorales Receptoras, su conformación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elecciones generalmente aceptadas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Composición de MER. Escrutinios especiales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados electorales respaldados por procesos sólidos y socializados con los actores. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ampliación del financiamiento para obtener padrón y procesos electorales completos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un proceso electoral que transmita confianza - transparencia. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Determinación oportuna de los temas del próximo proceso electoral (tecnología, fechas de eventos). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados no cuestionados (norma). |

| | |
|--|---|
| Con relación al tema censo nacional electoral: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Depuración sostenida del Censo Nacional Electoral. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un censo depurado y confiable, actualizado permanentemente. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tener un censo listo, lo más rápido posible. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tener un censo electoral confiable y actualizado. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Censo electoral actualizado permanentemente. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Actualización constante de la cartografía electoral. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar tráfico de credenciales en partidos emergentes. |

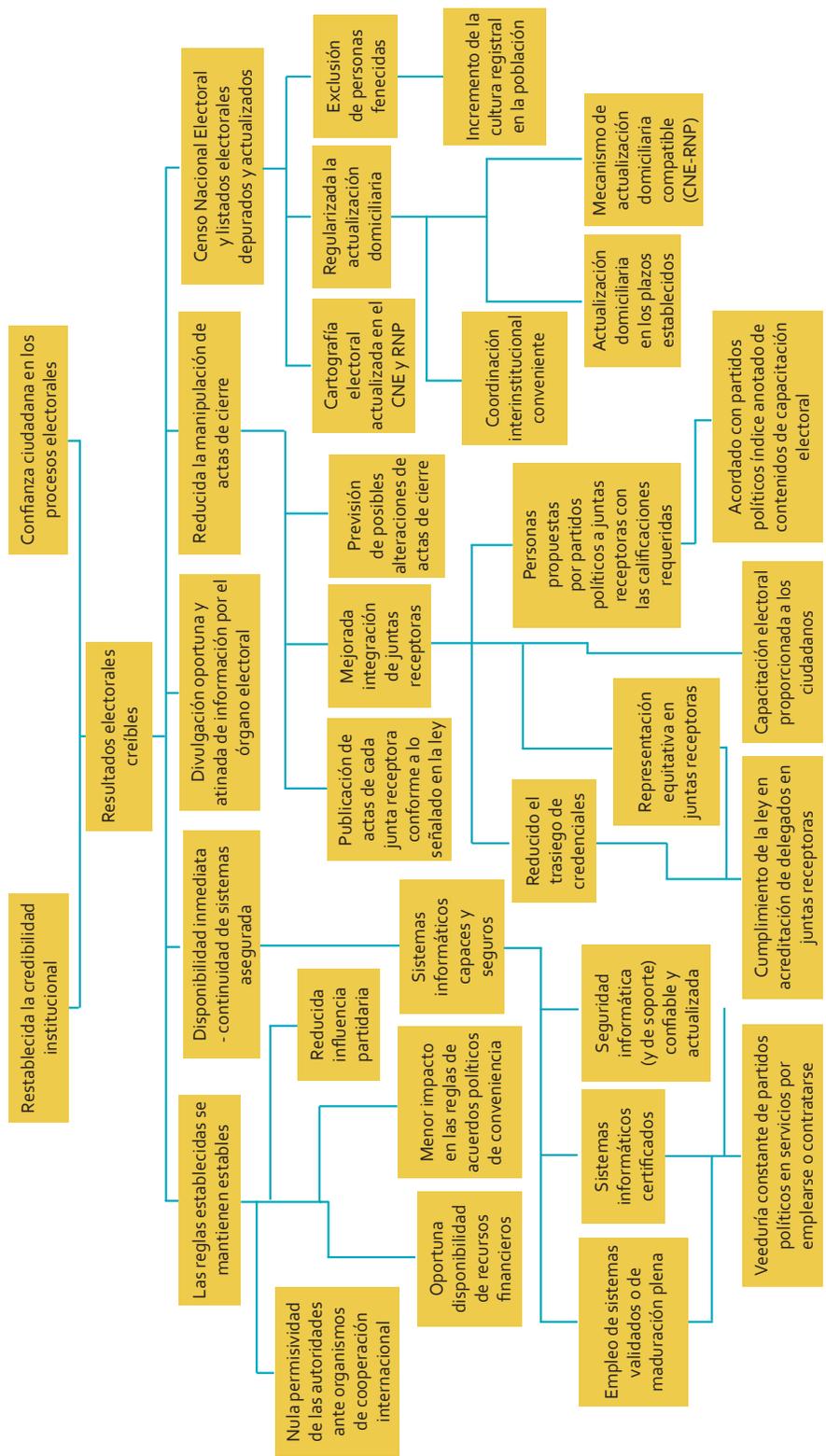
| | |
|---|---|
| Con relación al tema fortalecimiento institucional: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento de los colaboradores del CNE. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal altamente capacitado, motivado, comprometido con la filosofía del CNE. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Modernización tecnológica. Procesos de adquisición. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Una institución fortalecida, robusta, confiable y creíble. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tecnificación de las operaciones internas del CNE. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Institución tecnificada. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas tecnológicos certificados para las elecciones 2021. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Que el CNE sea un órgano altamente técnico. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de un instituto de investigación-análisis electoral. |

| | |
|--|--|
| Con relación al tema normativa electoral: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la ley electoral. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley electoral aprobada, con reglas claras, que vengán a fortalecer los procesos electorales. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación y socialización nueva ley electoral 2020. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley Electoral socializada con partidos políticos y población antes del 2021. |

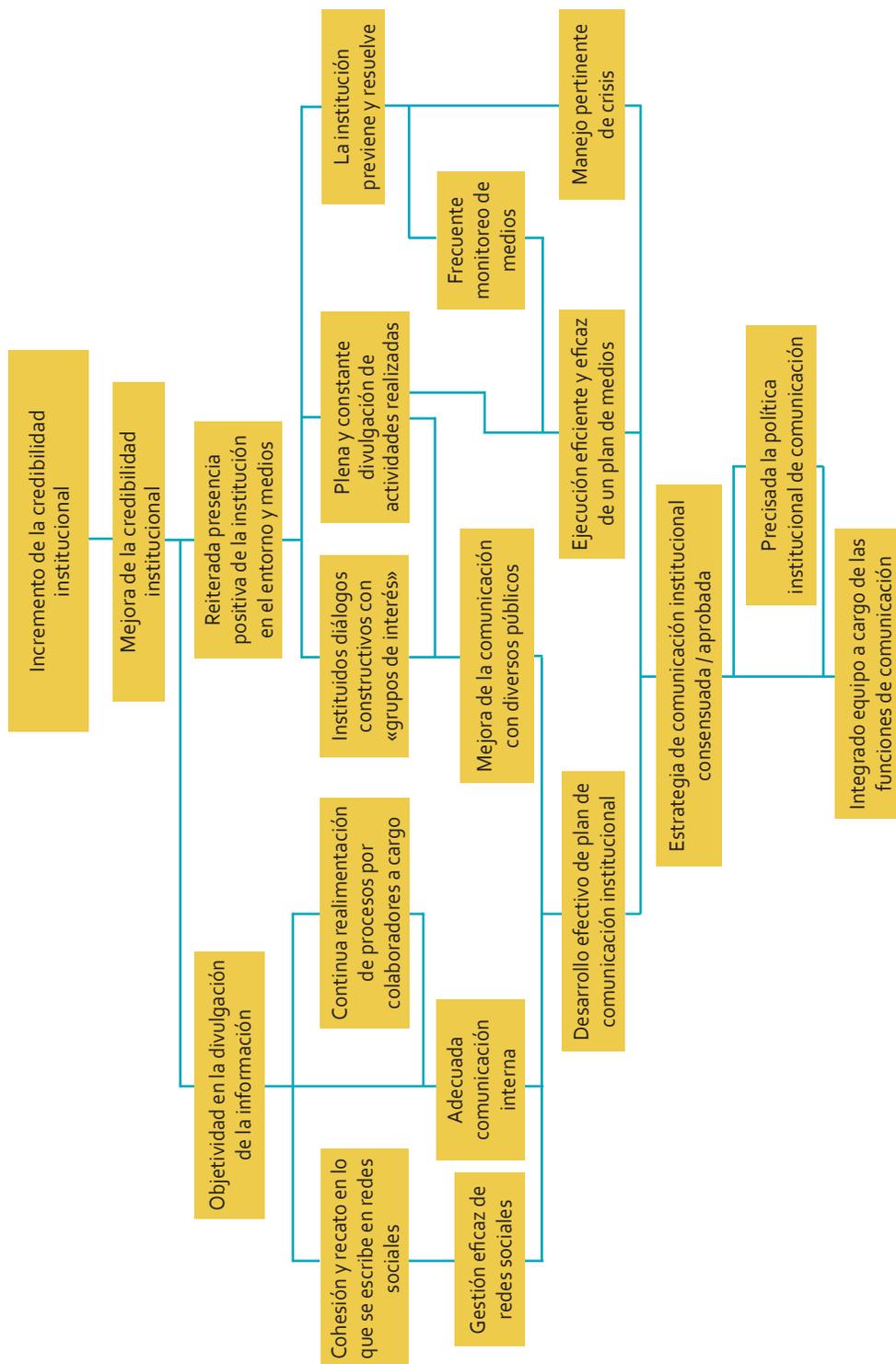
Anexo 3. Análisis de objetivos

Esquema medios, fines (árboles de objetivos)

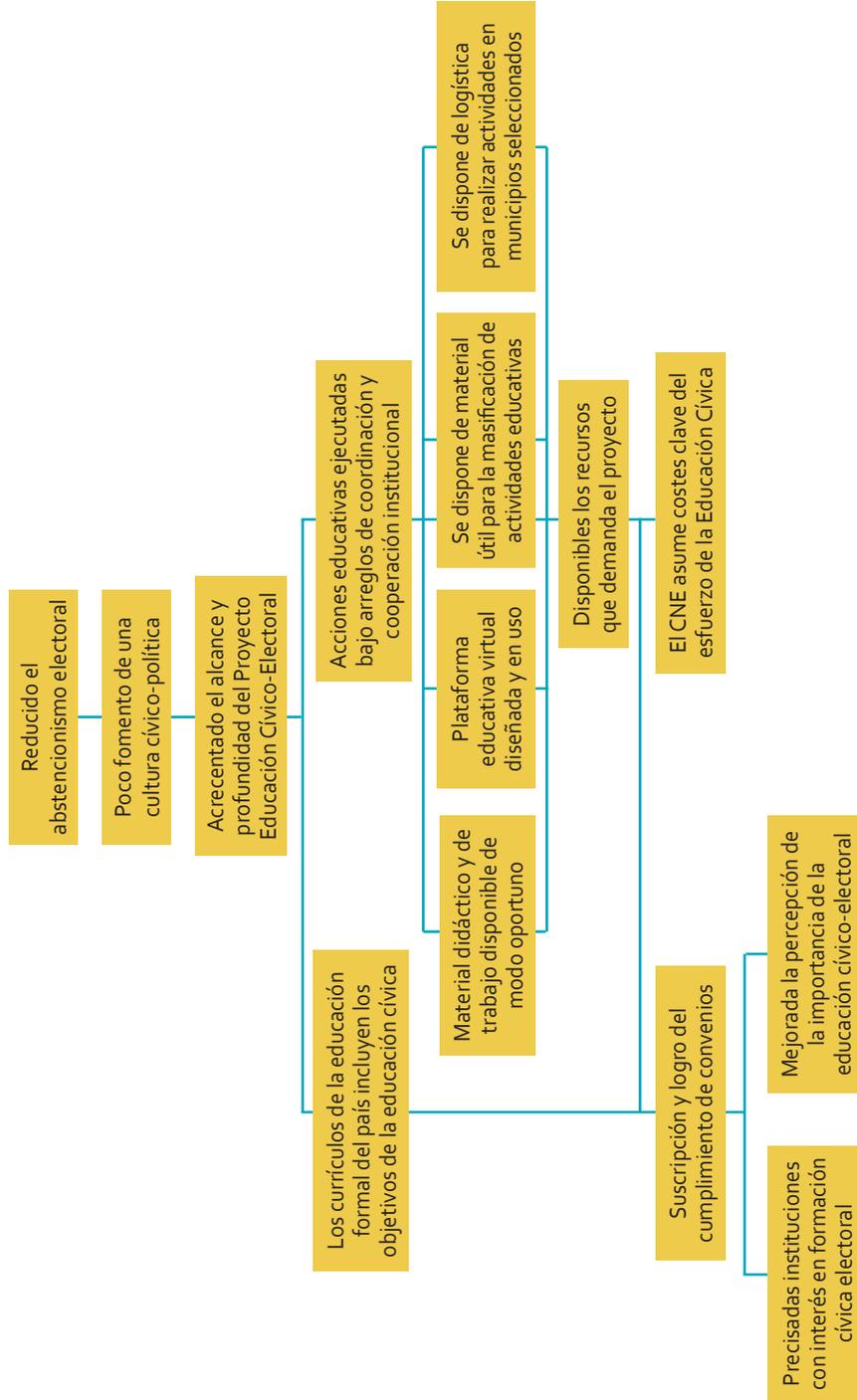
Procesos electorales 2021



Comunicación e imagen institucional



Educación cívica



Anexo 4

Contexto político, antecedentes

Contexto bajo el cual, diez años después del golpe de Estado militar del 28 de junio del 2009, nace el Consejo Nacional Electoral (CNE), como un reflejo en el cambio de la correlación de fuerzas políticas, y no por la expresión generosa o de buena voluntad del *statu quo*.

Algunas de las circunstancias o elementos del contexto que condicionan los hechos se refieren a:

- Golpe de Estado de 2009
- Fraudes electorales denunciados en 2009, 2012, 2013, 2017
- Acuerdos internacionales incumplidos:
 - Cartagena
 - Garantías mínimas
- Violación constitucional con nombramiento de autoridades electorales fuera de período.
- Violación constitucional por reelección.
- Violaciones masivas y sistemáticas a los derechos humanos en el marco de las protestas contra el fraude electoral.
- Compra de votos.
- Financiamiento de campañas por narcotráfico.