

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2021

COORDINACIÓN NACIONAL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN
DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS

22/08/2017

Tabla de contenido

1. Presentación.....	5
2. Introducción	7
3. Resultados del Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017.....	8
3.1 Cumplimiento de objetivos y metas.....	8
3.2 El Consejo Nacional Electoral en el período 2014 – 2017	15
3.3 La soberanía electoral	16
3.4 Sistema estadístico electoral.....	18
3.5 La certificación ISO de gestión de calidad	23
3.6 El posicionamiento internacional del CNE	25
3.7 Análisis de la estructura organizacional vigente	27
4. Formulación del PEI 2018 – 2021.....	31
4.1 Marco legal.....	31
4.2 Sistema Integral de Planificación y Seguimiento.....	33
4.3 Metodología	34
5. Diagnóstico.....	36
5.1 Percepción del servidor electoral ante su institución	37
5.2 Percepción externa de la ciudadanía ante la gestión del CNE	41
5.2 Análisis situacional FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)	48
6. Elementos orientadores del PEI 2018 - 2021	71
6.1 Visión y misión del Consejo Nacional Electoral.....	72
6.2 Valores y principios institucionales y de gestión.....	72
6.3 Objetivos estratégicos y estrategias institucionales	72
6.4 Indicadores y metas	76
7. Evaluación y seguimiento del PEI 2018 - 2021	77
Bibliografía	80

TABLAS:

Tabla 1 Planificación Estratégica Institucional 2014-2017	8
Tabla 2 Evaluación Objetivo Estratégico 1 - PEI 2014-2017	8
Tabla 3 . Evaluación Objetivo Estratégico 2 - PEI 2014-2017	11
Tabla 4 Evaluación Objetivo Estratégico 3 - PEI 2014-2017	12
Tabla 5 Evaluación Objetivo Estratégico 4 - PEI 2014-2017	12
Tabla 6 Sistemas desarrollados por el Consejo Nacional Electoral	16
Tabla 7 Sistema de Transmisión de Resultados - Funcionalidad	18
Tabla 8 Misiones de observación electoral por año	25
Tabla 9 Sistema Integral de Planificación - Principios	33
Tabla 10 Sistema Integral de Planificación y Seguimiento - Valores agregados	34
Tabla 11 Línea base de cultura organizacional del CNE	37
Tabla 12 Medición de cultura organizacional	38
Tabla 13 Medición de clima laboral 2016	38
Tabla 14 Medición de clima laboral 2017	39
Tabla 15 Ámbito de planificación y dimensionamiento del talento humano	39
Tabla 16 Ámbito planificación y seguimiento del talento humano	39
Tabla 17 Ámbito contratación del talento humano	39
Tabla 18 Ámbito gestión del talento humano	40
Tabla 19 Ámbito perfiles-selección de talento humano	40
Tabla 20 Ámbito salud ocupacional	40
Tabla 21 Ámbito capacitación y desarrollo profesional	40
Tabla 22 Gestión de Cultura Organizacional	41
Tabla 23 Gestión de Comunicación Interna a la Institución	41
Tabla 24 Ámbito de comunicación externa	47
Tabla 25 Ámbito de producción	47
Tabla 26 Ámbito de diseño gráfico	47
Tabla 27 Ámbito de comunicación estratégica	47
Tabla 28 Gestión operativa institucional y electoral - ámbitos	48
Tabla 29 Infraestructura institucional	49
Tabla 30 Compras públicas	50
Tabla 31 Bienes muebles e inventarios	50
Tabla 32 Presupuesto	50
Tabla 33 Contabilidad	50
Tabla 34 Tesorería	51
Tabla 35 Planificación	51
Tabla 36 Seguimiento y evaluación	52
Tabla 37 Gestión de aseguramiento de la calidad	52
Tabla 38 Reportes estadísticos	53
Tabla 39 Generación de análisis	53
Tabla 40 Seguridad informática	53
Tabla 41 Desarrollo de sistemas:	54
Tabla 42 Planificación de tecnologías de la información y comunicación	54
Tabla 43 Soporte técnico	54
Tabla 44 Infraestructura tecnológica	54
Tabla 45 Gestión documental	55

Tabla 46 Archivo institucional	55
Tabla 47 Gestión del Pleno	55
Tabla 48 Gestión de certificación	56
Tabla 49 Gestión de asesoría jurídica	56
Tabla 50 Metodología de capacitación	57
Tabla 51 Material de capacitación:	57
Tabla 52 Proceso de capacitación	57
Tabla 53 Zonificación	58
Tabla 54 Cambios de domicilio	58
Tabla 55 Recintos electorales:	58
Tabla 56 Registro electoral	59
Tabla 57 Difusión del registro electoral	59
Tabla 58 Selección de miembros de juntas receptoras del voto:	60
Tabla 59 Notificación de miembros de juntas receptoras del voto	60
Tabla 60 Pago a miembros de juntas receptoras del voto:	60
Tabla 61 Simulacros	60
Tabla 62 Sufragio – voto en casa	60
Tabla 63 Sufragio - voto de personas privadas de libertad	61
Tabla 64 Sufragio	61
Tabla 65 Procesamiento y transmisión de resultados	61
Tabla 66 Votación de policías y militares	61
Tabla 67 Call center	62
Tabla 68 Conteo rápido	62
Tabla 69 Centro de mando	62
Tabla 70 Juntas provinciales electorales	62
Tabla 71 Papeletas y documentos electorales	63
Tabla 72 Paquete electoral	63
Tabla 73 Vestimenta y señalética electoral:	63
Tabla 74 Difusión de procesos electorales en el exterior	64
Tabla 75 Procesos en el exterior	64
Tabla 76 Zonificación en el exterior:	64
Tabla 77 Cambios de domicilio en el exterior:	64
Tabla 78 Distribución de paquetes electorales:	64
Tabla 79 Envío ordinario de documentos:	64
Tabla 80 Miembros de juntas receptoras de votos en el exterior:	65
Tabla 81 Sistema de procesamiento y transmisión de resultados:	65
Tabla 82 Capacitación para el voto en el exterior:	65
Tabla 83 Gestión financiera con las oficinas consulares:	65
Tabla 84 Observación nacional e internacional:	66
Tabla 85 Cooperación Interinstitucional Internacional y Nacional:	66
Tabla 86 Participación internacional:	66
Tabla 87 Seguridad - Talento Humano	66
Tabla 88 Seguridad - planificación y seguimiento	67
Tabla 89 Seguridad - gestión de calidad:	67
Tabla 90 Seguridad - Procesos Electorales	67
Tabla 91 Seguridad de la información:	67
Tabla 92 Promoción electoral - administrativo – financiero	68
Tabla 93 Promoción electoral - planificación y seguimiento.	68
Tabla 94 Promoción Electoral – gestión	68

Tabla 95 Promoción electoral – proveedores	69
Tabla 96 Promoción electoral – autorizaciones de publicidad a instituciones públicas	69
Tabla 97 Inscripción de alianzas y candidaturas:	69
Tabla 98 Inscripción y funcionamiento de organizaciones políticas	69
Tabla 99 Acreditación de delegados de organizaciones políticas:	70
Tabla 100 Asistencia técnica a responsables de manejo económico y contadores públicos autorizados:	70
Tabla 101 Control del silencio electoral:	70
Tabla 102 Cuentas de campaña:	70

GRÁFICOS

Gráfico 1 Vinculación de ejes estratégicos a los objetivos estratégicos	14
Gráfico 2 Componentes del STPR	17
Gráfico 3 Sistema Estadístico Electoral	19
Gráfico 4 Interfaz 1er módulo del Sistema Estadístico Electoral	20
Gráfico 5 Interfaz 2do -módulo de Resultados de Búsquedas	21
Gráfico 6 Interfaz 3ra- módulo de Resultados Electorales	22
Gráfico 7 Interfaz 4to - módulo de Indicadores Electorales	23
Gráfico 8 Mejora continua de Deming	24
Gráfico 9 Estructura Orgánica 2017	28
Gráfico 10 Estructura orgánica desconcentrada - Tipo I	29
Gráfico 11 Estructura orgánica desconcentrada - Tipo II	30
Gráfico 12 Fases de la planificación	35
Gráfico 13 En la escala del 1 al 10 que tan democrático considera a su país	42
Gráfico 14 Grado de satisfacción con el funcionamiento de la democracia 2016	43
Gráfico 15 Grado de confianza en la institución electoral año 2016	43
Gráfico 16 Grado de confianza en las organizaciones políticas año 2016	44
Gráfico 17 Calificación a la gestión del Consejo Nacional Electoral	45
Gráfico 18 Calificación de la gestión en las principales ciudades del Ecuador	46
Gráfico 19 Nivel de confianza en el trabajo del CNE	46

1. Presentación

El Consejo Nacional Electoral presenta la Planificación Estratégica correspondiente al periodo 2018-2021, la cual se basa en los hitos alcanzados y diseña las proyecciones tendientes al fortalecimiento de la democracia ecuatoriana. Concreta un proceso de construcción y validación que ha tenido como antecedentes el cumplimiento de líneas estratégicas de acción definidas como: 1) Procesos democráticos transparentes, 2) Soberanía Electoral, 3) Fortalecimiento institucional, 4) Fortalecimiento de organizaciones políticas, 5) Capacitación cívica y democrática y 6) CNE en el contexto Internacional.

Como Consejeros y Consejeras Electorales tenemos como responsabilidad garantizar el ejercicio de los derechos políticos que se expresan a través del sufragio, así como los referidos a la organización política de la ciudadanía. Por tanto, los retos en el contexto normativo electoral, no solo le plantean nuevos horizontes a la organización técnica y administrativa, sino a los asuntos relacionados con procesos de formación cívica en el país. En ese sentido, nos corresponde diseñar caminos vinculados con las nuevas demandas del Consejo Nacional Electoral, regida por los principios de autonomía, independencia, publicidad, transparencia, equidad, interculturalidad, paridad de género, celeridad y probidad, definidos en el marco constitucional y legal.

El período definido en la Planificación Estratégica 2014-2017 resultó trascendental para impulsar programas emblemáticos vinculados a la igualdad e inclusión social en los procesos democráticos, así como la consolidación de las capacidades técnicas y operativas enfocadas al mejoramiento continuo de las prácticas electorales. Deseamos hacia el futuro una democracia que se sustente en una institucionalidad electoral fuerte y que garantice mecanismos de soberanía electoral sobre todo en el ámbito informático. Estamos seguros en haber sentado las bases de un Consejo Nacional Electoral moderno, transparencia, que gestión de calidad en sus procesos.

En todo momento las acciones estuvieron centradas en el impulso a la soberanía electoral y a lograr la garantía del derecho al sufragio y la participación ciudadana mediante la implementación de mecanismos de democracia directa, representativa y comunitaria.

Creemos firmemente que el éxito de un sistema electoral recae principalmente en la confianza, la transparencia y la credibilidad que la institucionalidad pueda generar ante la ciudadanía. Por ello los procesos impulsados, como el de las Elecciones Generales de 2017, se destacaron por la gestión desconcentrada del Consejo Nacional Electoral, lo que permitió fortalecer la construcción de la democracia, mediante la coordinación y articulación de los actores en los territorios.

Bajo esta perspectiva, los resultados obtenidos dejan lecciones aprendidas y nos comprometen a fortalecer la dimensión del ejercicio al sufragio, tanto de manera individual como en la expresión colectiva de la organización sociopolítica, a través de los partidos y movimientos. Continuaremos en la lucha frontal contra toda forma de discriminación y racismo; así como con la promoción y respeto de los derechos individuales y colectivos de los pueblos. Seguiremos con el desarrollo de proyectos de formación cívica y democrática buscando el empoderamiento de la juventud, de las personas con discapacidad, mujeres, adultos mayores y personas con diferente opción sexual al ejercicio democrático. Seguiremos impulsando el derecho al sufragio de nuestros compatriotas en el exterior, de los extranjeros residentes en el país.

Hemos iniciado y es nuestro anhelo avanzar en la construcción y fortalecimiento de la democracia regional; la ciudadanía suramericana; y, la integración social y política de nuestros pueblos. Nuestra base el respeto a la soberanía y la autodeterminación de los Estados.

La planificación estratégica que hoy presentamos es el resultado de un trabajo de reflexión y articulación de los funcionarios de todas las Delegaciones Provinciales Electorales, Coordinaciones y Direcciones Nacionales y del Instituto de la Democracia. Cuenta también con la retroalimentación de diversos actores del sistema político-electoral en asuntos de interés vinculados a la construcción de la democracia nacional con múltiples voces y varios rostros.

Podemos afirmar que este proceso de planificación recoge lo alcanzado en los últimos años por el compromiso de los servidores electorales, la ciudadanía, los partidos y los movimientos políticos. Plasmamos nuestro convencimiento de que el servicio público debe dejar memoria autocrítica de sus experiencias vividas, y a partir de aquello proyectar la institucionalidad electoral hacia el futuro. Es precisamente lo que esperamos plasmar en cada página del presente documento.

2. Introducción

La Función Electoral según la Constitución de la República del Ecuador se compone por el Consejo Nacional Electoral (CNE) y el Tribunal Contencioso Electoral (TCE). El CNE encargado de la administración electoral; y el TCE de la administración de justicia especializada en materia electoral. Los dos organismos tienen jurisdicción nacional, autonomía administrativa, financiera y organizativa, y personalidad jurídica propia. Los principios por los que se rigen son: autonomía, independencia, publicidad, transparencia, equidad, interculturalidad, paridad de género, celeridad y probidad.

Las atribuciones y competencias constitucionales y legales del Consejo Nacional Electoral son entre otras: organizar, dirigir, vigilar y garantizar, de manera transparente, los procesos electorales; garantizar la transparencia y legalidad de los procesos electorales internos de las organizaciones políticas y las demás que señale la ley; presentar propuestas de iniciativa legislativa sobre el ámbito de competencia de la Función Electoral, con atención a lo sugerido por el Tribunal Contencioso Electoral; mantener el registro permanente de las organizaciones políticas y de sus directivas, y verificar los procesos de inscripción; organizar el funcionamiento de un instituto de investigación, capacitación y promoción político electoral y determinar su organización y formular y ejecutar su presupuesto.

En este marco, y una vez que el Plan Estratégico 2014 – 2017 se encuentra en su etapa final de ejecución, el Consejo Nacional Electoral, requiere contar con un instrumento de planificación que permita profundizar su razón de ser en el contexto actual y hacia el futuro. Con este objetivo, la entidad inició un nuevo proceso de planificación integral, tendiente a la formulación del Plan Estratégico Institucional 2018 – 2021, documento que define su rumbo durante los próximos cuatro años.

La Planificación Estratégica 2018-2021 que se presenta, es el resultado del cumplimiento de los grandes retos institucionales planteados en el Plan Estratégico 2014 – 2017 y de las lecciones aprendidas en cada uno de los procesos considerando que de las atribuciones legales y constitucionales del Consejo Nacional Electoral deriva la obligación del fortalecimiento de la democracia y cultura cívica además de la responsabilidad de una eficaz, óptima y transparente ejecución de los procesos electorales.

3. Resultados del Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017

3.1 Cumplimiento de objetivos y metas

El Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017 planteó cuatro objetivos a ser cumplidos hasta el año 2017, los mismos que se desglosan en el siguiente cuadro con el porcentaje de cumplimiento logrado:

Tabla 1 Planificación Estratégica Institucional 2014-2017

N°	Objetivo Estratégico	Porcentaje de cumplimiento
1	Incrementar la transparencia, eficiencia, confianza ciudadana, inclusión de personas con voto facultativo y enfoques de género e interculturalidad, en los procesos electorales.	81,47%
2	Incrementar la participación y organización política de la ciudadanía, articulando procesos de formación y educación para la democracia.	100%
3	Incrementar el ejercicio permanente de los derechos de participación política con criterios de inclusión, participación y equidad en las organizaciones políticas para fortalecer la democracia y el poder ciudadano.	100%
4	Incrementar la eficacia y eficiencia institucional para brindar servicios de calidad.	71,46%
Promedio porcentual de cumplimiento		88,23%

Fuente: Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación

Evaluación y resultados por objetivo estratégico PEI 2014-2017

Objetivo estratégico 1: Incrementar la transparencia, eficiencia, confianza ciudadana, inclusión de personas con voto facultativo y enfoques de género e interculturalidad.

La transparencia constituye un elemento transversal a todas las fases de los procesos electorales, que permite la correcta ejecución de un proceso electoral en el que se respete de manera irrestricta a la voluntad soberana de la ciudadanía a través del acto del sufragio. La transparencia garantiza la participación de la ciudadanía, las organizaciones políticas y los organismos electorales en el desarrollo y mejora del sistema democrático nacional.

Tabla 2 Evaluación Objetivo Estratégico 1 - PEI 2014-2017

Nro.	Metas	Línea Base	Resultado	Resultados Ponderados
1.	Incrementar en 15 puntos sobre la línea de base, la credibilidad institucional del Consejo Nacional Electoral	0%	26,98%	100%
2.	Incrementar 15 puntos sobre la línea base la percepción ciudadana de transparencia de los procesos electorales	0%	21,63%	100%
3.	Implementar la automatización del voto y escrutinio, para el 50% de los electores y electoras	8,23%	N/A	0%
4.	Disminuir al 15% el ausentismo electoral.	17,14%	15,68%	96%
5.	Incrementar 3% el ejercicio del derecho al sufragio de las personas con discapacidad	74%	86,75%	100%
6.	Incrementar en 5 puntos el ejercicio del derecho al sufragio de los y las adolescentes	72,20%	78,39%	100%

7.	Incrementar a 60% el ejercicio del derecho al sufragio de ecuatorianos y ecuatorianas que están registrados en el exterior	47%	39,17%	65%
8.	Lograr el 15% de los cambios de domicilio en línea	0%	N/A	0%
9.	Incrementar en 3 puntos, la participación de MJRV en el día de las elecciones	0%	73,81%	100%
10.	Incrementar a 85% los MJRV capacitados	77%	91,24%	100%
11.	Disminuir a 3% los electores y electoras que constan en el registro pasivo	4%	N/A	0%
12.	Disminuir en 3 puntos, las actas inconsistentes por firmas, en el escrutinio en procesos con voto no automatizado	0%	2,19%	100%
13.	Contar con el 75% de la información biométrica de las y los electores	47%	74%	99%
14.	Lograr la Certificación ISO 17582	0%	100%	100%
15.	Implementar en el 100% de provincias, el mecanismo de voto en casa	50%	100%	100%
16.	Incrementar en 20 puntos, los recintos electorales accesibles para personas con discapacidad y en condición de movilidad reducida	0%	63%	100%
17.	Incrementar al 95% los recintos electorales que cuentan con personal capacitado para la atención preferente	87%	100%	100%
18.	Incrementar al 90% los recintos que cuentan con el servicio de mesas de atención preferente	83%	100%	100%
19.	Mantener la cobertura al 100% del servicio para el ejercicio de derecho al sufragio de PPL	100%	100%	100%
20.	Incrementar al 100% la promoción electoral en televisión, que incluye lengua de señas y subtítulos	3%	51,21%	51%
21.	Disminuir a 0 los errores en el contenido y entrega de los paquetes electorales y señalética para los recintos electorales	0%	0	100%

Fuente: Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación

La credibilidad ciudadana en las instituciones es uno de los factores que dotan de legitimidad al accionar que se emprende dentro del servicio público; en 2014 se planteó un incremento del 15%, hecho que al año 2017 ha sido cumplido conforme a las mediciones realizados a la ciudadanía. Hoy este órgano de la Función Electoral goza de niveles positivos en lo que a confianza, credibilidad y transparencia se refiere.

Con la misión de garantizar y ampliar el ejercicio pleno de derechos, el CNE se planteó en 2014 disminuir hasta el 15% el ausentismo en los procesos electorales, cuyo resultado para el año 2017 fue de 15,68%. En cuanto a personas con discapacidad y adolescentes se cumplió las metas propuestas mediante la implementación de programas inclusivos como “voto en casa”, “voto inclusivo” y “mesa de atención preferente” ejecutados en las 24 provincias del país.

Por otra parte, las personas privadas de la libertad sin sentencia condenatoria ejecutoriada ejercieron su derecho al voto en jornada anticipada y con las debidas campañas de cedulación en los centros de rehabilitación social.

La participación de los ecuatorianos residentes en el extranjero obtuvo un resultado del 39.17%; en este sentido, considerando, que el voto en el exterior es facultativo, el reto se extiende al próximo periodo estratégico institucional, mismo que deberá plantearse estrategias que

permitan incrementar el interés de los ecuatorianos residentes en el exterior a participar en el ejercicio de su derecho al sufragio.

En lo referente a la capacitación y asistencia de los miembros de las juntas receptoras del voto el día de las elecciones, así como las inconsistencias presentadas en el escrutinio, estas metas fueron cumplidas en su totalidad al registrar una asistencia de más del 76%, una capacitación histórica de más del 91% y un nivel de inconsistencias de apenas 2,19% lo cual refleja que la propuesta de re cambio generacional en cuanto a la selección de miembros de juntas dio los resultados esperados.

Lo anterior se explica en la medida que el Consejo Nacional Electoral estableció que los jóvenes universitarios constituyan el primer criterio para la selección de miembros de juntas receptoras del voto; como una manera de reconocer su protagonismo social y político y su rol en la construcción de la ciudadanía y la democracia. Así podemos afirmar que el “Proceso Electoral: Elecciones Generales 2017 y Consulta Popular sobre Paraísos Fiscales” tuvo como principales participantes a los jóvenes universitarios, respondiendo a los compromisos adquiridos con las organizaciones políticas en el marco de los Consejos Consultivos.

Las elecciones generales 2017 presentaron un hito importante al instaurar que tanto los padrones electorales como los certificados de votación contaran con el 74% de fotografías del total de electores.

Otro hito trascendental que marca un antes y un después de la realidad nacional es la obtención por parte del Consejo Nacional Electoral de la certificación electoral ISO/TS 17582 otorgada por la Organización de Estados Americanos (OEA).

Adicionalmente, se recalca que ciertas metas que fueron planteadas como parte de este objetivo, no fueron cumplidas en el período 2014 – 2017, debido a decisiones políticas tomadas por el Consejo Nacional Electoral sobre la base de argumentaciones técnicas y operativas respecto a la planificación y ejecución de los procesos electorales, se detallan a continuación las metas mencionadas:

- Implementar la automatización del voto y escrutinio, para el 50% de los electores y electoras.
- Lograr el 15% de los cambios de domicilio en línea.
- Disminuir a 3% los electores y electoras que constan en el registro pasivo.

Objetivo estratégico 2: Incrementar la participación y organización política de la ciudadanía, articulando procesos de formación y educación para la democracia.

La Función Electoral como garante del ejercicio de los derechos políticos en el Ecuador se convirtió en el referente nacional de buenas prácticas de capacitación cívica y democrática a la ciudadanía.

A continuación se presenta el cumplimiento de las metas planteadas:

Tabla 3 . Evaluación Objetivo Estratégico 2 - PEI 2014-2017

Nro.	Metas	Línea Base	Resultado	Resultados Ponderados
1.	Incrementar en 20 puntos la población que ha participado en procesos de formación cívico democrática del CNE	7.500	154.413	100%
2.	Incrementar en 20 puntos la población que conoce los mecanismos de democracia directa.	0	180	100%
3.	Incrementar en 20 puntos la población que conoce los derechos de participación política.	0	44.479	100%
4.	Desarrollar 4 investigaciones sobre democracia comunitaria y fortalecimiento de participación política.	0	35 publicaciones	100%
5.	Implementar 4 medidas de acción afirmativa u otro tipo de mecanismos que garanticen la igualdad en el ejercicio de los derechos de participación política.	0	Proyecto de inclusión LGBTI, Programa Voto en Casa, Voto PPL y Programa Yo decido	100%

Fuente: Dirección Nacional de Planificación y Seguimiento

El segundo objetivo estratégico fue cumplido en su totalidad respecto a las metas planteadas en el año 2014, gracias al establecimiento de la formación cívica y democrática como uno de los ejes de acción del CNE; formó en temáticas cívico democráticas a más de 150.000 personas en las 24 provincias del Ecuador; casi 45.000 personas han sido capacitadas sobre derechos de participación y mecanismos de democracia directa. En este marco de acción el CNE desarrolló el Programa de Capacitación ABC de la Democracia capacitando en: principios democráticos; igualdad y equidad de género; liderazgo, organización y participación; identidad nacional y suramericana; y, democracia comunitaria e interculturalidad.

De igual manera, mediante el Instituto de Investigación, Capacitación y Promoción Política Electoral (Instituto de la Democracia) la institución ha publicado 35 textos sobre democracia comunitaria, fortalecimiento de la participación política y análisis electoral.

Objetivo estratégico 3: Incrementar el ejercicio permanente de los derechos de participación política con criterios de inclusión, participación y equidad en las organizaciones políticas para fortalecer la democracia y el poder ciudadano.

Las organizaciones políticas junto a la ciudadanía constituyen la base sobre la cual desarrolla su accionar el CNE, y este, como ente rector de las políticas electorales y los procesos democráticos busca que dichas instancias respeten los principios constitucionales y legales de paridad, alternabilidad y secuencialidad en su accionar.

Los resultados obtenidos del desempeño del objetivo estratégico Nro. 3 del PEI 2014-2017 es el siguiente:

Tabla 4 Evaluación Objetivo Estratégico 3 - PEI 2014-2017

Nro.	Metas	Línea Base	Resultado	Resultados Ponderados
1.	Incrementar al 80% el porcentaje de Organizaciones Políticas que han fortalecido sus capacidades a través de servicios o programas del CNE.	0%	100%	100%
2.	Incrementar a 100% las organizaciones políticas que cuentan con sus escuelas de formación política.	0%	100%	100%
3.	Incrementar en 20 puntos sobre la línea de base, las organizaciones Políticas que han realizado procesos de democracia interna con asistencia técnica del CNE.	0%	100%	100%
5.	Incrementar en 20 puntos los candidatos y candidatas que presentan planes de trabajo de acuerdo a los establecido en la normativa vigente	100%	100%	100%
6.	Incrementar en 10 puntos los planes de trabajo de las autoridades electas, que son observados por la ciudadanía	0%	1'455.927 visitas	100%
7.	Incrementar al 60% las hojas de vida de los candidatos y candidatas que son publicadas por el CNE para el conocimiento de la ciudadanía.	0%	100%	100%

Fuente: Dirección Nacional de Planificación y Seguimiento

El fortalecimiento de las organizaciones políticas, concebido como un mecanismo de participación ciudadana en la vida pública del país, se realizó de manera importante en estos cuatro años a través de la capacitación, acompañamiento y supervisión que el Consejo Nacional Electoral brindó de manera continua.

Con estos antecedentes es importante indicar que durante el año 2016 cumpliendo con los compromisos adquiridos y con base en la normativa actual se organizaron dos ciclos de consejos consultivos territoriales con organizaciones políticas locales y nacionales para acercar el trabajo institucional a estos actores políticos y preparar el camino para la ejecución del “Proceso Electoral: Elecciones Generales 2017”.

Objetivo estratégico 4: Incrementar la eficacia y eficiencia institucional para brindar servicios de calidad.

El Consejo Nacional Electoral por mandato constitucional debe brindar a la ciudadanía un servicio eficaz y eficiente, garantizando la gestión desconcentrada; en cumplimiento a estas premisas, el objetivo estratégico Nro.4 estuvo enfocado en instaurar un modelo de gestión de calidad.

Los resultados de la evaluación de las metas planteadas en este componente del PEI 2014 -2017 se detallan a continuación:

Tabla 5 Evaluación Objetivo Estratégico 4 - PEI 2014-2017

Nro.	Metas	Línea Base	Resultado	Resultados Ponderados
1.	Incrementar en 15 puntos el posicionamiento institucional del CNE.	0%	53%	100%
2.	Incrementar a 90% el porcentaje de personal del CNE que tiene el perfil requerido de acuerdo al manual de puestos.	0%	100%	100%

3.	Incrementar al 90% el porcentaje de personal del CNE que responde al estudio de dimensionamiento del personal.	0%	76,94%	85%
4.	Incrementar al 80% el nivel de clima laboral en el CNE.	63,90%	74,00%	93%
5.	Incrementar al 60% el nivel de estabilidad laboral de personal del CNE.	30%	55,77%	93%
6.	Incrementar al 100% el nivel de gestión por procesos.	40%	100%	100%
7.	Incrementar en 20 puntos, el número de procesos automatizados.	0%	27,08%	100%
8.	Incrementar en 20 puntos las cartas de servicio aprobadas.	0%	100%	100%
9.	Incrementar al 80% los funcionarios capacitados respecto a las capacitaciones planificadas de acuerdo al puesto que desempeña.	0%	91,04%	100%
10.	Incrementar a 90% la ejecución presupuestaria.	86%	94,13%	100%
11.	Incrementar en 10 puntos el uso eficiente de recursos naturales como: agua, luz y papel.	0	100	100%
12.	Incrementar a 86% el cumplimiento de la planificación.	79%	89,05%	100%
13.	Incrementar en 15 puntos sobre la línea de base el nivel de satisfacción de los ciudadanos y ciudadanas con respecto a los servicios del CNE.	0%	-	0%
14.	Incrementar en 20 puntos el nivel de satisfacción de usuarios internos con respecto a los servicios internos.	0%	-	0%
15.	Incrementar en 30 puntos, el nivel de uso de servicios en línea por parte de la ciudadanía.	0%	-	0%

Fuente: Dirección Nacional de Planificación y Seguimiento.

En el año 2014 la institución electoral se planteó fortalecer la especialización del talento humano institucional para el puesto que desempeña. En lo referente a la relación entre el personal empleado sobre el dimensionamiento total de la institución y el brindar estabilidad al mismo, no fueron alcanzadas las metas establecidas, puesto que en el segundo semestre del año 2017 se aprobó el nuevo Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, situación que permite actualizar la planificación del talento humano y el dimensionamiento de personal para el desarrollo del concurso de méritos y oposiciones a nivel nacional.

La permanente capacitación de los servidores electorales es un puntal importante en el fortalecimiento institucional; es así que hasta 2017 se cumplió al 100% el plan de capacitación planificada en diversas áreas del conocimiento, incluyendo el ciclo de capacitaciones realizadas por el Instituto de Altos Estudios Nacionales a los funcionarios del CNE, en la temática de Estado y Democracia.

En lo que respecta al clima laboral institucional de acuerdo a la medición realizada en el año 2017 registra un resultado del 74%, mismo que no permitió alcanzar el desempeño planificado, esto obliga a la institución a plantear estrategias para incrementar el nivel de este indicador. Se puede destacar también la implementación de la herramienta de evaluación Gestión Electoral por Resultados GEPR, la cual permitió medir el desempeño de la institución mediante el cálculo del Índice de Gestión Estratégica IGE desde el año 2015.

Vinculación de ejes estratégicos a los objetivos estratégicos.

Adicionalmente a la formulación del Plan Estratégico Institucional 2014-2017, sus objetivos, estrategias y metas, en el año 2015 se determinaron seis ejes estratégicos complementarios, los cuales permitieron ampliar los ámbitos de acción del PEI e incorporar puntales operativos y técnicos a los componentes electorales de la institución.

Los ejes estratégicos definidos son:

1. Procesos Democráticos Transparentes
2. Soberanía Electoral
3. Fortalecimiento Institucional
4. Fortalecimiento a Organizaciones Políticas
5. Capacitación Cívica y Democrática
6. CNE en el Contexto Internacional

Gráfico 1 Vinculación de ejes estratégicos a los objetivos estratégicos



Fuente: Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación.

3.2 El Consejo Nacional Electoral en el período 2014 – 2017

La gestión electoral se configura como un servicio público imprescindible y de vital importancia para un real y efectivo fortalecimiento y vigencia de los derechos de participación. Durante el período 2014 – 2017, en cumplimiento del artículo 195 de la Ley Orgánica Electoral y de Organizaciones Políticas de la República del Ecuador – Código de la Democracia, los mecanismos de democracia directa¹ saltaron a la palestra electoral al ser ejecutadas las Consultas Populares en La Manga del Cura y Las Golondrinas; y, la Consulta Popular sobre Paraísos Fiscales.

En los dos primeros casos el objetivo de las consultas estuvo dirigido a que las poblaciones locales hagan uso de su derecho a la autodeterminación y elijan a qué provincia debían pertenecer sus jurisdicciones; mientras que en el tercer caso, se consultó a la población nacional, si estaba de acuerdo con prohibir que servidores públicos y autoridades de elección popular posean activos en países considerados como paraísos fiscales².

El rol del órgano electoral en las consultas populares sobre pertenencia territorial fue preponderante, no solo por ser el encargado de ejecutar el proceso eleccionario, sino también por la construcción íntegra de los registros electorales con técnicas censales, vigilar el mantenimiento del orden entre los partidarios de una y otra tesis y, garantizar el financiamiento público para las dos campañas. Los resultados de estos procesos fueron aceptados y legitimados por los diferentes actores participantes.

De igual manera el Consejo Nacional Electoral organizó, dirigió, vigiló y garantizó de manera transparente, el proceso de las Elecciones Generales 2017 y la Elección de Vocales de la Parroquia Rural La Cuca ubicada en la provincia de El Oro. El resultado de estos procesos dejó en evidencia que este órgano de la función electoral trabaja por el respeto absoluto a la voluntad de la gente y la consolidación de un Estado democrático y de derechos.

El artículo 207 de la Constitución de la República del Ecuador señala que el Consejo Nacional Electoral es la institución responsable de designar a las y los consejeros del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. Es así que en el año 2015 se desarrolló de manera integral y exitosa el concurso de designación de los consejeros de dicha entidad, mismo que contó con veeduría ciudadana, desarrollo de sistemas informáticos propios, postulación de ciudadanas y ciudadanos residentes en el extranjero y en el país, acompañamiento de más de una decena de instituciones de educación superior y catedráticos que elaboraron las preguntas y las bases de datos del concurso.

En 2016 por mandato de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)³ el CNE, realizó el proceso de renovación de las y los integrantes del Consejo de Educación Superior (CES) y del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) a través de un concurso público de méritos y oposición que cumplió en todas sus fases con las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias pertinentes.

De igual manera el involucramiento político y democrático de la sociedad ecuatoriana no se vio limitado por los procesos eleccionarios nacionales o locales, sino que también, 124 entidades públicas y privadas, de 18 provincias, contaron con el apoyo técnico, logístico y jurídico del

¹ Enmienda constitucional, reforma constitucional, iniciativa legislativa, referéndum, consulta popular y revocatoria de mandato.

² Se utilizan cuatro factores para determinar si una jurisdicción es un paraíso fiscal, según la OCDE: 1) Si la jurisdicción no impone impuestos o estos son solo nominales. 2) Si hay falta de transparencia. 3) Si las leyes no permiten el intercambio de información para propósitos fiscales con otros países. 4) Si se permite a los no residentes beneficiarse de rebajas impositivas.

³ Artículos 168 y 188 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Consejo Nacional Electoral con el fin de desarrollar de manera autónoma y transparente sus procesos internos de elección y selección.

Entre los eventos más destacados que contaron con la asistencia electoral están: la elección de autoridad del Colegio de Abogados de Pichincha, la selección de Consejeros Provinciales por parte de las juntas parroquiales del país, la elección del directorio del Instituto para el Eco desarrollo Regional Amazónico, la elección de vocales principales y suplentes al Directorio del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), entre otros.

En 2015, un total de 129.615 niños, niñas y adolescentes ecuatorianos, como futuros protagonistas de la vida democrática del país, recibieron también por parte de la institución capacitación cívica y democrática, así como el acompañamiento para llevar a cabo la elección de consejos estudiantiles en 122 instituciones educativas de todas las provincias del país; mientras que en 2016, 35.329 estudiantes distribuidos en 112 instituciones educativas eligieron a sus representantes.

3.3 La soberanía electoral

La gestión organizacional apunta hacia la modernización de los procesos cuyas innovaciones contribuyan a facilitar la consecución de los objetivos institucionales. Con el objeto de consolidar la soberanía electoral, desde el Consejo Nacional Electoral se ha trabajado en el diseño y construcción de sistemas informáticos propios. De la mano de estos sistemas la infraestructura tecnológica a todo nivel ha crecido, y la ya existente ha sido repotenciada para garantizar la seguridad, transparencia e inviolabilidad de la información electoral ecuatoriana.

El Sistema de Transmisión y Publicación de Resultados (STPR) constituye de los pasos más relevantes en cuanto a la evolución de los procesos electorales, tanto en el Ecuador como a nivel internacional; este sistema integral que abarca procesos desde los recintos electorales, las juntas y delegaciones provinciales, así como el escrutinio y la puesta en línea de resultados y sus documentos de respaldo, dota a los procesos electorales de un factor más de agilidad, transparencia y accesibilidad a la información por parte de la ciudadanía.

Durante el período de gestión de los años 2014 – 2017, se desarrollaron u optimizaron cuarenta sistemas propios, para la institución de acuerdo a los requerimientos de las diferentes unidades. A continuación se presenta un resumen de los principales sistemas desarrollados:

Tabla 6 Sistemas desarrollados por el Consejo Nacional Electoral

SISTEMAS DESARROLLADOS 2014-2017		
Plataforma electoral del proceso Elecciones Generales 2017	Gestión institucional	Gestión electoral
Usuarios y seguridades	Consulta de derechos políticos	Consulta popular Manga del Cura
Procedimientos para actualización del registro electoral	Seguimiento de compromisos presidenciales	Consulta popular Las Golondrinas
Recintos electorales nacionales	Observaciones de Contraloría General del Estado	Elecciones de vocales de la junta parroquial La Cuca
Cambios de domicilio nacional y del exterior	Consulta de derechos políticos y directivas de organizaciones políticas	
Consulta de domicilio electoral	Colegios electorales	

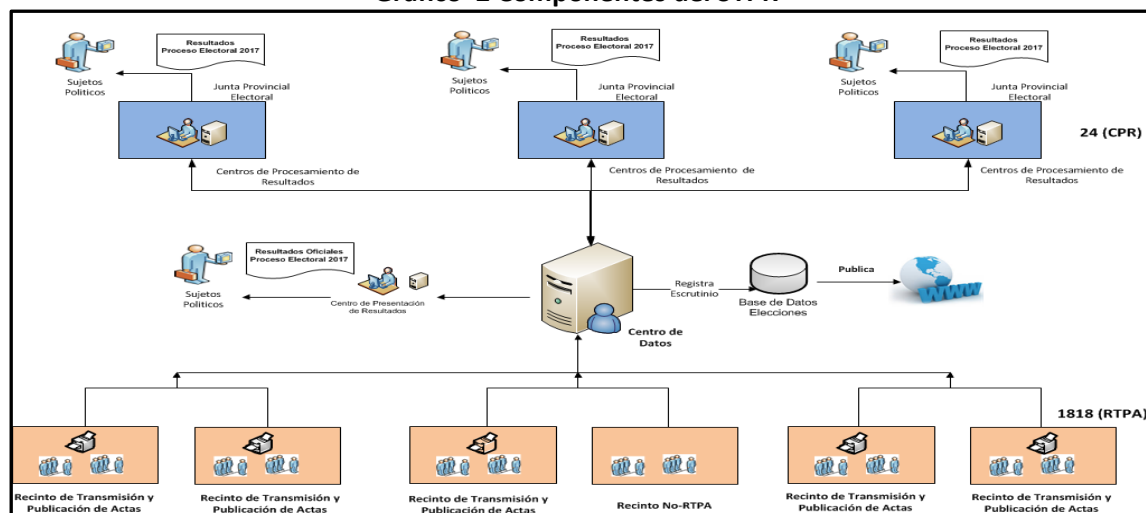
Selección de miembros de juntas receptoras del voto a nivel nacional y del exterior.	Declaración juramentada para la entrega de fondo partidario permanente
Pago de miembros de juntas receptoras del voto.	Concurso de Participación Ciudadana - SICPAC
Integrado de monitoreo y capacitación electoral (SIMCE)	Concurso Público de Méritos y Oposición para la Designación de los Miembros del CES y CEAACES Fases de Postulación y Admisibilidad
No sufragantes a nivel nacional, del exterior y de miembros de Policía Nacional y Fuerzas Armadas.	
Justificaciones de no sufragantes	
Recaudaciones	
Inscripción de candidatos	
Monitoreo de vías públicas	
Expedientes de cuentas de campaña electoral	
Promoción electoral	
Inscripción de organizaciones sociales y políticas para la consulta popular de paraísos fiscales	
Sistema de presentación de resultados para el centro de mando	

Fuente: Dirección Nacional de Planificación y Seguimiento.

Sistema de transmisión y publicación de resultados - STPR

Vale la pena resaltar que para el “Proceso Electoral: Elecciones Generales 2017 y Consulta Popular sobre Paraísos Fiscales”, el Consejo Nacional Electoral, desarrolló el sistema de transmisión y publicación de resultados, utilizado para el procesamiento de actas de escrutinio transmitidas desde los recintos de transmisión y procesamiento de actas - RTPA nacionales y del exterior para ser publicadas en tiempo real en el sitio web institucional www.cne.gob.ec. Los componentes del sistema se pueden observar en la siguiente figura:

Gráfico 2 Componentes del STPR



Fuente: Dirección Nacional de Sistemas Informáticos

Las funcionalidades del sistema de transmisión y publicación de resultados se concreta en:

Tabla 7 Sistema de Transmisión de Resultados - Funcionalidad

Sistema de Transmisión y Publicación de Resultados STPR	Funcionalidades
	Administración de usuarios.
	Configuración del proceso: inicialización del proceso, enceramiento nacional, activación de entidades (juntas provinciales electorales, recintos de transmisión y procesamiento de actas y centro de procesamiento de resultados).
	Presentación de resultados y terminación del proceso.
	Escaneo de las actas de escrutinio.
	Reconocimiento inteligente de caracteres – ICR.
	Corte de actas.
	Ingreso de datos: digitación con imágenes y control de calidad con imágenes.
	Ingreso manual de datos: digitación manual, verificación manual y control de calidad manual.
	Impugnaciones
	Anulaciones
	Verificación de las firmas en las actas de escrutinio
	Publicación de actas
	Publicación de los resultados del proceso
	Reportes del sistema; y,
	Adjudicación de escaños.

Fuente: Dirección Nacional de Sistemas Informáticos

Los beneficios del sistema son la automatización de los procesos y transparencia en la publicación de los resultados por medio de la digitalización de las actas de escrutinio, las mismas que son transmitidas en tiempo real a los servidores del Consejo Nacional Electoral y publicadas en el sitio web institucional para consulta de organizaciones políticas, medios de comunicación y ciudadanía en general.

El Consejo Nacional Electoral en la gestión 2015-2017 fortaleció su infraestructura tecnológica, con la finalidad de mejorar los tiempos de procesamiento y seguridad de los datos. De igual forma, todas las aplicaciones que son desarrolladas por el CNE se basan en las mejores prácticas del ciclo de desarrollo de software, y tienen una certificación funcional y otra de seguridad informática; de tal manera que estos desarrollos no son vulnerables y prestan todas las seguridades a los datos que contienen.

3.4 Sistema estadístico electoral

La sostenibilidad y accesibilidad de la información histórica es el principal elemento que engloba el Sistema Estadístico Electoral desarrollado por el CNE y que mediante una interfaz interactiva y en línea despliega la información de los últimos procesos electorales del país, desagregando la información a todo nivel.

Plasmando sus atribuciones, el Consejo Nacional Electoral puso a disposición de la ciudadanía desde el año 2016 el Sistema Estadístico Electoral, que agrupa toda la información de los años 2002 a 2017 en un solo instrumento didáctico, práctico e interactivo; toda la información puede ser descargada de forma gratuita y editable. Consta de cuatro módulos:

1. Registro Electoral
2. Candidatos y Organizaciones Políticas
3. Resultados Electorales
4. Indicadores Electorales

La dirección web para ingresar al Sistema Estadístico Electoral es:

<http://app03.cne.gob.ec/EstadisticaCNE/Ambito/Index.aspx>

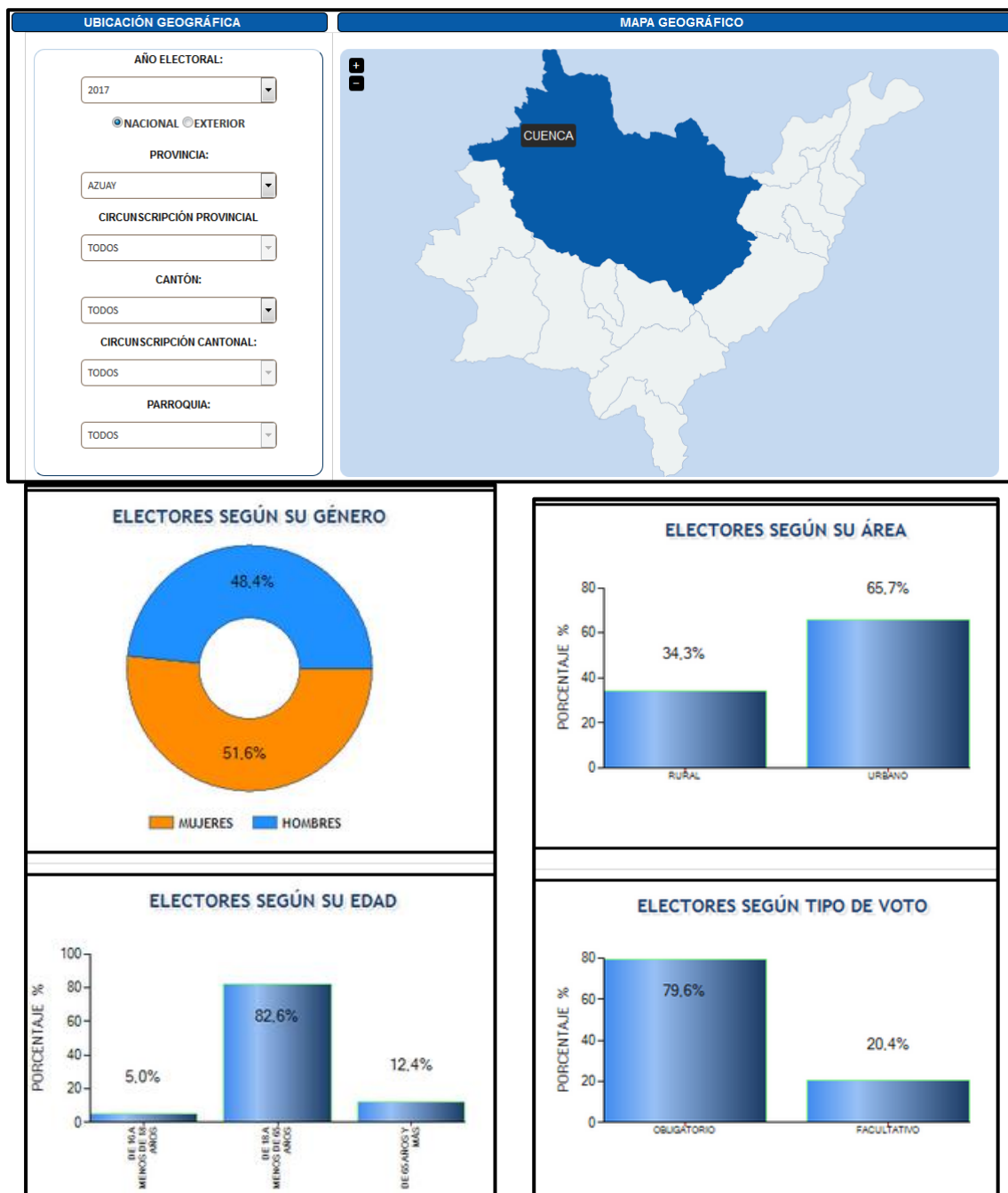
Gráfico 3 Sistema Estadístico Electoral



Fuente: Dirección Nacional de Estadística

El primer módulo es **Registro Electoral**, en el que se visualiza información del distributivo del registro electoral nacional por provincia, cantón, circunscripción, parroquia y del exterior, que de acuerdo al método de búsqueda se obtendrán resultados mediante gráficos estadísticos. Además se puede observar y descargar información del registro electoral por número de juntas y recintos, electores desagregado en mujeres, hombres, personas con discapacidad, entre otros.

Gráfico 4 Interfaz 1er módulo del Sistema Estadístico Electoral

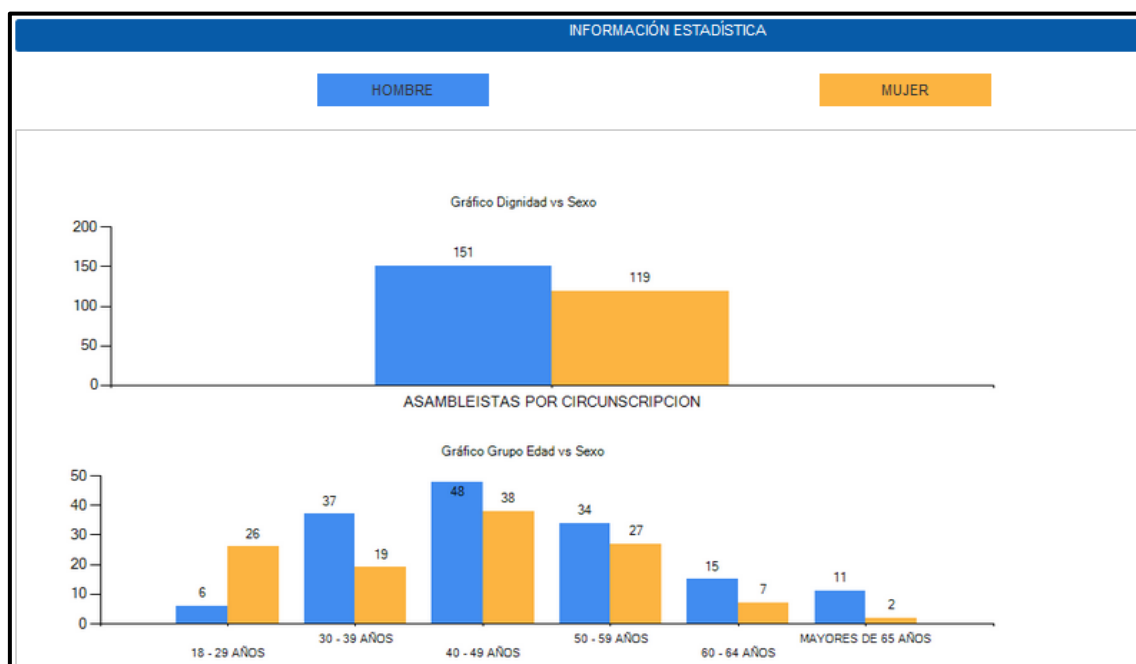


Fuente: Sistema Estadístico Electoral

El **segundo módulo** comprende **Candidatos y Organizaciones Políticas**, en el que por medio de consultas se despliegan datos estadísticos sobre los candidatos y organizaciones políticas que participaron en procesos electorales por año, provincia, circunscripción provincial, cantonal y parroquial, además la opción de autoridades electas con desagregación por género y grupo de edad.

Gráfico 5 Interfaz 2do -módulo de Resultados de Búsquedas

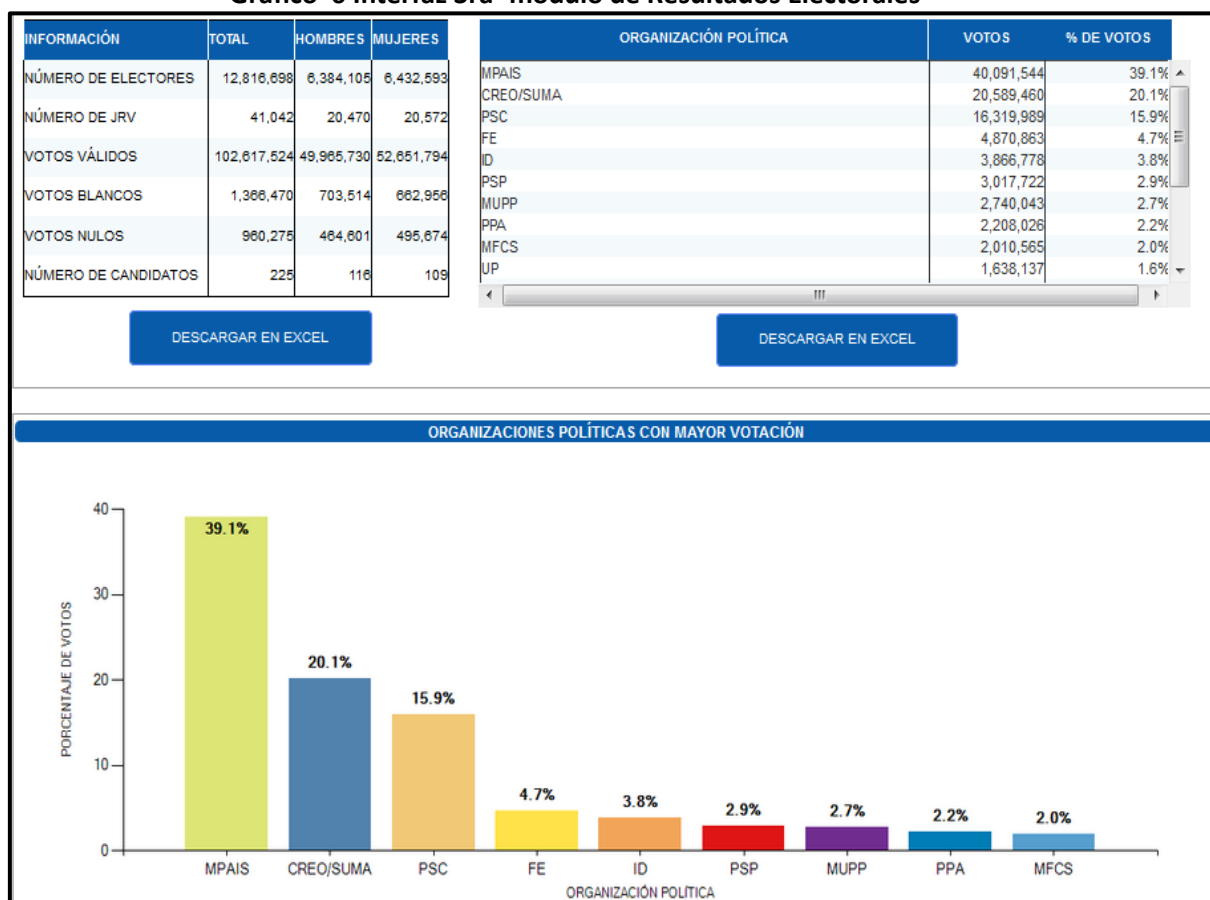
TABLA DE RESUMEN DE INFORMACIÓN				
LINEAMIENTO	PARAMETRO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
DIGNIDAD	ASAMBLEISTAS POR CIRCUNSCRIPCION	151	119	270
PERSONAS CON DISCAPACIDAD	SI	4	2	6
PERSONAS CON DISCAPACIDAD	NO	147	117	264
GRUPO EDAD	18 - 29 AÑOS	6	26	32
GRUPO EDAD	30 - 39 AÑOS	37	19	56
GRUPO EDAD	40 - 49 AÑOS	48	38	86
GRUPO EDAD	50 - 59 AÑOS	34	27	61
GRUPO EDAD	60 - 64 AÑOS	15	7	22
GRUPO EDAD	MAYORES DE 65 AÑOS	11	2	13
TOTAL		151	119	270



Fuente: Sistema Estadístico Electoral

El tercer módulo se refiere a **Resultados Electorales** con el objetivo de presentar la información acerca de los resultados históricos de los procesos electorales, de acuerdo a la ubicación geográfica, año de proceso, dignidad, provincia, cantón y parroquia; asimismo obtener información electoral sobre el número de electores, número de juntas receptoras del voto, votos válidos, blancos y nulos de forma gráfica y exportable.

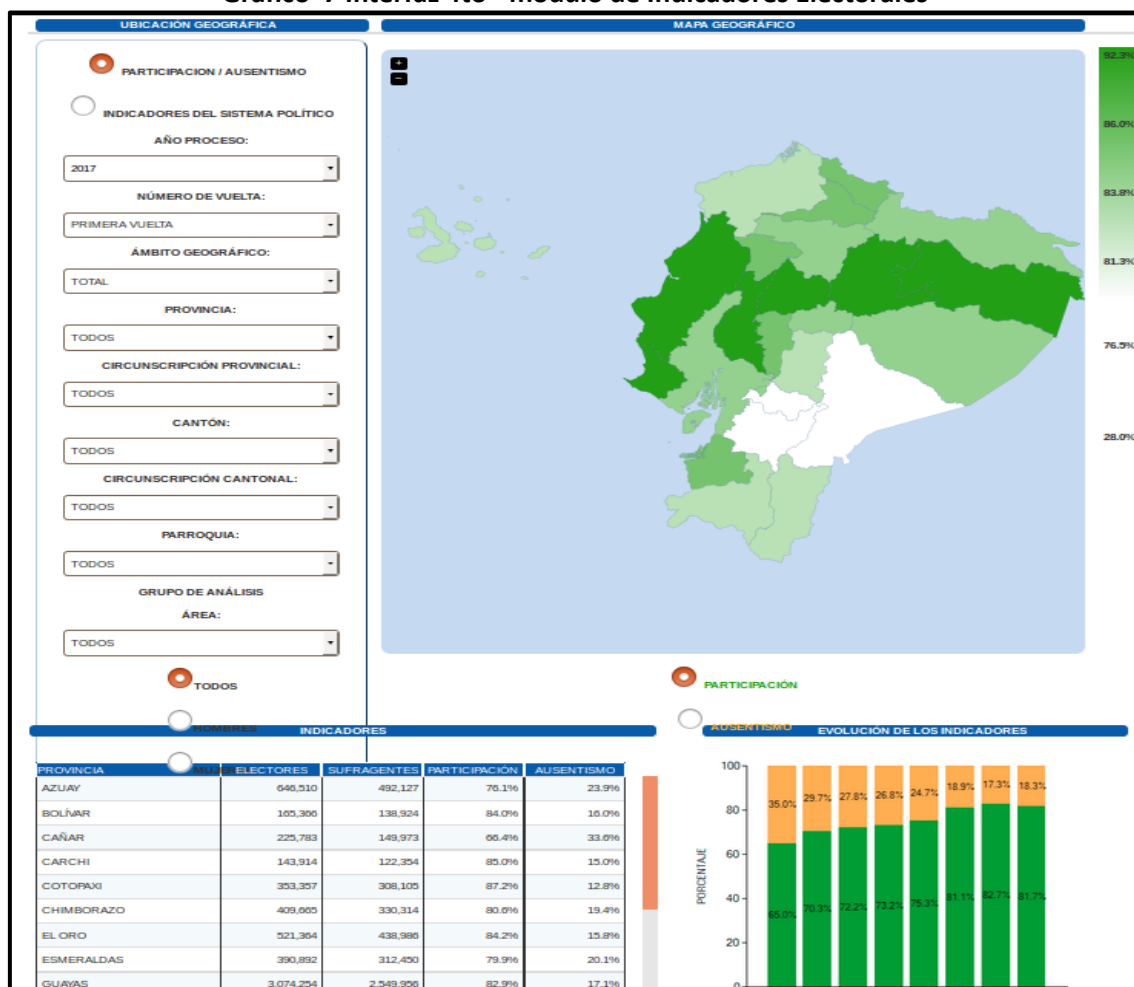
Gráfico 6 Interfaz 3ra- módulo de Resultados Electorales



Fuente: Sistema Estadístico Electoral

En el **módulo cuarto** se presenta información acerca de *Indicadores Electorales* como participación, ausentismo, fragmentación, concentración y competitividad por año de elección, ámbito geográfico, provincia, cantón y parroquia.

Gráfico 7 Interfaz 4to - módulo de Indicadores Electorales



Fuente: Sistema Estadístico Electoral

3.5 La certificación ISO de gestión de calidad

El Consejo Nacional Electoral a fin de brindar un servicio de calidad, indispensable para el pleno ejercicio de los derechos de participación de la ciudadanía, organizaciones políticas, sociales y demás beneficiarios directos de los servicios institucionales, impulsó el desarrollo del sistema de gestión de calidad para todos sus procesos.

Tal como indica María Auxiliadora Protti, en su artículo “Sistema de Gestión Electoral: en busca de la mejora continua”: “En los ámbitos de prestación de servicios públicos la calidad es un requisito para lograr la satisfacción de los clientes o de personas usuarias. Es por ello que producir y brindar productos y servicios con calidad es un requisito y no un simple propósito” (Protti, 2014).

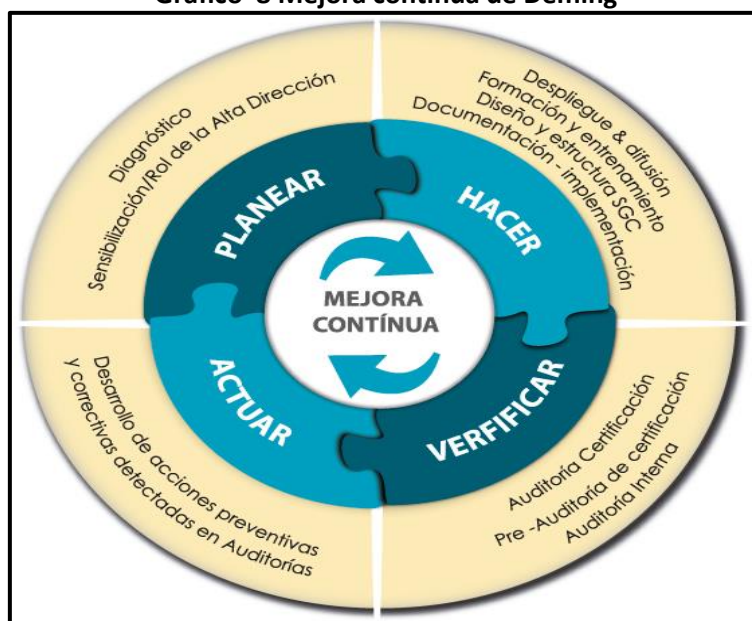
En este sentido la institución incorporó a partir del año 2014, el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de acuerdo a los estándares definidos en la Especificación Técnica ISO/TS 17582:2014, mediante el levantamiento y la documentación de los procesos, incluyéndose indicadores de medición de la calidad de sus servicios, e impulsando el fortalecimiento institucional en materia electoral.

Este Sistema de Gestión de Calidad fue diseñado teniendo como base los estándares de la norma ISO 9001:2008, la misma que se centra en la generación de un sistema efectivo que permite administrar y mejorar la calidad de los productos o servicios.

Es así que para la institución la certificación ISO⁴ constituye un hito histórico, que se adquirió en un primer momento el 07 de julio de 2016 por la oficina matriz y la Delegación Provincial Electoral de Pichincha con la primera fase de esta certificación. Mientras que con el afán de consolidar la integralidad del Sistema de Gestión de Calidad, el alcance de esta certificación se extendió a las 23 Delegaciones Provinciales Electorales restantes y al Instituto de Investigación, Capacitación y Promoción Político Electoral, en una segunda fase de certificación. El 12 de junio de 2017, con la lectura del informe de auditoría de calidad por parte de la casa certificadora, se acreditó a estas unidades operativas con la Especificación Técnica ISO/TS 17582:2014, certificación entregada el 23 de julio de 2017. Todo el proceso contó con la asesoría y acompañamiento de la Organización de Estados Americanos – OEA.

Para ambas fases del proceso de implementación de la especificación y norma técnica, se realizaron una serie de actividades macro y micro las cuales permitieron una ejecución ordenada y clara del Sistema de Gestión de Calidad en el Consejo Nacional Electoral, tomando como base la metodología de mejora continua de Deming⁵ de donde se desprenden las etapas de implementación:

Gráfico 8 Mejora continua de Deming



Fuente: Dirección Nacional de Gestión de la Calidad

Con la obtención de la certificación en la Norma ISO/TS 17582:2014 e ISO 9001:2008 el Consejo Nacional Electoral evaluó altos estándares de calidad en el desarrollo de las funciones electorales, lo que permitió analizar su desempeño de forma integral.

⁴ La Organización Internacional de Estandarización (ISO) es una organización independiente y no-gubernamental formada por las organizaciones de estandarización de sus 163 países miembros. Es el mayor desarrollador mundial de estándares internacionales voluntarios y facilita el comercio mundial al proporcionar estándares comunes entre países. Se han establecido cerca de 20.000 estándares cubriendo desde productos manufacturados y tecnología a seguridad alimenticia, agricultura y sanidad. Los estándares también sirven para proteger a los consumidores y usuarios finales de productos y servicios, asegurando que los productos certificados se ajusten a los mínimos estandarizados internacionalmente.

⁵ William Edwards Deming fue un estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total.

A fin de mantener la certificación, la institución se someterá a evaluaciones periódicas dentro de los siguientes 36 meses, en los cuales la casa certificadora nuevamente examinará el desempeño de los procesos institucionales bajo la Especificación Técnica ISO/TS 17582:2014 y la norma ISO 9001:2008.

3.6 El posicionamiento internacional del CNE

Otro de los hitos que marcan el período 2014-2017 es el posicionamiento del Consejo Nacional Electoral en el contexto internacional. Este posicionamiento, se fundamenta en las evaluaciones o en las opiniones que las misiones de observación electoral realizaron, los aportes fruto de los resultados y la ejecución de las sugerencias que derivan de las buenas prácticas electorales. La implementación de los productos que sugeridos por las misiones de observación electoral coadyuvan a la consolidación democrática de un sistema electoral.

En este sentido, el Consejo Nacional Electoral durante la última administración electoral, fue designado por el Consejo Electoral de la Unión de Naciones Suramericanas – UNASUR, como Coordinador General de las Misiones de Observación Electoral de los comicios de: Elecciones Generales (primera y segunda vuelta) de la República del Perú el 10 de abril y 05 de junio de 2016 y para el Plebiscito para la Refrendación del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera de la República de Colombia el 02 de octubre de 2016. El C Consejo Nacional Electoral ha participado en 28 misiones de observación electoral hasta junio del 2017:

Tabla 8 Misiones de observación electoral por año

Año	Evento	País
2015	Elecciones de Autoridades de la Asamblea Legislativa, Parlamento Centroamericano y Consejos Municipales	El Salvador
	Elecciones Departamentales y Municipales	Uruguay
	Elecciones Generales y Regionales	Guyana
	Elecciones Generales	Surinam
	Elecciones de Diputados	México
	Elecciones Generales Provinciales	Argentina
	Elecciones Primarias: Mesa de la Unidad Democrática y Partido Socialista Unido	Venezuela
	Elecciones Internas Simultáneas de Partidos y Movimientos Políticos	Paraguay
	Elecciones Generales	Guatemala
	Elecciones Generales	Rusia
	Elecciones Generales	Kirguistán
	Elecciones de Autoridades Locales	Colombia
	Elecciones Nacionales Generales	Argentina
	Fases de Auditorías Pre-electorales	Venezuela
	Misión de UNIORE para las Elecciones Municipales	Paraguay
	Elecciones a la Asamblea General	Venezuela
2016	Elecciones al Referendo Constitucional	Bolivia

	Elecciones Generales	República de Corea
	Elecciones para elegir a Presidente, Vicepresidentes, Congresistas y Representantes al Parlamento Andino	Perú
	Plebiscito para la Refrendación del Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera	Colombia
	Elecciones Ordinarias Generales, Presidenciales, Congresuales y Municipales	República Dominicana
	Elecciones Parlamentarias	República de Corea
	Elecciones Generales	Bosnia y Herzegovina
	Elecciones Generales	Puerto Rico
	Elecciones Presidenciales y Legislativas	Haití
2017	Elecciones Primarias de los Partidos Políticos Nacional, Libertad y Refundación Liberal	Honduras
	Elecciones Presidenciales	República de Corea
	Elecciones Primarias	Chile

Fuente: Dirección Nacional de Relaciones Internacionales, Cooperación y Observación Electoral.

La observación electoral expresa el interés de los organismos y entes electorales en la ejecución de procesos democráticos confiables en la región y el mundo. Para el Consejo Nacional Electoral el formar parte de éstas, lo posiciona como actor fundamental en el ámbito regional.

En el ámbito de la cooperación internacional, en el período 2014 – 2017, el CNE fortaleció los vínculos de cooperación mediante la suscripción de 16 instrumentos que posibilitan el apoyo de organismos internacionales para el cumplimiento de actividades y metas planteadas por el CNE como máxima instancia de la institucionalidad electoral nacional.

La suscripción de estos instrumentos de cooperación internacional para el Consejo Nacional Electoral representó el intercambio de experiencias, aprendizaje de metodologías, protocolos y políticas para el ejercicio de los derechos de participación. Es importante destacar que en el marco del Acta de Compromiso entre la Agencia de Cooperación Internacional con la República de Corea (KOICA) y el Consejo Nacional Electoral, se recibió la donación de 1850 escáneres, mismos que fueron utilizados en la implementación y funcionamiento del sistema de transmisión y procesamiento de resultados implementado para el “Proceso Electoral: Elecciones Generales 2017 y Consulta Popular sobre Paraísos Fiscales”.

Finalmente, en lo que respecta a prácticas electorales, la incorporación de políticas de inclusión social en la gestión electoral posicionó al Consejo Nacional Electoral como referente internacional en la aplicación de estrategias tanto en el ámbito técnico como de garantía de derechos para sectores sociales tradicionalmente excluidos e invisibilizados.

Sobre esta base, se puede destacar que la Organización de Estados Americanos invitó al Consejo Nacional Electoral a participar en jornadas de intercambio de experiencias en la Junta Central Electoral de República Dominicana, fruto de lo cual se firmó el Convenio de Cooperación Interinstitucional entre las dos entidades rectoras electorales para la asesoría dirigida a la implementación de “Voto en Casa” en la República Dominicana.

Adicionalmente, el Tribunal Supremo Electoral de Paraguay, la Cámara Nacional Electoral de Argentina y el Tribunal Supremo Electoral de Bolivia requirieron cooperación e intercambio de experiencias en temas electorales, vinculados al establecimiento del sistema de gestión de calidad y de la herramienta de gestión electoral por resultados.

3.7 Análisis de la estructura organizacional vigente

Con el objetivo de perfeccionar el cumplimiento eficiente y eficaz de las competencias establecidas en la Constitución y la Ley; y, fortalecer la estructura institucional; el Consejo Nacional Electoral, procedió a la revisión técnica del Estatuto de Gestión por Procesos expedido mediante resolución del Pleno del Consejo Nacional Electoral, No. 031-PLE-CNE-2013. La revisión contempló el análisis y optimización de la estructura orgánica, atribuciones y productos desarrollados por las unidades de la institución.

La coordinación y trabajo conjunto entre los equipos técnicos del Consejo Nacional Electoral y el Ministerio de Trabajo permitió el levantamiento de la propuesta a la Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos que mediante resolución PLE-CNE-5-3-7-2017 de 03 de julio de 2017 fue aprobada, y publicada en el Registro Oficial Edición Especial 055, de 07 de agosto de 2017, la cual contiene modificaciones sustanciales en su estructura, destacando la creación de nuevas unidades en áreas sustantivas como la Dirección de Dirección Nacional de Relaciones Internacionales, Cooperación y Observación Electoral, Secretaría General y la creación en de la Coordinación Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicación, compuesta por las Direcciones Nacionales de Sistemas Informáticos, Infraestructura Tecnológica y Comunicaciones, y Seguridad Informática, Direcciones Nacionales de Patrocinio y de Asesoría Jurídica y Normativa, en áreas adjetivas de nivel asesor – apoyo.

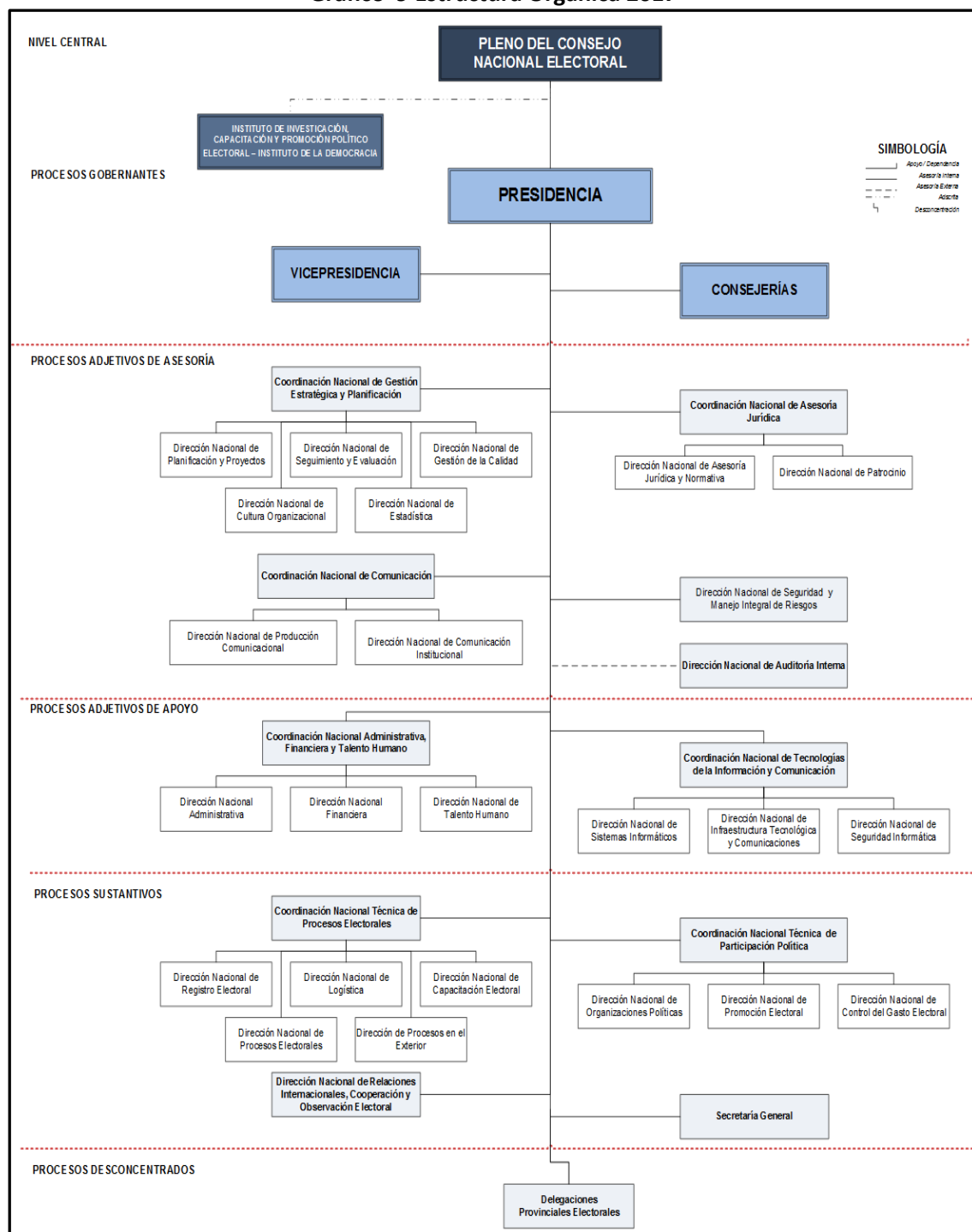
La Dirección de Relaciones Internacionales, Cooperación y Observación Electoral, gestiona uno de los pilares sobre los que se construye un proceso electoral; su razón de ser se encuentra descrita y normada en el capítulo segundo de la Ley Orgánica Electoral y de Organizaciones Políticas – Código de la Democracia. Se fundamenta en el derecho ciudadano a ejercer control sobre los actos de poder público, busca la comprensión y evaluación técnica de los procesos electorales en todas sus fases, evidenciando el desempeño del Consejo Nacional Electoral encaminado a garantizar la voluntad del soberano a través del voto.

La Secretaría General es la unidad encargada de dar fe pública de todos los actos emanados del Pleno del Consejo Nacional Electoral, por lo que sobre ésta reposa la responsabilidad de publicar por disposición del Pleno, la convocatoria a elecciones de un proceso electoral, los resultados oficiales de una elección popular, así como de los procesos de referéndum, consulta popular o revocatoria de mandato. Los procesos en los que interviene, son estrictamente electorales, y de orden primario para la institución, por lo que se determinó que esta unidad forme parte de los procesos sustantivos institucionales.

Las unidades inmersas en las áreas adjetivas, es decir de apoyo a la gestión, entraron en vigencia con la aprobación del nuevo estatuto, estas unidades son las que se describen a continuación: Coordinación Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicación, compuesta por las Direcciones Nacionales de Sistemas Informáticos, Infraestructura Tecnológica y Comunicaciones, y Seguridad Informática. Así también, a fin de brindar mayor apoyo en los procesos institucionales y ordenar la gestión jurídica, se crearon las Direcciones Nacionales de Patrocinio y de Asesoría Jurídica y Normativa, las mismas que forman parte de la Coordinación Nacional de Asesoría Jurídica.

A continuación se presenta la estructura orgánica de la institución que entró en vigencia con la publicación en Registro Oficial del 07 de agosto de 2017.

Gráfico 9 Estructura Orgánica 2017



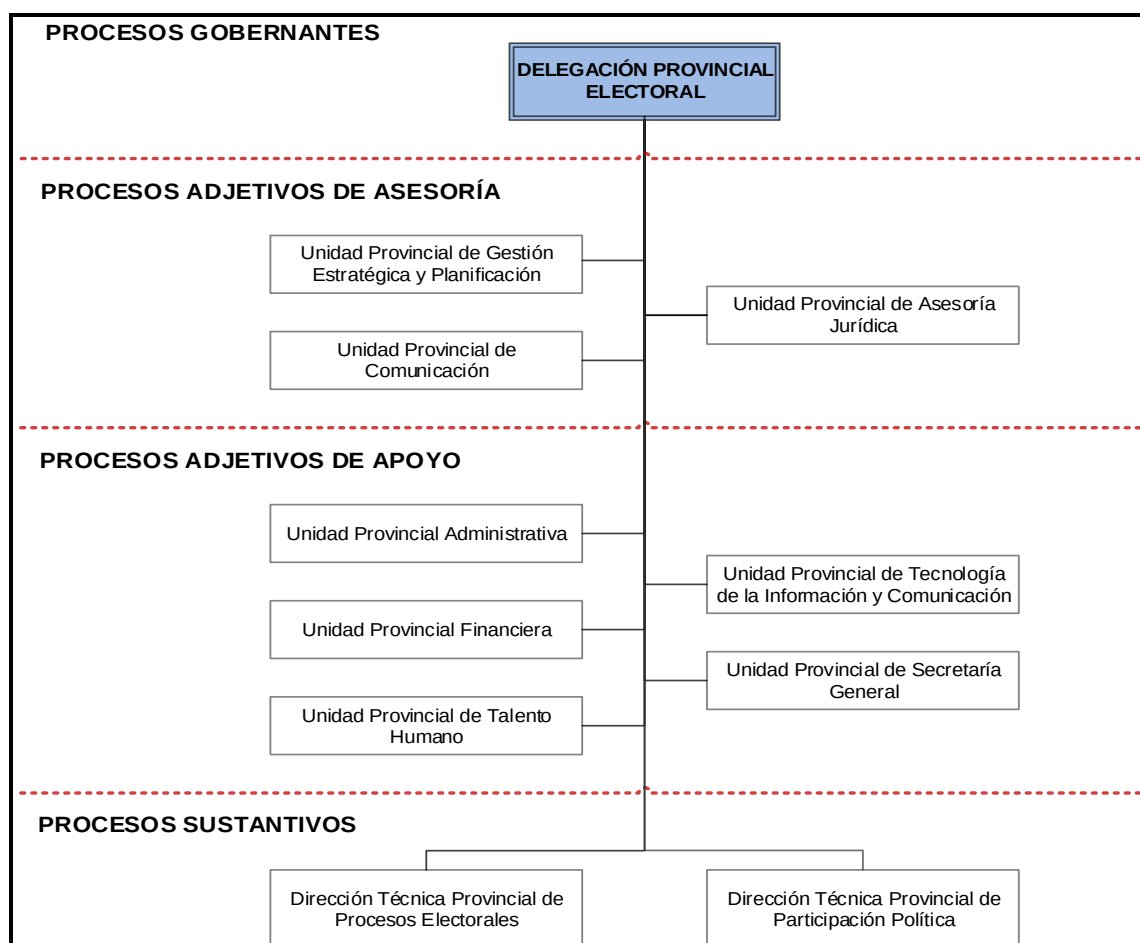
Fuente: Registro Oficial Edición Especial 055, de 07 de agosto de 2017.

En tanto las unidades desconcentradas fueron diferenciadas mediante dos Estructuras Orgánicas Desconcentradas de Tipo I y II, debido a la necesidad de distinguir dos grupos de provincias clasificadas por su tamaño en número de electores, lo que implica una gestión de

mayor volumen y un mayor despliegue técnico logístico, que otro grupo de provincias para la ejecución de su gestión, es por ello que a fin de garantizar una adecuada gestión institucional desconcentrada se determinó esta distinción de tipologías.

El tipo I está conformado por las Delegaciones Provinciales de: Azuay, Esmeraldas, Guayas, Manabí, Pichincha y Los Ríos, las que contarán con la Dirección Técnica Provincial de Procesos Electorales y la Dirección Técnica Provincial de Participación Política cuyos responsables pertenecen al Nivel Jerárquico Superior y serán nombrados por el Presidente del Consejo Nacional Electoral.

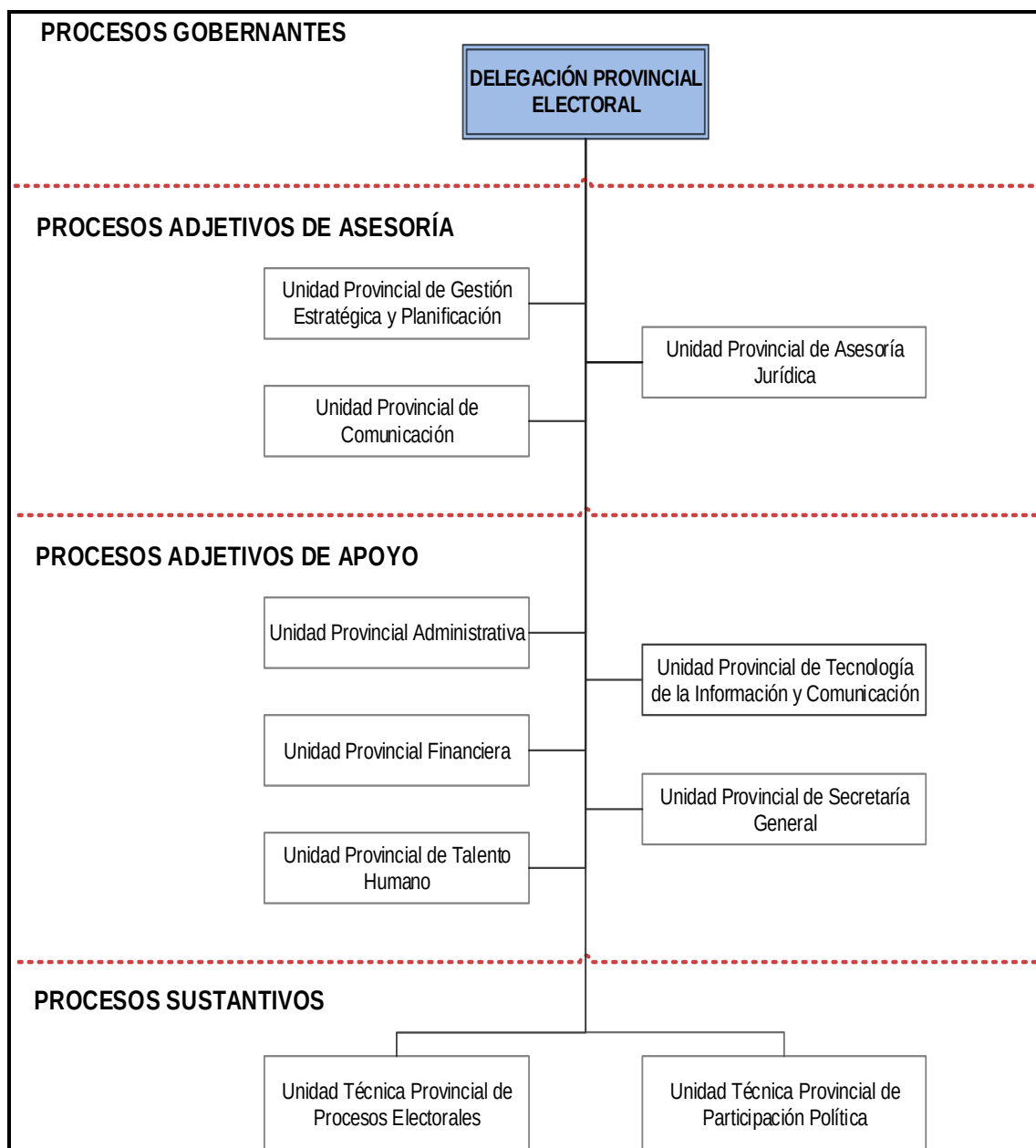
Gráfico 10 Estructura orgánica desconcentrada - Tipo I



Fuente: Registro Oficial Edición Especial 055 de 07 de agosto de 2017.

Mientras que las Delegaciones Provinciales de: Cotopaxi, Chimborazo, El Oro, Imbabura, Loja, Tungurahua, Santo Domingo de los Tsáchilas, Santa Elena, Cañar, Bolívar, Sucumbíos, Carchi, Morona Santiago, Orellana, Napo, Pastaza, Zamora Chinchipe y Galápagos, se definió la “Estructura Orgánica Desconcentrada Tipo II” que contará con la Unidad Técnica Provincial de Procesos Electorales y la Unidad Técnica Provincial de Participación Política cuyos responsables no serán puestos de Nivel Jerárquico Superior.

Gráfico 11 Estructura orgánica desconcentrada - Tipo II



Fuente: Registro Oficial Edición Especial 055, de 07 de agosto de 2017.

El desafío de ejecutar el Plan Estratégico Institucional 2018-2021, viene acompañado de una nueva estructura orgánica enfocada en la eficiencia, eficacia, calidad y optimización de recursos, que forman una base técnica sólida que da lugar al fortalecimiento de la institucionalidad del Consejo Nacional Electoral.

4. Formulación del PEI 2018 – 2021

La planificación estratégica constituye un proceso sistemático y lógico, mediante el cual se establecen objetivos estratégicos, estrategias, indicadores y metas que rigen las actividades institucionales. En ésta se determina el qué y cómo se va a hacer, los medios para lograrlo, los responsables y el tiempo específico para el cumplimiento de cada una de las metas a través del establecimiento de indicadores. El proceso de planificación institucional permitirá al Consejo Nacional Electoral:

- Lograr coherencia y racionalidad de las acciones, a través de la articulación de la planificación institucional nacional vinculando matriz y delegaciones provinciales.
- Enfrentar los principales problemas, proporcionando un marco útil para tomar decisiones en forma oportuna.
- Introducir nuevas y mejores formas del quehacer público, a través del reconocimiento de las competencias y responsabilidades de la entidad.
- Ubicar un mecanismo al más alto nivel para la sostenibilidad de los enfoques transversales.
- Mejorar su desempeño a través del establecimiento de un sistema de seguimiento permanente.
- Crear un sentido de pertenencia a la institución.
- Mejorar las relaciones entre las y los servidores de la institución, a través del diálogo y la construcción de una visión compartida.
- Comprometer a los directivos a impulsar el logro de los objetivos planteados y evitar que el proceso de planificación quede en buenas intenciones.
- Optimizar dinero y tiempo.

4.1 Marco legal

El Ecuador es un Estado democrático, cuya soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es el fundamento de la autoridad, y se ejerce a través de los órganos del poder público y de las formas de participación directa previstas en la Norma Suprema, conforme lo establece el artículo 1 de la Constitución de la República del Ecuador.

La Constitución, establece como uno de sus derechos, la garantía de derechos de participación como el derecho de los ecuatorianos y ecuatorianas de elegir y ser elegidos; participar en los asuntos de interés público; presentar proyectos de iniciativa popular normativa; ser consultados; fiscalizar los actos del poder público; revocar el mandato que hayan conferido a las autoridades de elección popular; conformar partidos y movimientos políticos; afiliarse o desafiliarse libremente de ellos y participar en todas las decisiones que éstos adopten.

El Código de la Democracia en concordancia con la Constitución ecuatoriana determina que la Función Electoral garantizará el ejercicio de los derechos políticos que se expresan a través del sufragio, así como los referentes a la organización política de la ciudadanía.

La Función Electoral está conformada por el Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral. Ambos órganos tienen sede en Quito, jurisdicción nacional, autonomía administrativa, financiera y organizativa, y personalidad jurídica propia.

El Consejo Nacional Electoral tiene entre sus funciones organizar, dirigir, vigilar y garantizar, de manera transparente, los procesos electorales, convocar a elecciones, realizar los cómputos electorales, proclamar los resultados, posesionar a los ganadores de las elecciones; determinar

su organización, formular y ejecutar su presupuesto; y, garantizar la transparencia y legalidad de los procesos electorales internos de las organizaciones políticas.

En este marco, le corresponde al Consejo Nacional Electoral formular la planificación estratégica institucional que le permita guiar la toma de decisiones de la organización en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer los siguientes cuatro años. Para lo cual, debe observar la planificación nacional, según lo establece el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y, la inversión y la asignación de los recursos públicos.

El artículo 17 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas establece que la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo elaborará los instrumentos metodológicos para la formulación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas nacionales y sectoriales. Por lo que, siguiendo lo establecido en la normativa nacional de la planificación, se hará uso de dichos instrumentos metodológicos.

En ese sentido, el Consejo Nacional Electoral establece como prioridad de la planeación institucional, la definición del rumbo estratégico institucional, el equilibrio en el tratamiento de cuestiones estructurales y emergentes, la generación de valor público y orientación hacia la sociedad, así como el apoyo a la transformación y mejora institucional.

En este contexto, el Plan Nacional para el Buen Vivir vigente desde el año 2013 hasta el año 2017 tenía como primer objetivo “Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular”, el cual establecía que el principal agente de acción colectiva es, sin lugar a dudas, el Estado. En dicho plan, el Gobierno nacional se planteaba recuperar el Estado para la ciudadanía y fomentar la acción colectiva de la propia sociedad. Este objetivo constituyó el marco de referencia de la planificación estratégica institucional del Consejo Nacional Electoral durante el período 2014 – 2017.

Con el Gobierno Nacional actual que regirá los destinos del país para el período 2017 – 2021, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo como ente rector de la planificación a nivel nacional, se encuentra en proceso de actualizar el Plan Nacional de Desarrollo Nacional, y, presentó a nivel nacional una versión inicial para el diálogo social, la cual establece tres ejes de acción para el Estado ecuatoriano:

Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida;

Eje 2: Economía al servicio de la sociedad; y,

Eje 3: Más sociedad mejor Estado.

Este último eje, pretende impulsar una sociedad más activa y participativa, la cual demanda un Estado con mejores capacidades; plantea como uno de sus objetivos “Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano y al servicio de la ciudadanía”. Este objetivo constituye el nuevo marco de referencia al cual se alinea la planificación estratégica institucional del Consejo Nacional Electoral, que estará vigente desde finales del año 2017 hasta el año 2021.

El Plan Nacional también contiene políticas por cada objetivo, que constituyen una guía para el accionar de las instituciones que forman parte del aparato estatal. En el caso del objetivo 7 que ampara el quehacer del Consejo Nacional Electoral, tiene las siguientes políticas a las que se articula la institución:

Políticas:

7.1 Consolidar la participación ciudadana en el ciclo de las políticas públicas y en los mecanismos de control social.

7.2 Promover el diálogo como forma de convivencia democrática y mecanismo para la transformación de conflictos.

7.3 Fomentar la auto-organización social, la vida asociativa y la construcción de una ciudadanía activa que valore el bien común.

De esta manera, se articula la planificación institucional a la planificación nacional, con el propósito de alinear las acciones estratégicas que lleva a cabo el Consejo Nacional Electoral al marco de referencia nacional.

4.2 Sistema Integral de Planificación y Seguimiento

El Consejo Nacional Electoral se encuentra en un proceso de formulación y concreción del Sistema Integral de Planificación y Seguimiento, mismo que tiene como propósito articular todas las dinámicas de planificación y seguimiento institucionales, tanto las de contenido estratégico como operativo.

Así, el Sistema Integral de Planificación y Seguimiento constituye el conjunto de procesos, normas e instrumentos que permiten el eficiente desempeño y articulación de los distintos actores, para organizar y coordinar la planificación institucional.

Son principios del Sistema Integral de Planificación y Seguimiento aplicados a todas las dinámicas de planificación institucional, los siguientes:

Tabla 9 Sistema Integral de Planificación - Principios

Sistema Integral de Planificación y Seguimiento	Principios
	Participación, que involucra y articula a todos los actores institucionales relacionados a todas las unidades estructurales, tanto de la matriz como de las delegaciones provinciales
	Desconcentración, principio que traslada determinadas facultades y atribuciones de planificación desde el nivel central hacia niveles territoriales jerárquicamente dependientes
	Dinámico, principio que establece a la planificación como un ejercicio continuo
	Flexible, principio que implica un ejercicio permanente de capitalización en el cual todo lo planificado, a partir de la medición del cumplimiento de resultados pueda revisarse, ratificarse y de ser el caso modificarse, si lo planteado no está cumpliendo con las metas establecidas para un período determinado
	Realista, principio que obliga a que los actores de la planificación se propongan el cumplimiento de metas ajustadas a la existencia de los recursos disponibles según la realidad económica institucional y del país.

Fuente: Dirección Nacional de Planificación y Proyectos

Se constituyen en valores agregados del Sistema Integrado de Planificación y Seguimiento el que éste se base en:

Tabla 10 Sistema Integral de Planificación y Seguimiento - Valores agregados

Sistema Integral de Planificación y Seguimiento	Valores agregados
	Procesos de planificación sustentados en procesos institucionales de calidad
	Procesos de planificación ordenados y documentados
	Institucionalización de metodologías y formatos
	Actores y roles definidos
	Empoderamiento de la planificación por los funcionarios de todas las unidades institucionales de nivel central y desconcentrado

Fuente: Dirección Nacional de Planificación y Proyectos

Ámbitos del Sistema integral de planificación:

Planificación Estratégica Institucional

Dinámica de planificación cuyo objetivo general es apoyar la toma de decisiones institucionales en torno a su quehacer actual y el recorrido que debe desarrollar en un período de tiempo de cuatro años. Se concreta en el Plan Estratégico Institucional. Su objetivo específico, pretende formular y establecer objetivos prioritarios y cursos de acción y estrategias concretas para la gestión institucional.

Planificación Operativa Anual

Dinámica de planificación cuya función básica es seleccionar, organizar y presentar de forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes o actividades planificadas, durante un año. Se concreta en los Planes Operativos Anuales. Su objetivo específico es gestionar de manera adecuada la planificación operativa a corto plazo.

Planificación Operativa Electoral

Dinámica de planificación cuya función básica es seleccionar, organizar y presentar de forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes o actividades planificados, para un proceso electoral. Se concreta en los Planes Operativos Electorales. Su objetivo específico es gestionar de manera adecuada la planificación operativa electoral.

4.3 Metodología

La planificación estratégica institucional 2018 – 2021 es el resultado de un proceso de construcción participativa e incluyente, en todos los niveles de la estructura, que incluyó la realización de varios ejercicios colectivos de reflexión y trabajo, en los cuales se pudo identificar los elementos claves de las áreas, tanto sustantivas como adjetivas, los cuales permitieron el diseño de los elementos orientadores como los objetivos estratégicos que alinearán el desempeño institucional y electoral del Consejo Nacional Electoral a corto, mediano y largo plazo, buscando el establecimiento de una nueva gobernanza electoral que consolidará la gestión gerencial e institucional.

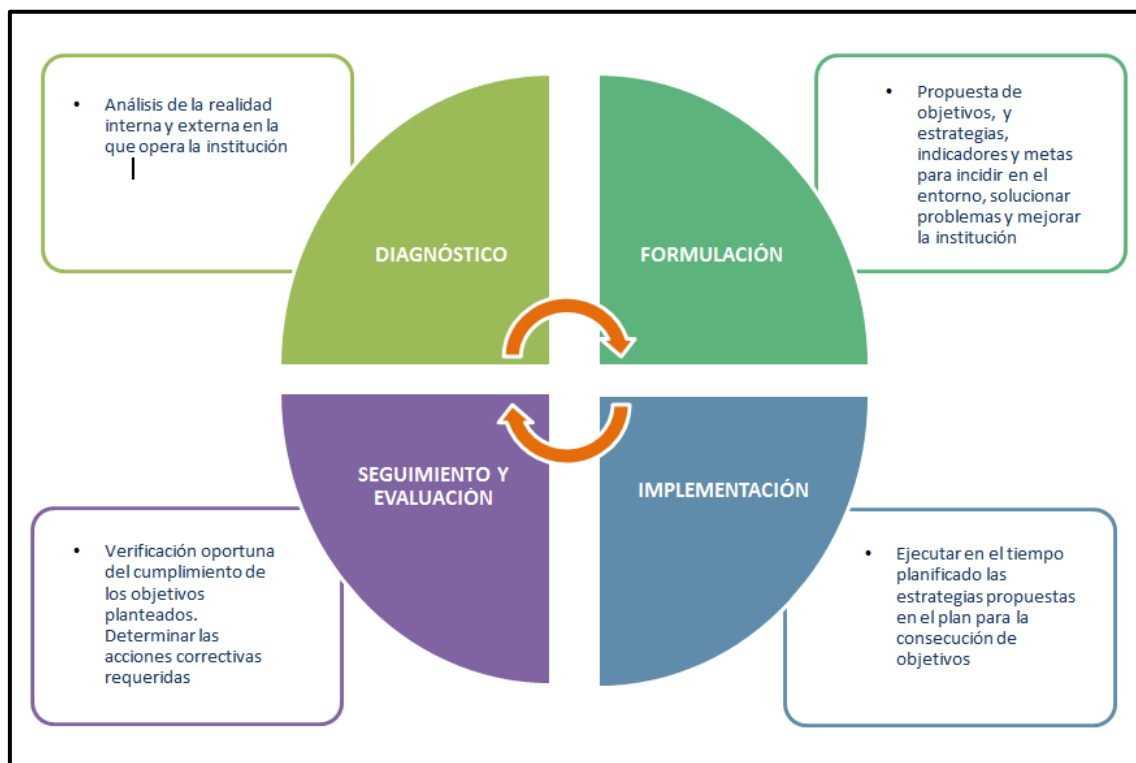
La planificación estratégica institucional propuesta, permitirá articular los resultados obtenidos en el diagnóstico con las estrategias institucionales y operativas que se materializarán a través de programas, proyectos e iniciativas de gestión electoral; la planificación propuesta permitirá

a la autoridad electoral contar con un mayor control y seguimiento de las actividades programadas, así como una mejor ejecución presupuestaria.

Fases de la planificación

El Consejo Nacional Electoral ha considerado como referencia la Guía metodológica de planificación institucional desarrollada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo para la construcción del PEI 2018 – 2021, donde se determinaron las siguientes fases:

Gráfico 12 Fases de la planificación



Fuente: Coordinación Nacional de Gestión Estratégica y Planificación

Pasos para la formulación del Plan Estratégico Institucional

- a) **Diagnóstico.**- Comprende el análisis de la situación institucional para conocer la realidad en la cual opera la entidad.

El diagnóstico se sustenta en los siguientes análisis:

- Percepción del servidor electoral respecto de la institución. Para el análisis se utilizará como fuente de información las mediciones realizadas sobre los ámbitos de clima y cultura organizacional en el Consejo Nacional Electoral.
- Percepción externa de la ciudadanía ante la gestión del Consejo Nacional Electoral; basada en dos fuentes de información. Una de ellas por la Corporación Latino barómetro, la cual investiga el desarrollo de la democracia, la economía y la sociedad en su conjunto, usando indicadores de opinión pública que miden actitudes, valores y comportamientos. Y la segunda, por la empresa de Servicios

Ecuatorianos Atica (IPSOS), utilizando una metodología de muestreo probabilístico a nivel nacional.

- Análisis situacional de la institución: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; este proceso estuvo organizado mediante la realización de talleres con funcionarios de todas las áreas adjetivas y sustantivas, tanto de planta central como delegaciones provinciales. La matriz FODA resultante, permite la exploración de los factores positivos y negativos, internos y externos que tienen efectos sobre la institución e identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad, incluyendo preceptos de participación colectiva, inclusión y horizontalidad.
- b) **Formulación de elementos orientadores.** Una vez elaborado el diagnóstico, se formuló la propuesta de los elementos orientadores, que constituyen el direccionamiento de nuestra institución, los cuales indican a dónde se quiere llegar y qué resultados se quiere alcanzar en un tiempo determinado.

Para levantar los elementos orientadores, se estructuraron grupos de trabajo con funcionarios de planta central así como de delegaciones provinciales, cada uno de los cuales trabajó en la definición de misión, visión, valores, principios y objetivos estratégicos respectivamente. Los resultados obtenidos se expusieron en una plenaria a fin de enriquecer las ideas y propuestas elaboradas en los grupos. El equipo de planificación, consolidó y redactó los enunciados, que a su vez fueron socializados con las autoridades para su validación.

- c) **Seguimiento y evaluación**
Consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponden con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y con la misión de la institución. La propuesta de seguimiento y evaluación tiene un enfoque a mediano y largo plazo, según se haya planteado el cumplimiento de metas e indicadores.

5. Diagnóstico

El Consejo Nacional Electoral se plantea el proceso de diagnóstico desde el análisis y reflexión de varios enfoques que en su conjunto presentan una imagen integral actual de la institución.

Los enfoques son los siguientes:

- a) Percepción del servidor electoral ante su institución;
- b) Percepción externa de la opinión pública sobre el quehacer del Consejo Nacional Electoral; y,
- c) Análisis situacional de la institución mediante el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas - FODA.

Sobre dicha base el Consejo Nacional Electoral diseña las estrategias institucionales para el período 2018 - 2021; formulación que es posible en la medida que se comprenda la realidad de la entidad de manera integral – matriz y delegaciones provinciales – y en esa óptica plantear una perspectiva única hacia el futuro.

5.1 Percepción del servidor electoral ante su institución

Al momento de determinar la percepción que el servidor electoral tiene de su institución, se debe tomar en cuenta que la entidad tiene particularidades específicas que no pueden ser encontradas en otras instituciones públicas o privadas. Lo anterior supone que el funcionario electoral en la mayoría de casos no tiene referentes que puedan condicionar la percepción que dicha persona va a ir generando, sobre la marcha, mientras desempeña sus actividades.

Se toma como referente las mediciones referidas a cultura organizacional, correspondientes a los años 2015, 2016 y 2017 teniendo con ello una perspectiva comparativa sobre el cambio institucional.

Mediante la utilización de la herramienta “Denison Culture Survey” se obtuvo una línea base que expresa el desarrollo de la cultura organizacional en el Consejo Nacional Electoral, en las dimensiones de adaptabilidad, articulación, orientación y participación.

Tabla 11 Línea base de cultura organizacional del CNE

CONSEJO NACIONAL ELECTORAL			
MEDICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL			
Dimensiones	Sub dimensión	2015	2016
Adaptabilidad	Adaptación al cambio	73,2%	75,7%
	Adaptación al ciudadano		
	Aprendizaje Organizativo		
Articulación	Coordinación	72,5%	76,0%
	Acuerdo		
	Valores ventrales		
Orientación	Dirección y Propósitos estratégicos	76,5%	79,3%
	Metas y Objetivos		
	Visión		
Participación	Desarrollo de Capacidades	73,2%	79,0%
	Trabajo en equipo		
	Empoderamiento		
TOTAL CULTURA ORGANIZACIONAL		73,85%	77,5%

Fuente: Dirección de Cultura Organizacional

En el año 2017, el Ministerio de Trabajo realizó la medición de cultura organizacional en el Consejo Nacional Electoral, utilizando una metodología única para todas las instituciones del Estado, el “Modelo de Medición de Clima y Cultura Laboral”.

El instrumento de medición utilizado, es una encuesta que evalúa la percepción que tienen los servidores públicos sobre las creencias, ideas, normas, costumbres, valores, ritos, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una institución. De acuerdo a la medición realizada se observa que existen dos tipos de culturas predominantes en la institución que son:

Cultura Mercado: Es la de mayor incidencia, con un 45%, lo que evidencia que la entidad se orienta a resultados. Los líderes son guías. El elemento que mantiene unida a la institución es el énfasis por cumplir metas y objetivos institucionales.

Cultura Clan: Es la segunda de mayor incidencia, con un 24%, lo que evidencia que la institución es como una familia ampliada. Las máximas autoridades institucionales son consideradas como mentores. Su figura es paternal. La cohesión y la moral son muy importantes. El éxito está definido por la preocupación hacia los empleados, la sensibilidad hacia los “clientes” y usuarios.

Tabla 12 Medición de cultura organizacional

CONSEJO NACIONAL ELECTORAL			
MEDICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL			
Tipo	Dimensiones	Descripción	2017
Clan	Personas	Familia extendida, tutoría, crecimiento, participación,	24%
Adhocrática	Resultado	Dinámica, toma de riesgos, valora la innovación	9%
Jerarquizada	Estructura	Estructura, control, coordinación, eficiencia	22%
Mercado	Cliente	Orientada al usuario, valora la calidad, y el servicio	45%
TOTAL			100%

Fuente: Dirección de Cultura Organizacional

Clima laboral

Para la medición del clima laboral institucional, en el año 2016 y utilizando la misma herramienta “Denison Culture Survey”, se obtuvieron los siguientes resultados en las ocho dimensiones de clima laboral.

Tabla 13 Medición de clima laboral 2016

CONSEJO NACIONAL ELECTORAL		
MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL		
DIMENSIONES		2016
Equidad		76,8%
Sentido de pertenencia		92,7%
Bienestar y calidad de vida		78,3%
Desarrollo profesional		70,2%
Comunicación interna		82,3%
Estilo de Dirección		81,7%
Desarrollo de personas		78,7%
Relaciones interpersonales		82,5%
PROMEDIO GENERAL		80,40%

Fuente: Dirección de Cultura Organizacional

Para la medición de clima laboral en el año 2017, el Ministerio de Trabajo, utilizando la herramienta institucional antes citada, detectó la percepción generalizada de los servidores al estilo de liderazgo, estimándolo como normal; están moderadamente comprometidos con la institución y lo que ella representa, así como con el equipo humano que la constituye. Se percibe que el entorno de trabajo, es decir, el ambiente que existe en la institución para el desarrollo de sus actividades es adecuado. El componente con mejor valoración es liderazgo con 77%.

Tabla 14 Medición de clima laboral 2017

CONSEJO NACIONAL ELECTORAL		
MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL		
COMPONENTE	2017	VALORACIÓN
Liderazgo	77%	Clima laboral muy bueno
Compromiso	76%	Clima laboral muy bueno
Entorno de trabajo	70%	Clima laboral aceptable
PROMEDIO GENERAL	74%	Clima laboral aceptable

Fuente: Dirección de Cultura Organizacional

Para el año 2017, el servidor electoral ve a la institución como una organización en la que puede desempeñar su trabajo, en un ambiente en el que el liderazgo que identifica en sus directivos, les orienta, impulsa y motiva al cumplimiento de los objetivos institucionales. Se siente comprometido con la institución, ya que se identifica con ésta, sus políticas y objetivos, adaptándose, aportando y buscando permanencia. En cuanto a su entorno estima que posee recursos materiales y humanos que le permiten desarrollar sus labores.

Considera al Consejo Nacional Electoral como una entidad orientada al servicio, en la que se busca satisfacer de la mejor manera las necesidades de la ciudadanía, haciendo énfasis en los procesos de calidad y mejora. A la par la compara con una gran familia, cuyos miembros independientemente del nivel jerárquico, comparten entre sí y fomentan el trabajo en equipo, el consenso y la participación. Los valores institucionales que se encuentran más arraigados, en opinión de los funcionarios, son la eficiencia, confianza, eficacia, vocación de servicio, ética y compañerismo.

Anticipando al resultado del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales y para complementar la percepción de los servidores electorales, se cree conveniente extraer lo que dichas personas expresan con respecto a la gestión de talento humano en la institución:

Tabla 15 Ámbito de planificación y dimensionamiento del talento humano

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades
Se cuenta con el estudio de dimensionamiento actualizado al año 2017.	Existe metodología para desarrollar la planificación del talento humano.	Rotación de personal de contrato de servicios ocasionales lo que afecta principalmente al trabajo de los administradores de contrato.

Tabla 16 Ámbito planificación y seguimiento del talento humano

Debilidades
Debilidad en el funcionamiento de sistema informático de administración de talento humano.

Tabla 17 Ámbito contratación del talento humano

Debilidades
Falta de planificación de talento humano en el proceso logístico post electoral;
Existencia de burocracia para la contratación de personal;
Falta información sobre requisitos que debe presentar personal a liquidar;

Contratación por días no fideliza el personal; y,
Tiempos insuficientes para contratación del personal de diferentes etapas del proceso electoral.

Tabla 18 Ámbito gestión del talento humano

Debilidades
Falta de celeridad y respuesta en trámites de talento humano; y, Insuficiente información a funcionarios sobre aspectos de talento humano (vacaciones, horas extras, atrasos, faltas, roles de pago, etc.).

Tabla 19 Ámbito perfiles-selección de talento humano

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Estandarización de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal.	Levantamiento de base de datos de elegibles que hayan participado en anteriores procesos electorales.	Necesidad de mayor información institucional sobre los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.	Existencia de constantes reformas a la normativa legal.

Tabla 20 Ámbito salud ocupacional

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades
Existencia del sistema de seguridad y salud ocupacional.	Posibilidad de ampliar atención del sistema de seguridad y salud ocupacional a las delegaciones.	Falta de socialización de plan de seguridad ocupacional.

Tabla 21 Ámbito capacitación y desarrollo profesional

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades
Existencia del sistema nacional de capacitación desarrollado por el Ministerio de Trabajo	Inicio de proceso de concursos de méritos y oposición basado en estatuto orgánico por procesos y manual de clasificación de puestos.	Desvinculación de personal capacitado;
Desarrollo de un sistema institucional para seguimiento del plan de capacitación validado por el Ministerio de Trabajo.		Deserción de personal en capacitación programada por actividades laborales;
		Insuficiente capacitación del personal en ámbitos de gestión pública: contratación; control; herramientas (eSigef; GEPR); bienes; gestión documental;
		Insuficiente capacitación del personal en gestión electoral y de participación política; y,

		Necesidad de promover mayores oportunidades que permitan el crecimiento profesional y reconocimiento de la experiencia laboral de servidores.
--	--	---

Tabla 22 Gestión de Cultura Organizacional

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades
Medición de clima y cultura implementada según lineamientos del Ministerio de Trabajo.	Posibilidad de formular y ejecutar planes de acción en clima y cultura institucional.	Falta de planes de cultura organizacional y gestión de cambio a nivel central y en provincias;
		Insuficiente conocimiento de funciones y empoderamiento del personal con respecto a la cultura organizacional; y,
		Falta de aprobación del código de ética institucional.

De manera complementaria a la percepción interna frente a la gestión del Consejo Nacional Electoral. Se cree pertinente exponer las percepciones que los servidores electorales exponen frente a la comunicación interna de la institución:

Tabla 23 Gestión de Comunicación Interna a la Institución

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sistema de monitoreo de noticias y emisión de alertas informativas dirigidas a los funcionarios del CNE	Insuficiente comunicación con los directores provinciales priorizando la relación con los encargados de comunicación respecto a la emisión de estrategias emitidos nacionalmente.
	Poca difusión de campañas comunicacionales hacia el personal institucional.
	Insuficiente entrega y validación de información generada por las direcciones nacionales y provinciales, situación que impide emitir información precisa a los ciudadanos que acceden a la web institucional.
	Multiplicidad de actores nacionales que pueden elevar información a la web sin conocimiento de comunicación institucional.
	Falta de planificación y coordinación entre las direcciones nacionales y provinciales previamente a la organización de eventos en territorio.
	Centralización de recursos para la realización de eventos institucionales.
	Inexistencia de una base de datos actualizada que defina locales y logística para la realización de eventos a nivel territorial.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Posibilidad de definir estrategias para medir el alcance de los productos comunicacionales	

5.2 Percepción externa de la ciudadanía ante la gestión del CNE

El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es fundamento de la autoridad, y se ejerce a través de los órganos del poder público y de las formas de participación directa previstas en la constitución y en la ley.

La democracia directa reposa en el ideal de una ciudadanía activa decidiendo sin mediaciones políticas sobre los asuntos públicos. Los pronunciamientos del pueblo se traducen, directamente, en decisiones políticas vinculantes, sin que existan procesos de delegación del poder a ningún tipo de representantes, siendo la ciudadanía la que participa y decide de modo directo.

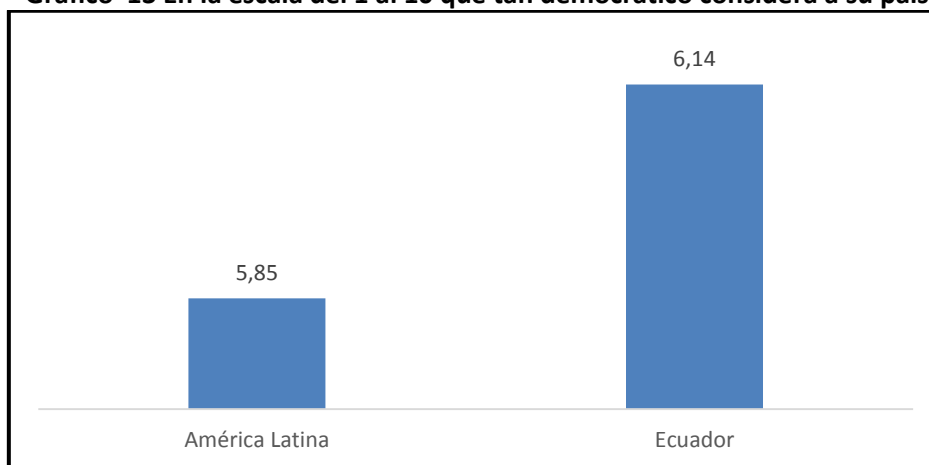
La Democracia representativa surge de la imposibilidad de que todos los ciudadanos estén presentes en el ejercicio del poder. Esta, se basa en los procedimientos, entre los que cuentan: existencia de partidos políticos, elecciones periódicas de gobernantes, preeminencia de las mayorías con respeto de las minorías, etc.

Hoy, la imagen institucional se ha convertido en un activo intangible básico, un recurso estratégico y una herramienta fundamental para el desarrollo y posicionamiento institucional. En este contexto, la Corporación Latinobarómetro investiga el desarrollo de la democracia, la economía y la sociedad en su conjunto, usando indicadores de opinión pública que miden actitudes, valores y comportamientos.

Para el 2016, se aplicaron 20.204 entrevistas cara a cara en 18 países (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y, Venezuela) entre el 15 de mayo y el 15 de junio de 2016, con muestras representativas de 1.000 y 1.200 casos, con un margen de error de alrededor del 3%, por país.

Para conocer que tan democrático consideran al país en que viven, se pidió a los encuestados que indiquen en una escala del 1 al 10 el nivel de democracia que tienen. El uno (1) representa que el país “No es democrático” y el diez (10) que el país “Es totalmente democrático”.

Gráfico 13 En la escala del 1 al 10 que tan democrático considera a su país

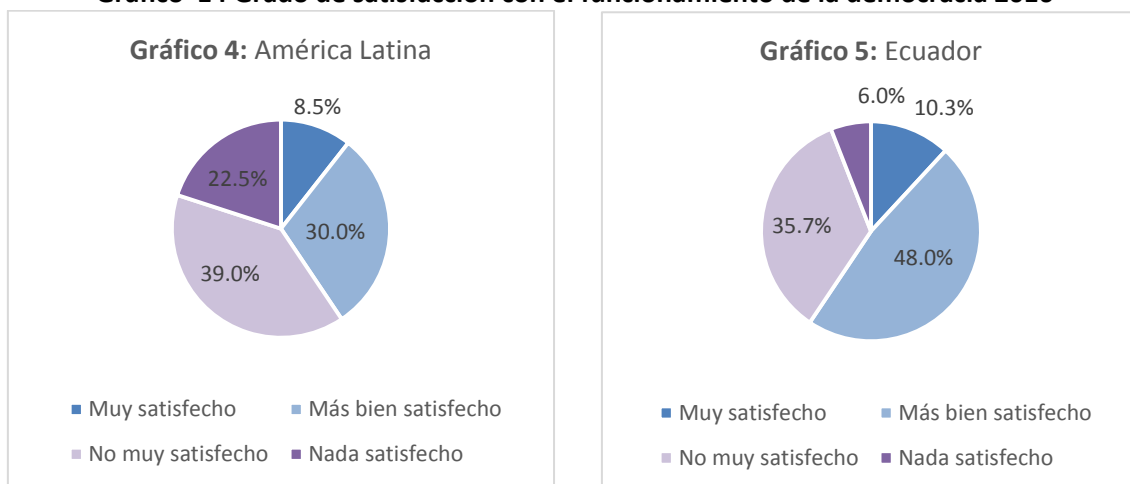


Fuente: Latinobarómetro - 2016

Metodología: Muestra 1200 casos, margen de error 2.8%

Como se puede observar en el gráfico, América Latina en promedio calificó a la democracia con una escala ligeramente mayor a la mitad (5,85); misma que es inferior a la de Ecuador, puesto que la calificación recibida en promedio fue 6,14. Es importante mencionar que pese a que los ecuatorianos no consideran que su país sea totalmente democrático, tienen un buen criterio sobre la democracia.

Gráfico 14 Grado de satisfacción con el funcionamiento de la democracia 2016

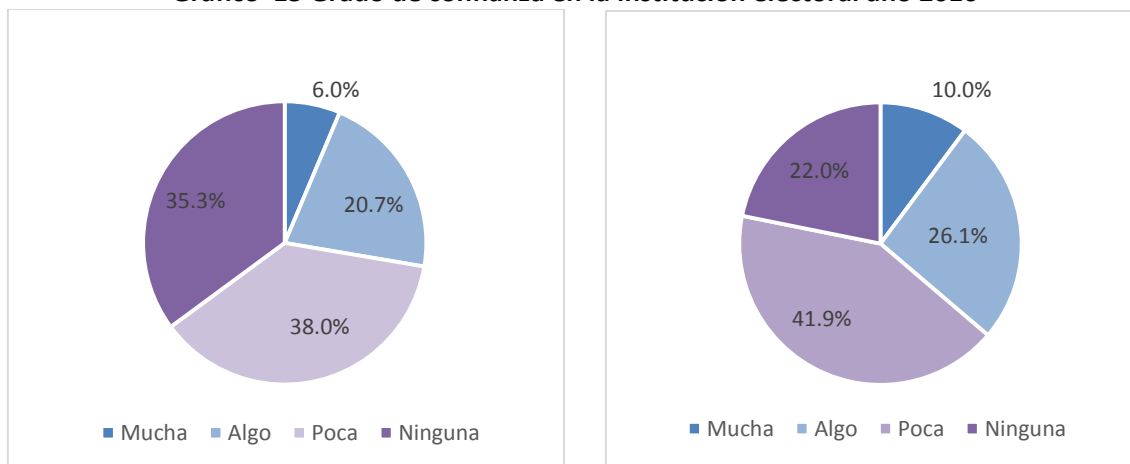


Fuente: Latinobarómetro 2016
Metodología: Muestra 1200 casos, margen de error 2.8%

Particularmente, Ecuador presenta un mayor grado de satisfacción con el funcionamiento de la democracia respecto al total de América Latina (gráfico 4); es así que 60% de la población se encuentra conforme (Muy satisfecho/Más bien satisfecho).

En democracia, los poderes del Estado se encuentran divididos en funciones, que generalmente constan en la Constitución y en las leyes secundarias, como mecanismo para evitar la existencia de un gobernante absoluto.

Gráfico 15 Grado de confianza en la institución electoral año 2016



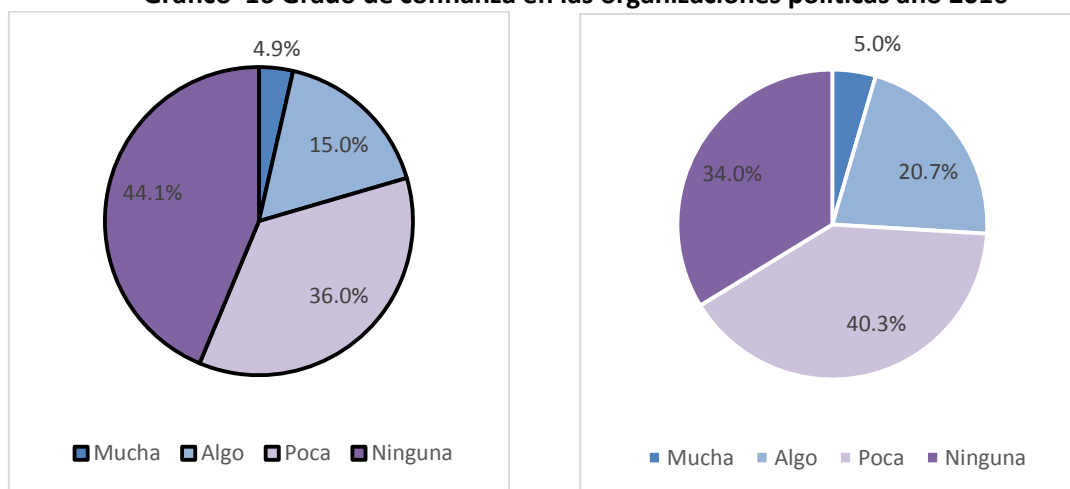
Fuente: Latinobarómetro - 2016
Metodología: Muestra 1200 casos, margen de error 2.8%

Uno de los factores esenciales de la democracia representativa es la realización de elecciones libres, periódicas y transparentes para llevar a los ciudadanos a ejercer un cargo público durante un período o término específico, proceso que está a cargo del Consejo Nacional Electoral, entidad que tiene como finalidad asegurar que las votaciones y los escrutinios traduzcan la expresión auténtica, libre, democrática y espontánea de la ciudadanía y sean el reflejo oportuno de la voluntad del electorado expresada en las urnas por votación directa y secreta; ahí radica la importancia de que la ciudadanía tenga un alto grado de confianza en la institución electoral.

En América Latina, tal como se puede apreciar en el gráfico 7, solamente el 13% de los habitantes tiene mucha confianza en la institución electoral, un 33% tiene algo de confianza, el 31% tiene poca confianza; y por último, un porcentaje significativo de la ciudadanía (23%) no tiene confianza en la institución electoral.

En Ecuador, el Consejo Nacional Electoral (CNE), cuya misión es fortalecer la democracia en el Ecuador, garantizando los derechos de participación de la ciudadanía, promoviendo el ejercicio de la democracia comunitaria y ejerciendo rectoría, planificación, regulación y el control de los mecanismos de democracia directa y representativa. En 2016 un 40% de la población indicó tener “Mucha/Algo” de confianza en la institución electoral, calificación mayor a la total obtenida en América Latina.

Gráfico 16 Grado de confianza en las organizaciones políticas año 2016



Fuente: Latinobarómetro - 2016

Metodología: Muestra 1200 casos, margen de error 2.8%

Las organizaciones políticas son un pilar fundamental para construir un estado constitucional de derechos y justicia; además de ser un vehículo para conseguir los cargos de elección popular. Son esenciales en cualquier democracia ya que cumplen con funciones críticas como la de agregar y canalizar los intereses y demandas ciudadanas, y organizar la competición política (Mainwaring y Scully 1995).

En América Latina, el 80% manifiesta tener poca o ninguna confianza en las organizaciones políticas; mientras que en Ecuador el porcentaje es ligeramente menor; aproximadamente las tres cuartas partes (74%) tienen poca o ninguna confianza en éstas.

Elecciones Generales Ecuador 2017

Las elecciones representan uno de los fenómenos políticos de más amplia difusión en los Estados modernos de todo el mundo. Sin embargo, una elección no es igual a otra. Enmarcadas en contextos sociales y políticos sumamente distintos, en el sentido estructural, las elecciones varían en alto grado respecto a su competitividad y sus funciones políticas.

Para analizar la calificación de la gestión y el nivel de confianza del Consejo Nacional Electoral, es importante considerar que las Elecciones Generales 2017 marcaron eventos coyunturales que influyeron en la percepción de la ciudadanía sobre la entidad.

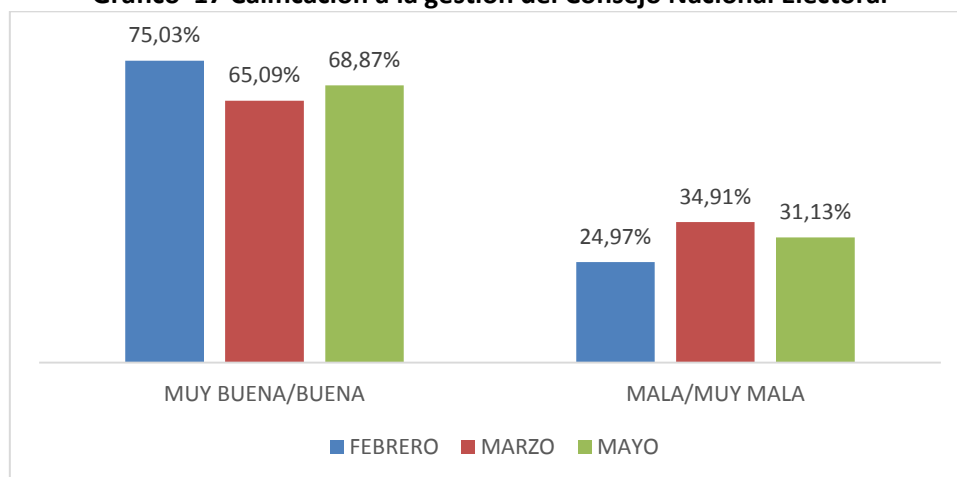
En el contexto de las elecciones se realizaron encuestas que nos permiten conocer la percepción de la ciudadanía sobre la gestión que realiza el Consejo Nacional Electoral y la confianza que aquella tiene en la institución encargada de organizar las elecciones.

Las encuestas realizadas, se hicieron en tres etapas diferentes y significativas: antes de la primera vuelta, después de la primera vuelta y pasada la segunda vuelta de las Elecciones Generales Ecuador 2017, con la siguiente muestra y margen de error:

- febrero (antes de la primera vuelta del 19 de febrero): se realizó con una muestra de 1.113 entrevistas y un margen de error de +/- 2,997.
- marzo (después de la primera vuelta): se realizó con una muestra de 3.016 entrevistas y un margen de error de +/- 1,820
- mayo (después de la segunda vuelta): se realizó con una muestra de 2.916 entrevistas y un margen de error de +/- 1,851

A continuación se puede observar los resultados de las encuestas realizadas.

Gráfico 17 Calificación a la gestión del Consejo Nacional Electoral

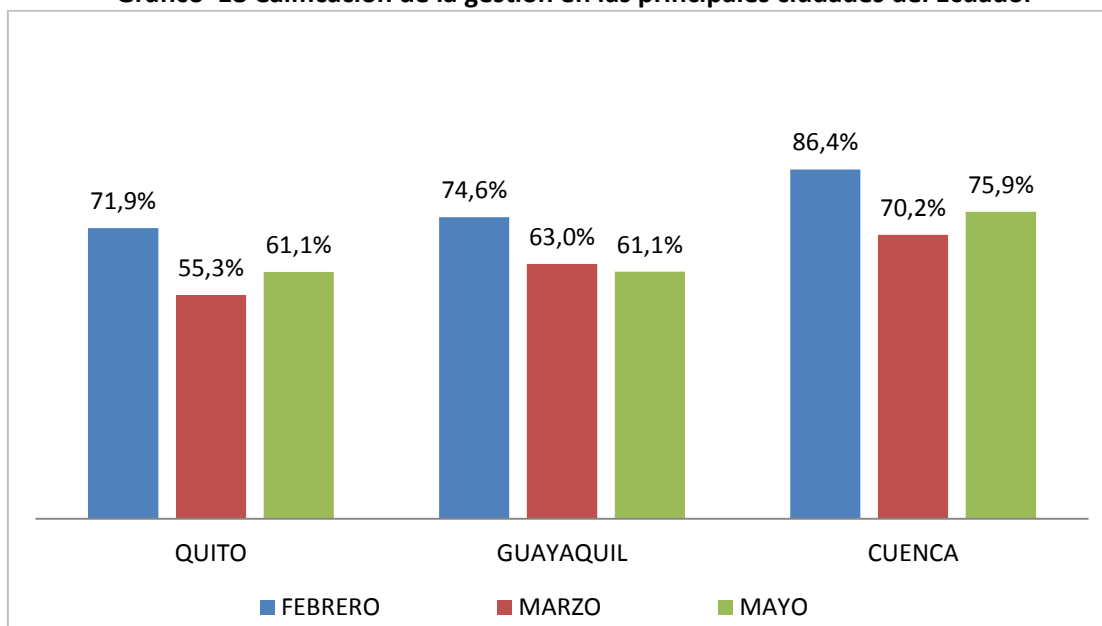


Fuente: Perfiles de Opinión - 2017

Para el mes de febrero, la gestión del Consejo Nacional Electoral fue calificada como “Muy buena/buena” en un 75,03%. Ya que la encuesta fue aplicada antes de la primera vuelta electoral, se puede concluir que las tres cuartas partes de la ciudadanía estaban satisfechas con las gestiones realizadas. Para el mes de marzo la calificación disminuyó a un 65,09% experimentando un incremento para el mes de mayo, es así que un 68,87% la calificó satisfactoriamente.

A continuación se muestra los resultados de la encuesta en las principales provincias del país.

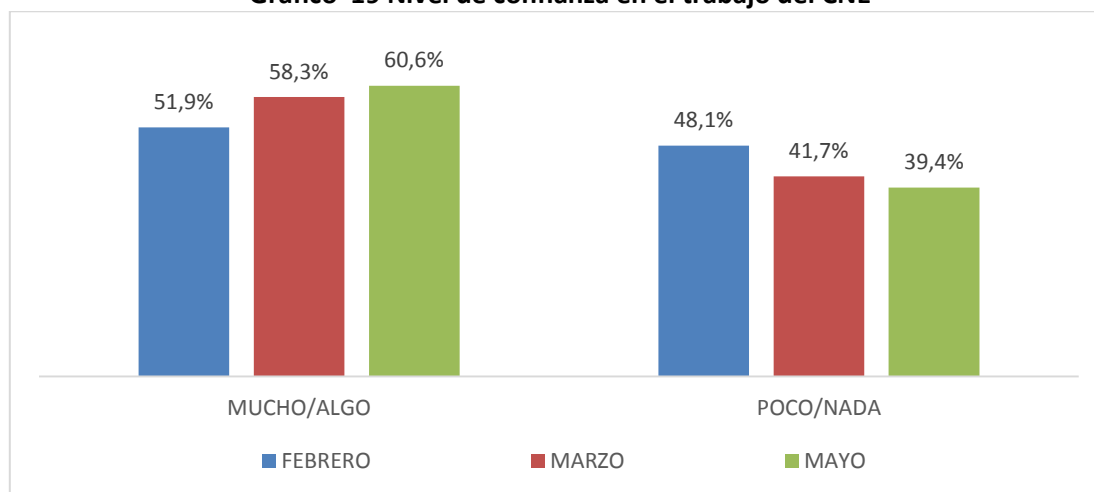
Gráfico 18 Calificación de la gestión en las principales ciudades del Ecuador



Fuente: Perfiles de Opinión - 2017

En los tres meses que se aplicaron las encuestas, Cuenca fue la ciudad que otorgó mejores calificaciones a la gestión del Consejo Nacional Electoral, mismas que en ningún caso fueron menores al 70%. Por su parte, la ciudad de Guayaquil empezó con una calificación de 74,60% en febrero y terminó con un 61,07% en mayo. Por último, Quito tiene un comportamiento similar al total del país; esto es, empieza con una calificación alta en febrero (71,86%) la cual disminuye más de 16 puntos porcentuales en marzo (55,33%) y mejora en el mes de mayo (61,06%). Pese a que la calificación de la gestión de la institución no es la misma en las diferentes ciudades, podemos concluir que en cada una de ellas se percibe como positiva.

Gráfico 19 Nivel de confianza en el trabajo del CNE



Fuente: Perfiles de Opinión - 2017

Para el mes de febrero, un porcentaje mayor a la mitad (51,9%) indicó tener “Mucho/Algo” de confianza en el trabajo que realiza el Consejo Nacional Electoral. La calificación subió más de seis puntos porcentuales para el mes de marzo (58,3%) pese al momento coyuntural que se vivió

después de la primera vuelta; finalizando para el mes de mayo con un porcentaje significativo (60,6%) de confianza en el trabajo realizado por la institución.

De manera complementaria a la percepción externa frente a la gestión del Consejo Nacional Electoral. Se considera pertinente presentar las percepciones que los servidores electorales exponen frente a la comunicación externa de la institución:

Tabla 24 Ámbito de comunicación externa

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades
Buena relación con los medios de comunicación; y,	Entrega de material electoral a Instituciones públicas, y Unidades Educativas interesadas; y,	Falta de comunicación entre las áreas sobre temas ciudadanos;
Desconcentración del manejo de redes sociales en cada delegación provincial.	Incremento del manejo de redes sociales y nuevos canales de comunicación.	Poca atención mediática a temas fuera del periodo electoral; y,
		Insuficiente capacitación en áreas que prestan atención al ciudadano.

Tabla 25 Ámbito de producción

Fortalezas	Debilidades
Implementación de programa televisivo y de radio "Sociedad Viva"; y,	Falta de agilidad en la revisión/aprobación en matriz de los productos generados en las delegaciones; e,
Realización integral de productos comunicacionales con talento humano institucional.	Insuficiente equipo y herramientas tecnológicas para producción de material audiovisual.

Tabla 26 Ámbito de diseño gráfico

Fortalezas	Debilidades
Institucionalización de manual de imagen.	Retraso en la entrega de textos revisados por las unidades requirentes; e, Insuficiencia de equipo tecnológico y herramientas de diseño e impresión.

Tabla 27 Ámbito de comunicación estratégica

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades
Imagen institucional estandarizada, consolidada, y posicionada a nivel nacional.	Existencia de canales de comunicación con instituciones públicas.	Insuficiente socialización de la planificación de comunicación;
		Insuficiente comunicación de matriz con los directores provinciales y no sólo con encargados de comunicación; Insuficiente comunicación entre las unidades institucionales sobre temas de comunicación integral con la ciudadanía;
		Inexistencia de estrategias comunicacionales que impiden socializar a la ciudadanía sobre los procedimientos y flujos del proceso electoral; e,

		Insuficiente información a la ciudadanía sobre los procesos electorales y técnicos institucionales.
--	--	---

5.2 Análisis situacional FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Para levantar la matriz FODA como herramienta de estudio de la situación institucional, la cual visibiliza las características internas (debilidades y fortalezas) y la situación externa (amenazas y oportunidades), es imprescindible trabajar sobre la base de ejes institucionales de responsabilidad de las unidades estructurales según el estatuto orgánico por procesos.

Al finalizar los talleres de socialización y formulación de las matrices FODA, desarrollados en todas las delegaciones provinciales, coordinaciones y direcciones nacionales, se ha realizado la consolidación de los aportes emitidos y la validación, consolidando un solo análisis nacional cuyos contenidos puedan ser aportes en la siguiente fase metodológica.

En una primera etapa se analizó la situación actual interna y externa de las 24 delegaciones provinciales electorales como de las coordinaciones y direcciones nacionales del Consejo Nacional Electoral, mediante la conformación de un equipo multidisciplinario que trabajó con los funcionarios electorales en las visitas programadas tanto a nivel provincial como nacional; en una segunda etapa se programó una retroalimentación de la información obtenida por las instancias citadas articulándose un solo documento institucional. La característica principal de esta construcción fue la inclusión y participación colectiva de todos los actores que conforman el Consejo Nacional Electoral.

El levantamiento del diagnóstico del Consejo Nacional Electoral se realizó en base a la priorización de un ámbito institucional general y tres componentes que enmarcan el accionar de la institución.

Los ámbitos que incluyen elementos de la gestión operativa institucional y electoral son:

Tabla 28 Gestión operativa institucional y electoral - ámbitos

Gestión operativa institucional y electoral	Ámbitos
	Ámbito institucional general;
	Ámbitos adjetivos de asesoría y apoyo;
	Ámbito de procesos electorales; y,
	Ámbito de participación política.

a) Ámbito institucional general

A nivel nacional y provincial se expresaron ciertos aspectos que de manera generalizada demuestran fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas para el Consejo Nacional Electoral.

Entre las fortalezas, podemos destacar la existencia de una estructura institucional que ha mantenido un proceso paulatino de mejora desde el año 2008, situación que ha permitido que a pesar de las vicisitudes sociales y políticas pueda responder a los requerimientos de procesos electorales de diferente magnitud que la democracia ecuatoriana ha requerido. Resalta también entre las fortalezas la existencia de buenas relaciones interinstitucionales que permiten lograr mejores resultados sobre todo en las etapas electorales.

En este mismo sentido se puede encontrar como oportunidad, el paulatino posicionamiento del Consejo Nacional Electoral como una entidad que en base a los procesos de mejoramiento continuo, está presente con cada vez mejores prácticas electorales en el contexto suramericano, americano y de manera incipiente a nivel mundial.

A pesar de los aspectos positivos que se han señalado, resulta pertinente señalar algunas amenazas que han dificultado sistemáticamente a la acción institucional en el período de vigencia del Plan Estratégico Institucional 2014 - 2017:

- Las restricciones económicas a las cuales se ha visto sujeto el Consejo Nacional Electoral, por las limitaciones económicas nacionales
- Los inadecuados procedimientos de asignación o recorte presupuestario ejercidos al Consejo Nacional Electoral por parte del Ministerio de Finanzas, que no diferencia las dinámicas de la institución con respecto al resto de las instituciones públicas. Cabe recordar que por norma constitucional los procesos electorales nacionales generales o seccionales, se realizan en febrero del año correspondiente, situación que tiene serias implicaciones cuando el Presupuesto General del Estado sigue la lógica del período fiscal enero – diciembre.

b) Ámbitos adjetivos de asesoría y apoyo

La administración electoral es el conjunto de actividades operativas que facilitan la ejecución de las actividades programadas por las áreas sustantivas de la institución a nivel provincial como nacional. La gestión de las áreas adjetivas es la de brindar productos de asesoría y apoyo para la generación de productos y/o servicios institucionales tanto en un período ordinario como electoral.

En la nueva gobernanza electoral, la administración de los ámbitos de apoyo y asesoría tiende a buscar la mejora continua, profesionalización, optimización y modernización de sus procedimientos.

Para el análisis de los ámbitos de apoyo y asesoría se consideraron las siguientes variables que por su recurrencia tuvieron mayor impacto en el levantamiento de información FODA a nivel provincial como nacional.

Gestión Administrativa

Tabla 29 Infraestructura institucional

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia parcial de edificaciones propias a nivel nacional.	Existencia de infraestructura e instalaciones antiguas;
	Insuficiente espacio físico y dispersión de la infraestructura que obliga a constante movilización y no permite un flujo adecuado de los trámites;
	Dispersión e inadecuado uso de bodegas;
	Poca proactividad para solucionar los problemas de infraestructura;
	Falta de espacio físico y condiciones adecuadas para gestión documental a nivel nacional; y,
	Descoordinación y falta de asesoría técnica del área de infraestructura de planta central con delegaciones.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Coordinación interinstitucional para la obtención de edificaciones y terrenos.	

Tabla 30 Compras públicas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Articulación de las áreas de compras públicas a nivel central para asesoría y acompañamiento en territorio; y,	Insuficiente capacitación de funcionarios de áreas requirentes en compras públicas;
Funcionamiento del sistema nacional de contratación pública.	Descoordinación entre áreas requirentes y administrativas de compras públicas a nivel central y en las delegaciones
	Debilidades en el sistema informático para gestión del Plan Anual de Contrataciones;
	Desconocimiento de procesos de aprobación y reformas al PAC;
	Deficiente planificación de áreas requirentes, demora en la revisión de términos de referencia y en procesos de contratación; y
	Demora en los trámites contractuales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Cambio constante de normativas por parte del SERCOP;
	Mala calidad demora en la entrega de productos o servicios adquiridos a través del portal de compras públicas;
	Existencia limitada de proveedores locales para las necesidades institucionales; y,
	Retraso en pago a proveedores por parte del MINFIN.

Tabla 31 Bienes muebles e inventarios

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia del sistema nacional del control de bienes de larga duración; y,	Desactualización de datos la ingresar en el sistema nacional de control de bienes de larga duración;
Mejora en la gestión del proceso de clasificación y organización del inventario.	Inexistencia de módulos complementarios estandarizados y articulados al sistema de control de existencias;
	Deficiente ejecución del plan de mantenimiento preventivo de equipos;
	Incumplimiento de directrices para la baja de bienes de larga duración;
	Falta de perfiles y personal adecuado para la gestión de bienes de larga duración;
	Insuficientes equipos tecnológicos para el control de bienes e inventarios;
	Parque automotor obsoleto e insuficiente a nivel provincial y nacional.
	Retrasos en la entrega de mobiliario y actas de traspaso de bienes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Coordinación interinstitucional para el préstamo de vehículos para uso en procesos electorales	

Gestión financiera

Tabla 32 Presupuesto

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Control de la gestión documental financiera.	Dificultades en la gestión de pagos a personal sin relación de dependencia;
	Debilidad en los procesos de solicitud de anticipos y entrega de informes por servidores y demora en la cancelación de valores de viáticos y subsistencias;
	Priorización de presupuesto para asignación de recursos a actividades no planificadas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Relaciones interinstitucionales que permiten la autogestión para la ejecución de actividades programadas.	Intermitencia en la página web del Ministerio de Finanzas para registro de transacciones presupuestarias y compromisos de gastos

Tabla 33 Contabilidad

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Falta de planificación en las unidades requirentes para presentar solicitudes de pagos por bienes y servicios los últimos días de cada mes;

	Existencia de errores en la documentación presentada por las unidades requirentes;
	Insuficiente capacitación a los administradores de contrato en el cumplimiento de sus funciones.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Intermitencia en la página web del Ministerio de Finanzas para registro de transacciones financieras y devengados

Tabla 34 Tesorería

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Gestión inoportuna de las unidades requirentes sobre inicios de procesos de pago.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Falta de atención oportuna del Ministerio de Finanzas para la acreditación de los pagos ejecutados por medio del sistema ESIGEF; y, Intermitencia en la página web del Ministerio de Finanzas para utilización de ESIGEF

Gestión de planificación

Los procesos de planificación electoral son actividades ininterrumpidas y de permanente retroalimentación que permiten organizar de manera sistemática y programada cada una de las actividades propuestas en planes, proyectos e iniciativas en la administración electoral. La incidencia de la planificación en los procesos sustantivos como adjetivos tiene una connotación importante ya que nos permite organizar de manera eficiente cada actividad propuesta así como medir el impacto de cada acción en términos presupuestarios y sociales que permitirán a la autoridad electoral tomar las acciones correctivas o preventivas necesarias que permitan cumplir con los objetivos propuestos dentro de un período ordinario como electoral.

Así, se define a la planificación como: “... un curso intencionado de acción, que pretende arribar a un orden democrático en el que la orientación del desarrollo plasme la voluntad de la mayoría y haga posible la concurrencia de todos los actores también responde al valor de la igualdad>> (CEPAL, 2010: 6-8)” (Senplades, 2012).

Tabla 35 Planificación

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Procesos definidos para formulación de planes estratégicos, operativos y de proyectos;	
Existencia de sistema informático de planificación institucional SIPLAN.	Dificultades en la conciliación de SIPLAN y ESIGEF;
	Obsoleto lenguaje de programación del sistema de planificación institucional – SIPLAN;
	Frecuentes reprogramaciones por la inadecuada planificación de actividades por parte de la direcciones y delegaciones;
	Inexistencia de una cartera institucional de proyectos de inversión y gasto corriente;
	Priorización de las actividades del proceso electoral en detrimento de procesos menor alcance;
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Metodología y manuales nacionales estandarizados para planificación y gestión de proyectos.	

Gestión de seguimiento y evaluación

La gestión de las actividades programadas en la planificación operativa como en la electoral requiere de un proceso de seguimiento y evaluación que se realiza a través del monitoreo de cumplimiento periódico de la planificación operativa y presupuestaria tanto de planta central

como de las 24 delegaciones. Generar alertas y acciones de mejora oportuna por parte de la gestión de seguimiento y evaluación permitirá a la autoridad electoral la toma eficiente de decisiones.

“El monitoreo es un proceso continuo y permanente (todos los días, semanas, meses en la ejecución del proyecto), la evaluación se realiza en períodos establecidos, entre lapsos de tiempo más largos. El monitoreo es un proceso continuo de análisis, observación y sugerencias de ajustes para asegurar que el proyecto esté encarrilado a alcanzar su objetivo. La evaluación por su parte permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor, aspectos tales como el diseño del proyecto y sus impactos, tanto los previstos como los no previstos.” (CEPAL, 2017)

Tabla 36 Seguimiento y evaluación

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Aplicación de herramienta "Gestión Electoral por Resultados", que permite medición de procesos mediante indicadores.	Insuficiente capacitación a directores nacionales y provinciales y contrapartes en los procesos de seguimiento y evaluación;
	Desconocimiento de los indicadores por parte del personal técnico – operativo; y,
	Evaluación de indicadores no se realiza sobre la ejecución efectiva de los procesos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Formulación e implementación del sistema integral de planificación y seguimiento.	

Gestión de aseguramiento de la calidad

Cada proceso electoral se compone de una serie de procesos interrelacionados que requieren de un conjunto de regulaciones, procedimientos claros que permitan fortalecer los procesos democráticos a través del ejercicio pleno de los derechos de participación de los ciudadanos y la institucionalidad de los procesos operativos como electorales dentro de un período ordinario como electoral.

La gestión de calidad en la especificación técnica ISO/17582:2014 “proporciona una guía para el diseño de un sistema de gestión efectivo que permite a un organismo electoral llevar a cabo servicios electorales planteados cuidadosamente, y orientados a atender de mejor manera las expectativas de los usuarios electorales (votantes, candidatos, organizaciones políticas, organizaciones sociales e instituciones relacionadas)” (Consejo Nacional Electoral, 2016).

Tabla 37 Gestión de aseguramiento de la calidad

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Implementación, aplicación y posicionamiento nacional del sistema de gestión de calidad por procesos;	Inexistencia de auditores internos ISO en delegaciones;
Certificación en la Especificación Técnica ISO/TS 17582:2014 e ISO 9001:2008 a nivel nacional;	Insuficiente difusión de las herramientas y ventajas del sistema de gestión de calidad;
Levantamiento y estandarización parcial de procesos a nivel nacional;	Demora en la entrega de formatos ISO actualizados a las delegaciones;
Existencia de sistema nacional de control de documentos vinculados a la gestión de calidad; y,	Insuficiente acompañamiento en la implementación del sistema de calidad a las delegaciones;
Existencia de sistema de medición de la satisfacción ciudadana de los servicios institucionales	Falta de articulación entre los responsables de los procesos a nivel nacional;
	Falta de desarrollo y actualización de los procesos en algunas unidades operativas;
	Falta de control y reglamentación para la obligatoriedad del levantamiento de todos los procesos institucionales;
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Actualización y mejora continua de los procesos Institucionales;	
Migración del sistema de gestión de calidad a ISO 9001:2015 por actualización de norma para mejora continua;	

Automatización del sistema de control documental del sistema de gestión de calidad (Master Web); y,	
Automatización de procesos institucionales	

Gestión de estadística institucional

La gestión estadística electoral genera información estadística oficial, oportuna y confiable mediante el levantamiento, procesamiento, sistematización y custodia de datos que contribuyan a la toma de decisiones para autoridades electorales, electas, organizaciones políticas y organizaciones sociales.

Tabla 38 Reportes estadísticos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Desarrollo de productos estadísticas electorales.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Utilización ciudadana de los productos estadísticos	Inexistencia de un plan de elaboración de productos estadísticos institucionales; y, Insuficiente socialización institucional y ciudadana de los productos estadísticos producidos.

Tabla 39 Generación de análisis

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia de Sistema Estadístico Electoral, como repositorio de datos 2002 – 2017;	
Existencia de herramientas de levantamiento de información para generar encuestas e informes dinámicos.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Demanda creciente de datos e información estadística electoral e institucional	Inexistencia de garantía ni servicio técnico al ser herramientas de software libre.

Gestión de informática y comunicaciones

La utilización de tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en la organización, planificación y ejecución de procesos electorales ha generado avances importantes en las diferentes fases del ciclo electoral, a fin de garantizar la transparencia de los procesos y disponibilidad inmediata de resultados electorales.

La Coordinación Nacional de Tecnologías de Información y Comunicación ha realizado durante los últimos años una importante labor de análisis sobre el papel de la tecnología en el campo electoral, desarrollando sistemas informáticos acordes a la necesidad específica del proceso y la normativa vigente.

La implementación de nuevas tecnologías debe responder a una decisión soberana de cada país que tome en cuenta necesidades propias, costos y beneficios, así como, otros factores importantes como su difusión y sociabilización, tanto a nivel de los funcionarios de los órganos electorales, partidos políticos como a nivel de la ciudadanía.

Tabla 40 Seguridad informática

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Implementación de mecanismos de protección de la privacidad e integridad de la infraestructura del centro de datos y de los sistemas informáticos institucionales.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Probabilidad de ataques informáticos por el avance permanente y sistemático de la tecnología

Tabla 41 Desarrollo de sistemas:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Desarrollo e implementación institucional del sistema electoral.	Inexistencia de un sistema integrado para gestión administrativa, financiera, talento humano, planificación y gestión documental; y Modificaciones de los sistemas informáticos por la actualización permanente de normativas y reglamentos para los diferentes procesos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Asesoramiento y asistencia técnica a organismos electorales internacionales.	

Tabla 42 Planificación de tecnologías de la información y comunicación

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Insuficiente planificación de áreas requirentes a sistemas o productos informáticos.

Tabla 43 Soporte técnico

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Implementación del sistema de gestión de incidentes y requerimientos informáticos.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Implementación de formas alternativas de contratación para el mantenimiento de equipos.	Desconfianza por parte de los servidores en los servicios de soporte; Insuficiente mecanismo de monitoreo al mantenimiento preventivo de computadoras y periféricos. Inexistencia de políticas de uso y mantenimiento de impresoras, copadoras, scanner.

Tabla 44 Infraestructura tecnológica

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Operación del centro de datos con equipos adecuados de infraestructura tecnológica.	Insuficiente infraestructura tecnológica en las delegaciones provinciales; falta de homologación e insuficiente conectividad a nivel institucional; y, Falta de herramientas y tecnologías adecuadas para el trabajo diario.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Certificación internacional para el centro de datos; y, Existencia de convenios institucionales para dotación de equipos.	

Gestión de Secretaría General

El proceso de gestión de la Secretaría General abarca el control sistemático, certificación, organización y control de documentación producto de la actividad institucional de uso constante en un período de gestión.

La gestión documental es el “Conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes al manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final, para facilitar su utilización y conservación” (INEC, 2017).

Tabla 45 Gestión documental

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Funcionamiento del sistema de gestión documental (Quipux);	Sistema de gestión documental adquirido como producto, no es perfectible y es difícil de acoplar a la realidad institucional;
Personal capacitado para el manejo del sistema de gestión documental; y,	Sistema no tiene un flujo de seguimiento y gestión documental, no permite generar: tiempos de respuesta y alertas a nivel directivo;
Seguimiento de despacho de documentación oficial interna y externa;	Inexistente programa de capacitación continua a funcionarios;
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Adquisición o implementación de un sistema propio de gestión documental	
Creación de plataforma de capacitación en línea con videos tutoriales en temas de gestión documental.	Inexistencia de normativa para todas las funciones del Estado acerca de gestión documental
	Control documental se realiza en programas ofimáticos
	Respaldo de información se realiza en software distinto al institucional.
	Falta un servicio de internet idóneo para el flujo del sistema de gestión documental.
	Inexistencia de servidores de almacenamiento de la documentación digitalizada con al menos cinco años de duración conforme a norma técnica.

Tabla 46 Archivo institucional

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Políticas e instrumentos basados en normas y estándares internacionales;	Desconocimiento de la descripción documental e inventario individualizado, desde archivos de gestión hasta archivo general;
Conocimiento y estudio del volumen documental con el que cuenta la institución a nivel nacional;	Falta de un software interno de archivo;
Procesos iniciales de intervención de archivos de gestión general a nivel nacional y provincial; y	Inventario de documentos de archivo se hace en programas ofimáticos;
Procedimientos de capacitación e implementación de protocolos e instructivos.	Incumplimiento de políticas de archivo en las áreas;
	Falta de transferencia del archivo de gestión de las áreas hacia el Archivo General; y,
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Creación de la plataforma de capacitación en línea con videos tutoriales en temas de gestión de archivo.	Inconformidad de la ciudadanía por respuestas tardías a sus requerimientos desde el archivo institucional.

Tabla 47 Gestión del Pleno

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gestión con las áreas la elaboración de documentos que deben ser conocidos por el Pleno en tiempos determinados;	Falta de calidad en las grabaciones de audio;
Revisión de la documentación previo conocimiento del Pleno;	Insuficiente capacidad para el envío de archivos por correo electrónico institucional lo cual dificulta la notificación.
Seguimiento sobre el cumplimiento de las disposiciones y resoluciones adoptadas por el Pleno;	Equipos de copiado obsoletos y con falta de mantenimiento.
Implementación de técnica legislativa en resoluciones y normativa expedida por el Pleno	
Coordinación con las Consejerías respecto de los temas a tratarse.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Presentación y socialización de documentos por parte de las áreas con al menos 72 horas.	
Grabación en alta definición de audio y video íntegro de cada Sesión del Pleno.	

Tabla 48 Gestión de certificación

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Implementación de políticas institucionales para la certificación de documentos; y,	Mayoría de documentos originales que son soporte de la certificación, no permanecen bajo la custodia de Secretaría General y vuelven a los Archivos de Gestión;
Control y registro de la documentación certificada.	Demora en la búsqueda de la documentación en otras áreas y en el archivo intermedio; Petición de certificaciones de las áreas sin los documentos originales;

Gestión de asesoría jurídica

La gestión de Asesoría Jurídica, ejerce sus funciones de asesoramiento en materia electoral, precontractual y contractual; la elaboración de normativa que regulen los procesos electorales; así como el patrocinio en las intervenciones judiciales y extrajudiciales, que se presenten en el desempeño de sus funciones.

Además garantiza y solventa todos los procedimientos jurídicos del Consejo Nacional Electoral y sus dependencias en los procesos electorales, brindando seguridad jurídica y permitiendo la aplicabilidad eficiente, eficaz y oportuna del ordenamiento jurídico vigente.

Tabla 49 Gestión de asesoría jurídica

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia de matrices de seguimiento de actividades vinculadas al ámbito jurídico;	Diferencias entre los tiempos legales con los institucionales (GEPR, ISO);
Estandarización de normativa para procesos electorales;	Inexistencia de reglamento al Código de la Democracia y desactualización continua de la normativa vigente;
Elaboración de normativa y directrices que regulen los procesos institucionales de contratación pública; y, sistema de consultoría legal FIELWEB.	Inoportuna entrega de los insumos técnico-electorales para la actualización de la normativa;
	Falta de conocimiento técnico jurídico de las unidades institucionales sobre normativas específicas;
	Ingreso de requerimientos de las áreas institucionales con información incompleta o errónea, retrasando la producción de informes;
	Normativa vigente limita el número de participación de personas con discapacidad por la edad y porcentaje de discapacidad; y,
	Insuficiente normativa legal para procesos en el exterior.

c) Ámbito Electoral

Los procesos electorales contienen elementos que permiten afianzar la relación entre la administración electoral y la democracia, ya que el perfeccionamiento continuo los procesos electorales y el fortalecimiento de la democracia en el Ecuador mediante la aplicación de procesos técnicos, operativos y de gestión electoral contribuyen a la eficiencia y transparencia de cada una de las actividades propuestas para el diseño, organización, ejecución y control de un proceso electoral, es decir la sinergia entre áreas de apoyo y asesoría (administrativas, financieras, planificación, seguimiento, etc.) como electorales (registro, capacitación, logística, procesos, control de gasto, organizaciones políticas, observación electoral) constituyen procesos electorales mediante los cuales la ciudadanía escoge a sus gobernantes.

Capacitación electoral

El proceso de capacitación se enfoca en los ciudadanos que prestan su apoyo antes, durante y después de la jornada electoral, en la capacitación electoral se define la normativa, funciones, uso de materiales, procedimientos logísticos que cada funcionario electoral ejecuta durante todo el proceso electoral y está dirigida a funcionarios electorales (coordinadores de mesa,

coordinadores de recinto, miembros de la junta receptora del voto) y actores externos (policía, militares, organizaciones políticas y sociales) que participan en diversas fases del proceso electoral.

Las modalidades de capacitación son presencial y virtual por lo cual generar nuevas herramientas que incluyan el uso de tecnologías de la información y la retroalimentación de las mejores prácticas a nivel nacional e internacional permitirán llegar a un mayor número de capacitados.

Es así que podemos definir a la capacitación electoral como: “... conjunto de procesos y técnicas por los cuales se transmite a los destinatarios conocimientos, destrezas e información necesarios para el cumplimiento adecuado de sus tareas en el campo correspondiente del área electoral” (CAPEL, 2017)

Tabla 50 Metodología de capacitación

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Aprendizaje basado en la interacción de las personas dentro de un contexto de valores, experiencia, liderazgo y empoderamiento; y,	Incumplimiento en la aplicación de mecanismos de evaluación de conocimientos de los actores capacitados;
	Falta de registro estadístico de actores capacitados, deserción del personal capacitado; y,
	Deserción del personal capacitado.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Existencia de plan de capacitación cívico democrático.	

Tabla 51 Material de capacitación:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Entrega a destiempo de material para capacitación en un número limitado de delegaciones lo que ocasionó retrasos en la ejecución del cronograma establecido.
	Cambios continuos de directrices desde planta central, lo que ocasiona la desactualización del material de capacitación a nivel provincial.

Tabla 52 Proceso de capacitación

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Relaciones interinstitucionales que permitieron el uso de locales para la capacitación;	Débil comunicación entre directores provinciales y contrapartes de capacitación;
Campaña de convocatoria a capacitaciones de actores electorales;	Inadecuada planificación para la distribución de los capacitadores territoriales y para la movilización del personal en el territorio;
Comunicación efectiva del avance de actividades entre matriz y provincias.	Falta de definición oportuna de los encargados provinciales de capacitación y de la selección de los capacitadores territoriales;
Mejoras en los mecanismos de reclutamiento de los capacitadores territoriales los cuales cuentan con conocimientos de la cultura e idiomas nativos; priorización del criterio de participación de los jóvenes como miembros de las juntas receptoras del voto; y,	Cambios extemporáneos en los documentos electorales, situación que afectó a la dinámica de la capacitación;
	Falta de articulación entre coordinación de capacitación, las contrapartes de procesos electorales y las direcciones provinciales;
	Concentración del proceso de selección y contratación de personal en las áreas de capacitación territorial lo que vuelve ineficaz al proceso.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Existencia del plan de capacitación cívica democrática; y,	Falta de interés de los miembros de las juntas receptoras del voto para asistir a los talleres de capacitación; y, Injerencia de actores políticos en los procesos de capacitación.
Existencia de sistema de capacitación virtual que debe articularse a la capacitación presencial e incorporar elementos audiovisuales.	

Registro electoral

El registro electoral, establece la elegibilidad del votante y permite controlar la legitimidad del proceso de votación de los individuos asegurando que cada individuo esté inscrito una sola vez en cada elección y pueda así ejercer su derecho al voto, el artículo 78 del Código de la Democracia establece que: “ El registro electoral es el listado de personas mayores de dieciséis años, habilitadas para votar en cada elección, es elaborado por el Consejo Nacional Electoral con base a la información que obligatoriamente remitirá el Registro Civil o la entidad encargada de la administración del registro de personas; se contemplará con la inscripción que voluntariamente realicen las y los extranjeros residentes en el país, mayores de dieciséis años para poder ejercer su derecho al sufragio”.

La elaboración adecuada del registro electoral⁶ confiere legitimidad al proceso electoral, contrariamente esta legitimidad puede verse en duda si hay problemas con la integridad de la lista de electores, por lo tanto el proceso de registro electoral es un proceso determinante dentro de un proceso electoral.

Tabla 53 Zonificación

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existen procedimientos definidos, disponibilidad de información, herramientas tecnológicas, material e instrumentos de apoyo.	No se cuenta con un sistema de reportería e historial de creación de zonas;
	Insuficiente gestión en las delegaciones para la creación de zonas electorales y envío de información errónea; y,
	Retrasos en la aprobación de nuevas zonas electorales a crear.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Solicitud de creación y actualización de nuevas zonas electorales por parte de la población.	Falta de actualización de la organización territorial nacional; y, Problemas de límites internos a nivel nacional.

Tabla 54 Cambios de domicilio

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia de sistema informático acorde a las necesidades	Necesidad de reformas en normativa vigente; Inexistencia de movilización suficiente y adecuada (vehicular, fluvial y aérea);
Existencia de políticas para ubicación de brigadas móviles de cambios de domicilio en sitios estratégicos.	Debilidades puntuales en la capacitación del personal de cambios de domicilio que generar errores en los cambios; y,
	Difusión comunicacional a destiempo para el proceso de cambios de domicilio.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Predisposición de las instituciones para actividades requeridas en territorio.	Generación de procesos de trashumancia electoral por parte de actores políticos.

Tabla 55 Recintos electorales:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia de sistema informático y de reportería, para asignación de juntas receptoras del voto,	Falta de monitoreo en campo a los recintos electorales y al levantamiento de información.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

⁶ Juan Rial en su trabajo “El Registro Electoral como herramienta para la consolidación democrática” expresa: “El Registro Electoral es una lista de personas que constituye la base para hacer efectivo el derecho de los ciudadanos a ser electores y poder ser electos en el marco de un régimen de tipo democrático”. “Si el registro de ciudadanos se efectúa rigurosamente asegura la integridad del sufragio y si tienen adecuados criterios de flexibilidad se asegura que no haya exclusiones, punto sustancial para asegurar la estabilidad política de un país”.

Convenios interinstitucionales para mejoramiento de infraestructura de recintos y gestión de riesgos.	Infraestructura de recintos no prestan facilidades a las personas con discapacidad;
	Infraestructura susceptible a afectaciones por fenómenos naturales y climáticos.

Tabla 56 Registro electoral

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Coordinación con entidades del Estado como: Registro Civil e INEC para plantear acciones de mejora en la información base para la elaboración del registro electoral.	Insuficiente equipamiento tecnológico para el cumplimiento de las actividades; e, Insuficientes reformas al Código de la Democracia en lo referente a la actualización de los datos de las personas habilitadas para sufragar y su condición de elegibilidad como electores.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Existencia de tecnología adecuada para iniciar el establecimiento del registro electoral biométrico.	Envío de información desactualizada de otras instituciones para la elaboración del Registro Electoral, y, Descontextualización de la información por parte de actores políticos.

Tabla 57 Difusión del registro electoral

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia de diversas modalidades de consulta del lugar de votación.	Tiempos prolongados de procesamiento de información para la consulta del lugar de votación; Personal no capacitado por la modalidad de contrato; y, Accesibilidad limitada para consulta del lugar de votación por medios móviles.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Incapacidad para responder a las consultas Web del lugar de votación.

Procesos electorales

Los procesos electorales contienen elementos que permiten afianzar la relación entre la administración electoral y la democracia, ya que el perfeccionamiento continuo de los mismos y el fortalecimiento de la democracia en el Ecuador mediante la aplicación de procesos técnicos, operativos y de gestión electoral contribuyen a la eficiencia y transparencia de cada una de las actividades propuestas para el diseño, organización, ejecución y control de un proceso electoral.

En tal virtud, los procesos electorales se “componen de una serie de bloques entrelazados, en cada uno de los cuales se identifican diferentes grupos de interés interactuando y ejerciendo influencia sobre los demás” ⁷ (ACE PROJECT, 2017).

El área de Procesos Electorales, es la unidad constituida como columna vertebral, puesto que de ésta se desprenden varios procesos imprescindibles para la organización de una jornada electoral. En las próximas páginas se detalla el análisis realizado de cada uno de los procesos que son dirigidos por esta unidad.

El proceso electoral en el Ecuador se compone de las siguientes etapas:

a) Pre electoral

⁷ Los componentes electorales y los grupos de interés no son autónomos. Son interdependientes, y por tanto la falla de uno de los componentes (por ejemplo un error en el sistema de registro de votantes) puede impactar de manera negativa en todos los demás, incluyendo aspectos como recursos humanos y financieros, costos, la disponibilidad de materiales, transportación, capacitación y seguridad, y otros relativos a la credibilidad de la elección misma. De igual manera, si un proceso electoral sufre de baja credibilidad, se daña de manera directa el proceso de democratización del país que recibe el apoyo, bloqueando sus objetivos de desarrollo en general. (ACE PROJECT, 2017)

- b) Electoral
- c) Post Electoral

Selección de miembros de juntas receptoras del voto:

Tabla 58 Selección de miembros de juntas receptoras del voto:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia de criterios nacionales adecuados para selección de miembros de juntas receptoras de voto;	Criterio de selección de estudiantes universitarios fue muy amplio y abarcó desde los primeros años.
Recambio generacional con la participación de jóvenes universitarios como miembros de juntas receptoras del voto;	
Existencia de aplicativo informático elaborado por técnicos de la institución para selección de miembros de juntas receptoras del voto; y	
Desconcentración en el mecanismo de selección de miembros de juntas receptoras del voto.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Inoportuna entrega de listados por parte de las empresas públicas y privadas para la generación de base de datos de los miembros de juntas receptoras del voto; y,
	Base de datos para selección de miembros de las juntas receptoras del voto, con información errónea proveniente de Registro Civil.

Tabla 59 Notificación de miembros de juntas receptoras del voto

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Adecuada estrategia de notificación para miembros de juntas receptoras del voto ejecutada con personal contratado y funcionarios institucionales; e,	Contratación de personal no acorde a la realidad de las provincias.
Implementación de aplicativo informático para seguimiento a notificaciones.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Relaciones interinstitucionales para facilitar la entrega de notificaciones	Falta de apoyo de instituciones privadas del sistema educativo para entrega de notificaciones; y
	Entrega de base de datos desactualizadas por parte de las instituciones públicas y privadas.

Tabla 60 Pago a miembros de juntas receptoras del voto:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Pago en sitio en zonas rurales preestablecidas.	Mecanismos de pago ineficientes con excepción de los pagos in situ; y,
	Dificultad de pago a los miembros de juntas receptoras del voto por transferencias interbancarias.

Tabla 61 Simulacros

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Realización de pruebas técnicas y simulacros permitieron evaluar los procedimientos operativos, equipos tecnológicos, sistemas informáticos y actores involucrados.	Extemporáneas directrices emitidas para la ejecución de los simulacros situación que presentó dificultades en la planificación y presupuesto de las delegaciones; y,
	Inadecuados mecanismos de comunicación interna; insuficiente material logístico para simulacros.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Dificultades en instituciones de apoyo para disponer su contingente en días adicionales al del sufragio.

Tabla 62 Sufragio – voto en casa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Afianzamiento del voto inclusivo;	Exclusión del voto en casa a personas de diferentes edades con el 75% de discapacidad y domiciliadas en lugares de difícil acceso.

Existencia de normativa que establece que sean miembros de las juntas receptoras del voto los funcionarios electorales; y,	Parámetro de inclusión dentro de la política pública limitado.
Convenio con policía nacional para el cumplimiento de cada una de las rutas, seguridad y resguardo del proceso de votación.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Obligatoriedad de tener carnet del Conadis o MSP situación que resta posibilidad de atención a un mayor número de beneficiarios;
	Trabas burocráticas para la entrega de la base de datos del MSP, la cual contiene información incompleta que impide la ubicación de todos los beneficiarios.

Tabla 63 Sufragio - voto de personas privadas de libertad

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia de instructivo para el voto de personas privadas de libertad que dispone que un funcionario electoral sea miembro de la junta receptoras de votos.	Descoordinación para la asistencia de observadores internacionales a los centros penitenciarios donde se realiza el voto a personas privadas de libertad.
	Exclusión de la política pública de las persona con arresto domiciliario.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Registro electoral variable por la dinámica judicial de las personas privadas de libertad;
	Trámites burocráticos que dificultan el cumplimiento del Convenio con el Registro Civil y el Ministerio del Interior.
	Complicaciones para ingreso de Observadores Electorales

Tabla 64 Sufragio

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Formulación y ejecución de directrices generales para lograr la operatividad de los recintos electorales;	
Presencia de observadores nacionales e internacionales para el proceso electoral; y,	
Coordinación Interinstitucional mediante el funcionamiento de las mesas de seguridad nacional y provinciales.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Institucionalización técnico - operativa de las mesa de seguridad nacional y provinciales; y,	Falta de difusión de informes de observadores nacionales;
Convenios con cooperativas de transporte público y privado para facilitar el traslado de sufragantes.	Falta de socialización por parte de matriz a observadores nacionales acreditados para actuar en territorio.

Tabla 65 Procesamiento y transmisión de resultados

Tabla 65 Procesamiento y transmisión de resultados	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sistema informático de transmisión y procesamiento de resultados, desarrollado e implementado; y	
Celeridad en el procesamiento y presentación de resultados.	Insuficiente comunicación entre matriz y delegaciones para optimizar el funcionamiento del sistema; Heterogeneidad en la planificación y montaje de los centros de procesamiento de resultados;
	Directrices inoportunas sobre archivo emitidas desde matriz no estuvieron acorde a la realidad de las delegaciones; Inadecuado dimensionamiento de talento humano para los procesos de archivo y secretaría;
	No contar con centros de procesamiento de resultados con infraestructura propia; y,
	Falta de coordinación de horarios para el personal que labora en los Centros de Procesamiento de Resultados.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Convenios interinstitucionales para dotación de equipos y tecnología.	Heterogéneo cumplimiento de Fuerzas Armadas y Policía Nacional para la movilización, custodia y seguridad del paquete electoral.

Tabla 66 Votación de policías y militares

FORTALEZAS	DEBILIDADES
-------------------	--------------------

Inclusión y afianzamiento del voto facultativo;	Debilidades Inexistencia de un plan de dimensionamiento para el ejercicio del voto facultativo de policías y militares;
Possibilidad del ejercicio del sufragio de policías y militares en cualquier jurisdicción	Dificultades en la entrega de credenciales a la policía y fuerzas armadas por dispersión geográfica de sus miembros; y, Dificultades en la cuantificación de papeletas en las juntas receptoras del voto para policías y militares.

Tabla 67 Call center

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Procesos operativos estandarizados para el funcionamiento del call center.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ampliación del servicio prestado por el call center a todas las zonas del país.	Insuficiente coordinación entre matriz y delegaciones para el funcionamiento del call center

Tabla 68 Conteo rápido

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia del sistema de almacenamiento de información	Descoordinación en la elaboración de los diseños de formatos de conteo rápido con los documentos electorales Insuficiente capacitación para los operadores de conteo rápido.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Cobertura telefónica deficiente de operadoras celulares.

Tabla 69 Centro de mando

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Funcionamiento operativo del centro de mando coordinado entre el Consejo Nacional Electoral y las fuerzas armadas y policía nacional.	Insuficiente coordinación entre las áreas institucionales para la implementación del centro de mando.

Tabla 70 Juntas provinciales electorales

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Insuficiente articulación y coordinación entre las direcciones de las delegaciones y las juntas provinciales;
	Insuficiente empoderamiento de vocales de las juntas provinciales;
	Falta de comprensión de competencias y atribuciones de los miembros de las juntas provinciales;
	Injerencia inadecuada en los procesos administrativos por parte de los miembros de las juntas provinciales;
	Falta de equipos informáticos y mobiliarios para los vocales contratos; y,

Logística electoral

La logística electoral demanda de organización, planeación, administración e instrumentación de una gran cantidad de actividades geográficamente dispersas que van desde el inscripción de candidatos, adecuación de recintos electorales, recintos de transmisión y publicación de actas, centros de procesamiento de resultados, vestimenta, papeletas, material genérico, urnas, biombos, acreditaciones que se requieren en todas las fases de un proceso electoral a nivel nacional⁸ el fin de este proceso es brindar un servicio accesible en términos de costo – efectividad que contengan altos principios de seguridad, integridad, transparencia, equidad,

⁸ Las operaciones de logística electoral son similares al manejo de un proceso de producción vasto y complejo. Se tiene que convertir una gran cantidad de datos provenientes de diversas fuentes en un producto de alta calidad en poco tiempo. Aunque generalmente se trata de un producto "monopolizado", ya que los administradores electorales se encuentran siempre bajo presión para producirlo dentro de las fechas establecidas, el valor intrínseco de la logística electoral -ofrecer a los electores un "servicio" en las mejores condiciones de costo-efectividad para permitirles el ejercicio de su derecho democrático al voto de manera libre y justa- es innegable. (ACE PROJECT, 2017)

accesibilidad y sustentabilidad que permitan alcanzar los estándares más altos de desempeño en un proceso electoral.⁹

La logística electoral es en consecuencia un “conjunto de actividades de la organización, preparación, administración y realización de los procesos electivos de los representantes políticos y gobernantes, bajo mecanismos y procedimientos establecidos en la ley que aseguran la emisión del voto de manera libre y pacífica, a todas las personas con derecho a participar” (CAPEL, 2017, pág. 664).

Tabla 71 Papeletas y documentos electorales

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Innovación en el diseño, elaboración, control y supervisión de papeletas y documentos electorales	Poco compromiso del personal de supervisión y control de papeletas y documentos electorales por diferencias salariales en la contratación del Instituto Geográfico Militar y del Consejo Nacional Electoral;
	Extemporáneas modificaciones en los diseños y en la entrega de bases de datos, fuera de lo planificado, lo que repercute en el poco tiempo para la producción.

Tabla 72 Paquete electoral

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Innovación en la integración, distribución y almacenamiento de paquete Electoral.	Falta de un plan de pruebas para el diseño y calidad de materiales para el paquete electoral;
	Falta de comunicación oportuna con respecto al transporte del paquete y material electoral hacia delegaciones; y,
	Disposiciones contradictorias con respecto al ámbito de logística.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Relaciones interinstitucionales que facilitan la gestión logística del paquete electoral en el territorio.	

Tabla 73 Vestimenta y señalética electoral:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Experticia en los procesos de diseño y distribución de vestimenta y señalética electoral	Insuficiente coordinación y comunicación institucional para dimensionar la distribución de material;
Gestión eficiente para solventar la falta de entrega de material logístico para señalética.	Demora en la aprobación de diseños de la vestimenta;
	Modificaciones en los diseños y entrega de bases de datos fuera de tiempo para señalética y vestimenta; y,
	Estandarización de vestimenta en lo referido al material a usarse sin considerar las características climáticas del territorio.

Procesos en el exterior

El proceso electoral en el exterior comprende la planificación y ejecución de actividades operativas como electorales que permitan el desarrollo del proceso electoral en el exterior, entre las cuales se destaca dentro de la gestión administrativa, la difusión de etapas del proceso electoral, consolidación y análisis de presupuestos (transferencias que se realizan a los 77 consulados del Ecuador en el exterior) y en la gestión electoral procesos como: cambio de domicilio, definición de lugares de votación, conformación y capacitación a miembros de las juntas receptoras del voto, despacho de documentos y paquete electoral, seguimiento del sufragio y escrutinio en el exterior, las cuales son canalizadas por las oficinas consulares del Ecuador en el exterior.

⁹ La falta de disponibilidad de una logística electoral oportuna —como personal mal capacitado o sin capacitación, falta o mala calidad de materiales y equipo, imposibilidad para identificar lugares apropiados para instalar las mesas de votación, operación de sistemas electrónicos o de comunicación que no hayan sido probados, o falta de planeación de la logística— pueden poner en riesgo la validez y legitimidad de la elección. (ACE PROJECT, 2017)

Tabla 74 Difusión de procesos electorales en el exterior

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Elaboración del material comunicacional de acuerdo a la realidad del exterior.	Falta de coordinación y apoyo de instancias comunicacionales para el desarrollo de material y campañas para el exterior; y, Priorización de las actividades del proceso electoral nacional en detrimento de procesos de menor alcance como el del exterior.

Tabla 75 Procesos en el exterior

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Contar con Convenios Marco y Ampliatorio con la Cancillería; Innovación de aplicativos para la ejecución de procesos (app recintos, cambios de domicilio, MJRV, SIMCE).	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Falta de transmisión de directrices entre autoridades consulares; y, Falta de insumos por parte de las oficinas consulares para la elaboración de presupuestos y proyectos.

Tabla 76 Zonificación en el exterior:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Reglamento actualizado para creación de zonas electorales.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Interés de las oficinas consulares en creación de zonas de acuerdo a su realidad.	Falta de presupuesto para la creación de las zonas electorales; y, Oficinas consulares con jurisdicciones amplias o extensas.

Tabla 77 Cambios de domicilio en el exterior:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Aplicativo desarrollado para realizar cambios de domicilio; y, Existencias de varias modalidades de cambios de domicilio para los ciudadanos del exterior.	Falta de presupuesto ordinario para promover el cambio de domicilio permanente en las oficinas consulares.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Actualizaciones en los aplicativos existentes para el cambio de domicilio; y, Habilitar el cambio de domicilio en línea para el ciudadano en el exterior.	

Tabla 78 Distribución de paquetes electorales:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Envío de paquetes a través de valija diplomática.	Falta de comunicación interna sobre el proceso de distribución de paquetes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Prioridad a contratación de empresas públicas (Correos del Ecuador).

Tabla 79 Envío ordinario de documentos:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Envío de documentos a través de valija diplomática.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Limitación en el despacho de documentos debido a cronogramas establecidos por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.

Tabla 80 Miembros de juntas receptoras de votos en el exterior:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia de aplicativo para selección de miembros de juntas receptoras de votos en el exterior.	La compensación diferenciada para el pago de miembros de juntas receptoras de votos no se ajusta a la realidad del exterior.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Desinterés de la ciudadanía que habita en el exterior para participar como miembros de juntas receptoras de votos.

Tabla 81 Sistema de procesamiento y transmisión de resultados:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Implementación de sistema de procesamiento y transmisión de resultados en el exterior	Falta de personal de soporte técnico para el funcionamiento del sistema de procesamiento y transmisión de resultados.

Tabla 82 Capacitación para el voto en el exterior:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Metodología de capacitación virtual no adecuada para el personal de oficinas consulares.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Predisposición del personal de oficinas consulares a ser capacitados.	Poca comprensión de los temas técnicos impartidos con el uso de la metodología virtual.

Tabla 83 Gestión financiera con las oficinas consulares:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Normativa vigente que regula el seguimiento y control de los presupuestos transferidos a las oficinas consulares	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Ejecución presupuestaria no se realiza de acuerdo a lo planificado.

Observación electoral

El proceso de observación electoral ha tomado fuerza las últimas elecciones en el Ecuador, la imparcialidad, independencia y neutralidad política en la evaluación de los procesos electorales por parte de organismos internacionales acreditados como nacionales ha contribuido al fortalecimiento institucional y mejora de los procesos electorales mediante la aplicación de las recomendaciones emitidas por estos organismos, que sin duda fortalecen la gestión electoral.

El Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral define a la observación electoral como: “(...) recolección sistemática de información sobre un proceso electoral, con el propósito específico de llegar a una opinión fundamentada sobre la adecuación de este proceso, a partir de datos recogidos por personas u organizaciones especializadas, que no están inherentemente autorizadas a intervenir en el mismo” (Thompson José, 2017, pág. 750)

Por otro lado, el artículo 170 del Código de la Democracia, establece que los observadores electorales se conducirán bajo los principios de imparcialidad, objetividad, certeza y legalidad y se abstendrán de injerir u obstaculizar a las autoridades electorales en el ejercicio de sus funciones. Los observadores electorales no podrán realizar proselitismo político, ni ser afiliados o militantes de las organizaciones políticas; así como el expresar cualquier ofensa en contra de autoridades o sujetos políticos. (Ley Orgánica Electoral y de Organizaciones Políticas, 2017)

El proceso de observación electoral tiene los siguientes tipos de observadores:

- Internacionales
- Nacionales

Las modalidades de observación electoral son:

- a) Inductivo
- b) Programático

Tabla 84 Observación nacional e internacional:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacitación a observadores nacionales e internacionales en todas las fases y etapas del proceso.	Insuficiente socialización y difusión con la ciudadanía y los actores políticos de las actividades de observación nacional e internacional y veeduría de los procesos electorales; y Insuficiente capacitación del personal institucional en los procedimientos de observación electoral.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Pérdida de credibilidad y desconfianza de la ciudadanía en la observación electoral; Las observación nacional es confundida con las actividades que hacen los delegados de las organizaciones políticas; No se le da la misma importancia a la observación nacional y a la internacional; Falta de objetividad por parte de algunos observadores electorales nacionales.

Tabla 85 Cooperación Interinstitucional Internacional y Nacional:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posicionamiento institucional positivo frente a la cooperación interinstitucional internacional y nacional en el ámbito electoral.	No existen políticas ni planes para la firma de instrumentos de cooperación; y, Insuficientes mecanismos de coordinación institucional para la concreción de los convenios.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apertura de la cooperación interinstitucional internacional y nacional para la firma de nuevos convenios.	

Tabla 86 Participación internacional:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posicionamiento institucional positivo a nivel internacional.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Participación institucional en eventos político-electorales internacionales; y, Mejora de los conocimientos y experticia de los funcionarios para revertirse en fortalecimiento institucional	Demora en la entrega de informes referidos a la participación internacional de algunos funcionarios

Seguridad electoral

La seguridad electoral busca garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información, recursos físicos y humanos utilizados en los procesos electorales, a través del desarrollo de procesos y procedimientos que definen actividades de seguridad integral, posibles vulnerabilidades y recursos necesarios que se requieren en la ejecución de cada fase del proceso electoral. La ejecución efectiva de este proceso se logra con la articulación y coordinación de diversas instituciones del estado, es así que nace la Mesa de Seguridad Electoral que tiene su sede en Quito y representación provincial.

Tabla 87 Seguridad - Talento Humano

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Falta de capacidad operativa para la elaboración, ejecución y seguimiento de los planes de seguridad institucional, planes de contingencia, continuidad y recuperación de desastres en los procesos institucionales; Falta de protocolos de seguridad institucional;

	Falta de personal certificado en riesgos naturales, manejo de riesgos antrópicos y seguridad de la Información; y,
	Insuficiente control en procesos de vinculación y desvinculación del personal, incluyendo la identificación de roles y acceso a los sistemas de Información en proceso electorales y no electorales.

Tabla 88 Seguridad - planificación y seguimiento

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Falta de conocimiento y aplicación del plan estratégico.

Tabla 89 Seguridad - gestión de calidad:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Falta de acompañamiento a procesos de calidad levantados; y,
	Falta de asesoría para elaboración de documentación de gestión de calidad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Acceso a nuevas certificaciones ISO vinculadas al ámbito de seguridad integral.	

Tabla 90 Seguridad - Procesos Electorales

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Línea directa de coordinación con las autoridades del COMACO y MIDENA, Comandancia de Policía y Ministerio del Interior.	
	Desarticulación entre las áreas institucionales para el cumplimiento de procedimientos de seguridad en el proceso electoral;
	Incumplimiento de horarios en despacho y llegada del material electoral;
	Débil asesoría jurídica para solventar las necesidades de seguridad integral; y,
	Falta de resolución de litigios en procesos contractuales en el área de seguridad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Intentos de injerencia política por parte de actores aislados de fuerzas armadas.
	Directrices contradictorias de autoridades políticas nacionales y locales que conforman la mesa de seguridad con el desarrollo del proceso electoral.

Tabla 91 Seguridad de la información:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia parcial de políticas de seguridad de la información.	Insuficiente actualización de las políticas de seguridad y limitado seguimiento al cumplimiento de las mismas; y,
	Desarticulación entre las áreas institucionales para el cumplimiento de procedimientos infraestructura y aplicaciones tecnológicas.

Ámbito de Participación Política

El futuro de los partidos políticos está asociado a una mayor transparencia de sus gestiones, profesionalización de sus estructuras y fortalecimiento de los mecanismos de fiscalización de sus actividades (Freidenberg, 2006).

En el Ecuador, los derechos de participación de la ciudadanía están contemplados en la Constitución de la República, se concentran en que los ciudadanos, sea de forma individual o colectiva participen de manera protagónica en los asuntos de interés público, este derecho conforme dispone la carta magna, se ejercerá mediante los mecanismos de democracia directa, representativa y comunitaria, creados para el efecto.

De conformidad con la ley, la forma de asociación que compete fortalecer al Consejo Nacional Electoral, son las organizaciones políticas. Éstas según se determina en el Código de la Democracia “son un pilar fundamental para construir un estado constitucional de derechos y de justicia. Son organizaciones públicas no estatales, que constituyen expresiones de pluralidad política del pueblo y sustentarán concepciones filosóficas, políticas, ideológicas, incluyentes y no discriminatorias”.

Es decir, las organizaciones políticas por mandato constitucional y legal deben conducirse de conformidad con los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad.

Promoción electoral

La promoción electoral es el mecanismo que propicia el debate y la difusión de propuestas a través de la asignación equitativa e igualitaria de recursos a las organizaciones políticas. De conformidad con lo que establece el artículo 202 de la Ley Orgánica de Electoral y de Organizaciones Políticas “El financiamiento comprenderá exclusivamente la campaña propagandística en prensa escrita, radio, televisión y vallas publicitarias (...)”¹⁰

Por lo que siendo la promoción electoral, otro de los pilares para el fortalecimiento de la participación política, la búsqueda de condiciones equitativas frente a la publicidad de las organizaciones políticas durante la campaña electoral, mediante el impulso de elecciones competitivas y limpias.

Tabla 92 Promoción electoral - administrativo – financiero

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Limitada gestión de pagos de publicidad electoral por falta de disponibilidad presupuestaria; Dimensionamiento limitado en el área administrativa que retrasa su gestión de pago; y, Demoras en la gestión de recursos y emisión de certificaciones presupuestarias por parte de las áreas correspondientes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Demora en la presentación de los requisitos de pago por parte de los medio de comunicación.

Tabla 93 Promoción electoral - planificación y seguimiento.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Planificación y administración de recursos para la ejecución del calendario electoral; y, Acceso a tecnologías avanzadas y disponibilidad de un equipo institucional de desarrollo de software.	Indicadores y metas generales no acordes a los productos que el estatuto reconoce para el área.

Tabla 94 Promoción Electoral – gestión

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Aplicación del principio de prelación para pago de proveedores una vez determinado el cumplimiento de requisitos legales.	Falta de coordinación al momento de priorizar las actividades inherentes al proceso electoral; y,
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Diseño y distribución de guías didácticas sobre la promoción electoral.	Retrasos en la asignación del Fondo de Promoción Electoral debido a la dependencia de los recursos ante las Juntas

¹⁰ El Consejo Nacional Electoral reglamentará el financiamiento según la realidad de cada localidad. (Ley Orgánica Electoral y de Organizaciones Políticas, 2017, pág. 99)

	Provinciales Electorales, el Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral; y,
	Falta de interés por parte de las instituciones públicas con respecto a la capacitación en temas de publicidad institucional durante la campaña electoral.

Tabla 95 Promoción electoral – proveedores

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia del Sistema de Promoción Electoral	Dimensionamiento limitado y cambios en la planificación por parte de áreas responsables que repercuten en las actividades programadas.
Personal capacitado para el uso del sistema de promoción electoral;	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Relaciones con proveedores (radio, televisión, prensa escrita y vallas publicitarias);	Falta de interés en la presentación de solicitudes de pago por parte de los proveedores de promoción electoral por concepto de publicidad electoral.
Proveedores de promoción electoral (radio, televisión, prensa escrita y vallas publicitarias) capacitados;	

Tabla 96 Promoción electoral – autorizaciones de publicidad a instituciones públicas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Escasos conocimientos de la normativa y ley vigente por parte de las entidades públicas con respecto a la autorización de publicidad institucional durante la campaña electoral

Organizaciones políticas

Se denomina organizaciones políticas a los partidos, movimientos o agrupaciones sociales que tiene una participación activa en las diversas instancias del estado, estas organizaciones se legitiman a través de la elección o por el nivel de incidencia en los asuntos de interés público en los que intervengan. Mecanismos de inclusión como los consejos consultivos, asesoría técnica, supervisión de procesos electorales internos, inscripción y consolidación de candidaturas a nivel local y en el exterior que promueve el Consejo Nacional Electoral aportan al fortalecimiento de la democracia.

En términos generales, “una organización política es la expresión institucional de una determinada ideología o de los intereses políticos de ciertos grupos sociales. Esta ideología se relaciona con asuntos públicos específicos de interés general, y puede afectar tanto a la política como a los gobiernos” (ACE PROJECT - Red de Conocimientos Electorales , 2017)

Tabla 97 Inscripción de alianzas y candidaturas:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Relación de confianza con las organizaciones políticas y sociales	
Implementación del sistema de inscripción de alianzas y candidaturas.	
Apertura con organizaciones políticas a través de los consejos consultivos.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Proceso de capacitación solicitado por las organizaciones políticas según sus necesidades.	Falta de interés de las organizaciones políticas en los procedimientos, normativa y herramientas informáticas.
	Campañas de desprestigio por parte de actores políticos

Tabla 98 Inscripción y funcionamiento de organizaciones políticas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buenas relaciones con las organizaciones políticas por la aplicación de mecanismos de asesoría, apoyo y asistencia técnica.	
Convenios de colaboración con otras entidades públicas para compartir información (Registro Civil, ANT, Cancillería, etc.)	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Proceso de capacitación solicitado por las organizaciones políticas según sus necesidades.	Falta de interés y herramientas de las organizaciones políticas en los procedimientos y normativa
Diseño y distribución de guías didácticas para inscripción de organizaciones políticas	Campañas de desprestigio por parte de actores políticos.
Ampliar convenios existentes con otras entidades públicas para compartir información.	

Tabla 99 Acreditación de delegados de organizaciones políticas:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Acompañamiento en la acreditación de delegados de organizaciones políticas a nivel nacional	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Proceso de capacitación solicitado por las organizaciones políticas según sus necesidades.	Falta de interés y herramientas de las organizaciones políticas en los procedimientos y normativa
Diseño y distribución de guías didácticas para inscripción de organizaciones políticas	Campañas de desprestigio por parte de actores políticos.
Ampliar convenios existentes con otras entidades públicas para compartir información.	

Fiscalización y control electoral

El proceso de fiscalización permite el control de la publicidad y la propaganda electoral, mediante la implementación de mecanismos de monitoreo de medios de comunicación social y de la promoción electoral en vías públicas; determinando para este efecto el límite máximo de gasto electoral para cada dignidad y jurisdicción que se elegirán para cada proceso electoral aplicando la fórmula matemática establecida para estos casos. (Ley Orgánica Electoral y de Organizaciones Políticas, 2017, pág. 105)

Así la fiscalización aplicada al proceso electoral “consiste en el ejercicio de todos aquellos medios de vigilancia y control electorales realizados por parte de las autoridades administrativas o judiciales, organismos nacionales e internacionales, así como de organizaciones civiles, medios de comunicación y la ciudadanía, con el objeto de asegurar que los comicios se lleven a cabo conforme la legislación electoral y reproduzcan la expresión libre y auténtica del electorado” (CAPEL, 2017, pág. 423)

Tabla 100 Asistencia técnica a responsables de manejo económico y contadores públicos autorizados:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Falta de articulación institucional con los responsables del manejo económico de las organizaciones políticas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Coordinación y articulación con las organizaciones políticas.	Falta de empoderamiento de los sujetos políticos

Tabla 101 Control del silencio electoral:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Colaboración de las organizaciones políticas para limpieza de los recintos electorales.	

Tabla 102 Cuentas de campaña:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Desarrollo de sistemas informáticos para control de las organizaciones políticas	Limitación de claves de acceso para ingreso de información al sistema por cumplimiento de protocolos de seguridad.
	Insuficiente empoderamiento en el control por parte de las delegaciones provinciales

	Falta de disposición permanente de vehículo para realizar el monitoreo de vías.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apoyo interinstitucional para el cumplimiento de las actividades de fiscalización.	

6. Elementos orientadores del PEI 2018 - 2021

Los Elementos Orientadores de la Institución permiten determinar a dónde se quiere ir como institución, y direccionar la acción de la entidad hacia los objetivos y políticas nacionales y territoriales.

La misión y visión del Consejo Nacional Electoral orienta y motiva a las servidoras y servidores públicos hacia el logro de un objetivo común y permite mantener el rumbo de la entidad, así como la definición de los valores y principios. La orientación estratégica institucional se basa en los siguientes elementos:

1. Análisis de los resultados y experiencias obtenidas a partir de la formulación y posterior ejecución del Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017.
2. Políticas y lineamientos de la planificación nacional de desarrollo, a las cuales se alinea el accionar de todo el aparato estatal.
3. Resultados del diagnóstico situacional institucional: análisis de las percepciones interna y externa de la entidad; y, análisis de fortalezas y debilidades como ámbitos internos; y, oportunidades y amenazas, como ámbitos externos; de la institución.
4. Visión ejecutiva sobre la orientación estratégica de la institución para el próximo período.

En este contexto, se utilizaron los siguientes insumos para formular las estrategias:

- **Diagnóstico.-** Una vez sistematizado el FODA, se utilizó la información como insumo para identificar las estrategias que coadyuven a solucionar los problemas o solventar las necesidades que resultaron de la aplicación de dicha metodología.
- **Enfoque.-** Con el propósito de organizar y clasificar los temas que surgieron del diagnóstico en los diferentes ámbitos del FODA, se crearon enfoques estratégicos.
- **Estrategia.-** Constituyen lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican “cómo” lograr el objetivo.
- **Nivel táctico.-** Corresponde al nivel operativo, en el cual se generan acciones para llevar a cabo las estrategias.

6.1 Visión y misión del Consejo Nacional Electoral

Visión:	Ser la institución electoral cuya administración contribuya a la consolidación del sistema democrático del país, a través de la gestión de calidad de sus procesos, y una estructura moderna y eficiente, que garanticen su transparencia, y por ende la posicionen como referente nacional e internacional.
----------------	--

Misión:	Garantizar los derechos de participación política de la ciudadanía y de las organizaciones políticas, mediante la ejecución de los mecanismos democráticos constitucionales, a través de la organización de procesos electorales y del fortalecimiento de la cultura cívica democrática.
----------------	--

6.2 Valores y principios institucionales y de gestión

Valores y principios: Conjunto de normas y creencias consideradas deseables, que guían la gestión de la entidad; representan su orientación y cultura institucional.

Valores	Responsabilidad	Principios	Autonomía
	Lealtad		Publicidad
	Respeto		Equidad
	Compromiso		Interculturalidad
	Confianza		Celeridad
	Honestidad		Certeza
	Compañerismo		Imparcialidad
	Calidez		Eficiencia
	Solidaridad		Paridad de género
	Eficacia		
	Independencia		
	Transparencia		
	Igualdad		
	Probidad		
	Igualdad		
	Calidad		

6.3 Objetivos estratégicos y estrategias institucionales

Los objetivos estratégicos corresponden a los resultados que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado, hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos y recursos. Los objetivos estratégicos institucionales que regirán al Consejo Nacional Electoral en los próximos cuatro años se describen a continuación: Incrementar la eficiencia y transparencia en la organización de los procesos electorales.

1. Incrementar la cultura cívica democrática de la ciudadanía;
2. Incrementar la participación política de la ciudadanía y de las organizaciones políticas, para el fortalecimiento del sistema democrático;
3. Incrementar la soberanía institucional en el ámbito técnico y electoral;
4. Incrementar el posicionamiento internacional; e,
5. Incrementar la efectividad en la administración institucional.

A continuación se detallan los objetivos estratégicos, los enfoques y las estrategias formuladas para llevar a cabo el cumplimiento de los mismos:

Objetivo Estratégico 1: Incrementar la eficiencia y transparencia en la organización de los procesos electorales

Enfoque	Estrategias
Comunicación electoral en los ámbitos nacional y del exterior	1. Implementar campañas y canales de difusión hacia la ciudadanía y organizaciones políticas sobre todas las etapas de los procesos electorales utilizando mecanismos convencionales y alternativos.
Transparencia en el proceso electoral	1. Impulsar los procesos de observación electoral nacional e internacional y el acompañamiento electoral internacional en todas las fases del proceso. 2. Fortalecer mecanismos de auditoría técnica en las diferentes fases del proceso electoral, con la participación de organizaciones políticas.
Registro electoral	1. Mantener la actualización permanente del Registro Electoral con la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación 2. Desarrollar políticas de zonificación electoral para promover mayor accesibilidad ciudadana al sufragio
Capacitación a actores político - electorales	1. Optimizar los procesos de capacitación política - electoral, dirigidos a los actores que participan en los procesos electorales
Sufragio	1. Facilitar el ejercicio del derecho al sufragio en los ámbitos nacional y del exterior con enfoques de inclusión; equidad de género, generacional e interculturalidad. 2. Implementar mecanismos eficaces para el desarrollo de las operaciones logísticas en los procesos electorales. 3. Ejecutar planes de seguridad integral en todas las fases de los procesos electorales
Escrutinio y resultados	1. Mejorar los mecanismos de escrutinio que disminuyan las inconsistencias numéricas y las informalidades en los documentos electorales. 2. Mejorar los mecanismos de transmisión de datos oficiales que permitan la publicación de los resultados electorales de manera eficiente y rápida.

Objetivo Estratégico 2: Incrementar la cultura cívica democrática de la ciudadanía

Enfoque	Estrategias
Promoción de valores democráticos	1. Impulsar espacios de promoción democrática para los distintos públicos objetivos.

	2. Desarrollar canales de difusión de los derechos de participación política, y el fortalecimiento de los valores democráticos
Capacitación y formación cívica democrática	1. Implementar programas de capacitación y formación en democracia para organizaciones sociales, políticas, instituciones educativas, funcionarios de entidades públicas, privadas y ciudadanía en general.
	2. Realizar procesos de actualización pedagógica para el personal encargado de la implementación de programas de capacitación y formación en democracia.
Investigación y publicaciones	1. Producir conocimientos e información sobre los procesos sociales, políticos, democráticos y electorales en los ámbitos nacional e internacional.
	2. Fomentar mecanismos para la recuperación y permanencia de la memoria histórica democrática electoral del Ecuador.
	3. Fomentar espacios de deliberación, reflexión y análisis sobre las investigaciones y publicaciones en el ámbito político electoral.

Objetivo Estratégico 3: Incrementar la participación política de las organizaciones políticas y la ciudadanía, para el fortalecimiento del sistema democrático

Enfoque	Estrategias
Registro permanente de organizaciones políticas	1. Optimizar el proceso verificación de firmas.
	2. Garantizar la transparencia y legalidad de los procesos electorales internos de las organizaciones políticas.
Gestión Financiera de las organizaciones políticas	1. Mejorar los procesos de control y fiscalización de la propaganda y el gasto electoral.
	2. Perfeccionar los procesos desconcentrados que permitan cumplir con el control financiero de las organizaciones políticas.
	3. Mejorar los mecanismos de control del financiamiento privado de los procesos electorales.
Participación de las organizaciones políticas en el proceso electoral	1. Acompañar los procesos de democracia interna de las organizaciones políticas para la selección de candidaturas.
	2. Optimizar el proceso de inscripción de candidaturas.
	3. Generar mecanismos de acreditación de delegados de las organizaciones políticas para las diferentes etapas del proceso electoral.
Difusión de publicidad gubernamental y electoral en campaña	1. Mejorar el monitoreo de los medios de comunicación durante la campaña electoral.
	2. Automatizar el proceso de autorización de publicidad gubernamental.
	3. Fortalecer los mecanismos de revisión de la publicidad electoral.
Fortalecimiento de los vínculos inter organizativos con los sujetos políticos	1. Generar procesos de diálogo con las organizaciones políticas sobre sus, funciones y atribuciones.
	2. Generar procesos permanentes de capacitación técnica y específica a las organizaciones políticas.
	3. Consolidar procesos permanentes de asesoría técnica para las organizaciones políticas

Objetivo Estratégico 4: Incrementar la soberanía institucional en el ámbito técnico – electoral

Enfoque	Estrategias
Normativa	1. Desarrollar y actualizar normativa en el ámbito de las competencias del Consejo Nacional Electoral que permita el cumplimiento de sus atribuciones constitucionales y legales.
Desarrollo de sistemas informáticos	1. Desarrollar sistemas informáticos propios que optimicen las diferentes fases del proceso electoral y posicionen al CNE como líder en el desarrollo de los sistemas informáticos electorales.
Seguridad informática	1. Generar y aplicar políticas que garanticen la seguridad en los sistemas de información.
	2. Impulsar la certificación y ejecución de la normativa ISO vinculada a la seguridad de la información.

Objetivo Estratégico 5: Incrementar el posicionamiento internacional del CNE

Enfoque	Estrategias
Posicionamiento internacional	1. Mantener y optimizar el modelo de validación de las recomendaciones emitidas por los observadores electorales internacionales.
	2. Incrementar la participación institucional en eventos internacionales destinados a promover los procesos electorales y democráticos.
Cooperación internacional	1. Implementar políticas y planes para la firma de instrumentos de cooperación internacional.
	2. Promover a nivel internacional las buenas prácticas electorales desarrolladas por el Consejo Nacional Electoral

Objetivo Estratégico 6: Incrementar la efectividad en la administración institucional

Enfoque	Estrategias
Efectividad financiera	1. Garantizar el uso adecuado y eficiente del presupuesto de la Institución.
	2. Incrementar la eficiencia operacional en el proceso de los trámites financieros.
	3. Impulsar la transparencia y oportunidad de la información en la gestión financiera y de recursos institucionales.
	4. Crear mecanismos de autogestión que permitan la optimización de los recursos fiscales.
Efectividad administrativa	1. Optimizar el sistema de movilización de la institución.
	2. Promover el mejoramiento y articulación interna del proceso de compras públicas.
	3. Impulsar políticas y procesos de mejoramiento integral de la infraestructura física institucional.
	4. Implementar medidas de seguridad física en la institución.
Efectividad en la gestión de talento humano	1. Impulsar la profesionalización de los funcionarios electorales.
	2. Promover la estabilidad laboral.

	3. Gestionar transparentemente el talento humano institucional en las fases de selección, contratación, inducción, capacitación y formación. 4. Aplicar herramientas de dimensionamiento permanente de personal según la gestión por procesos. 5. Fortalecer la capacitación técnica de los funcionarios según sus competencias
Gestión de cultura organizacional	1. Implementar políticas y planes orientados al bienestar integral de los servidores de la institución.
Gestión de calidad	1. Fortalecer el sistema de gestión de calidad. 2. Implementar y actualizar los procesos institucionales en el marco de la gestión de calidad. 3. Desarrollar nuevos modelos de servicio. 4. Implementar el sistema de control documental y seguridad de la información.
Gestión documental y archivística	1. Finalizar el proceso de inventario descriptivo y la digitalización de toda la documentación del CNE en matriz y las delegaciones provinciales. 2. Establecer un sistema propio de gestión y seguimiento documental en el que se mida la gestión y tiempo de respuesta de los trámites. 3. Implementar la automatización de los procesos vinculados al Pleno del CNE.
Gestión de planificación y seguimiento	1. Implementar el sistema integral de planificación y seguimiento. 2. Desarrollar mecanismos de gestión para garantizar el cumplimiento de objetivos estratégicos que permitan la toma oportuna de decisiones.
Gestión informática y de comunicaciones	1. Mantener una plataforma tecnológica actualizada según las necesidades institucionales y las mejores prácticas en su implementación.
Comunicación institucional	1. Producir canales de comunicación interna para los servidores de la institución. 2. Adecuar el sistema de comunicación interna con un enfoque desconcentrado. 3. Apoyar el proceso integral de rendición de cuentas de la institución.

6.4 Indicadores y metas

Ver archivo excel adjunto

7. Evaluación y seguimiento del PEI 2018 - 2021

Objetivo general:

- Establecer los lineamientos y directrices de carácter estratégico y táctico para los procesos de seguimiento y evaluación de los objetivos y resultados del desarrollo del Plan Estratégico Institucional 2018 – 2021 del Consejo Nacional Electoral.

Objetivos específicos:

- Definir los conceptos y procedimientos generales de seguimiento y evaluación.
- Delimitar las responsabilidades en cuanto a generación de información y reporte de resultados.
- Difundir periódicamente los resultados del seguimiento y la evaluación.

Ámbito:

- Su aplicación es de carácter obligatorio para todas las coordinaciones nacionales, direcciones nacionales, unidades desconcentradas y entidad adscrita.

Conceptos¹¹:

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.

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.

Indicador: Es una expresión matemática que sintetiza la información esencial relacionada con un fenómeno que ocurre en cierto momento y en un determinado espacio, permiten medir el cumplimiento de los objetivos y de las metas descritas en el Plan Estratégico Institucional.

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

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

Indicador de gestión: Responden a una lógica de eficiencia; permiten determinar la cantidad de recursos empleados tras cada logro descrito. Están integrados por indicadores de insumo e indicadores de producto; los primeros monitorean los recursos humanos, tecnológicos, financieros y físicos utilizados en una intervención, con los que cuenta la institución para llevar a cabo la producción de bienes y servicios; mientras que los de producto cuantifican los bienes y servicios producidos o entregados por la institución, bajo los criterios de unidad de tiempo y calidad requerida.

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

¹¹ SENPLADES, Lineamientos de Seguimiento y Evaluación a los planes de desarrollo y ordenamiento territorial.

establecen o plantean a partir de los indicadores seleccionados y en concordancia a las competencias exclusivas del Consejo Nacional Electoral.

Procedimientos generales:

El instrumento metodológico a utilizarse para el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional es la herramienta informática Gestión Electoral por Resultados (GEPR), la cual estructurada de acuerdo al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Consejo Nacional Electoral alineará los objetivos operativos e indicadores de gestión hacia los objetivos específicos e indicadores de resultado y estos a su vez a los objetivos estratégicos e indicadores de impacto.

En referencia a la estructura propia de la herramienta las unidades operativas del Consejo Nacional Electoral estarán distribuidas de acuerdo al nivel jerárquico correspondiente: Direcciones Nacionales y Delegaciones Provinciales Electorales en N4, Coordinaciones Nacionales en N2 y la gestión estratégica en N1. El Instituto de Investigación, Capacitación y Promoción Político Electoral (Instituto de la Democracia) al ser entidad adscrita al Consejo Nacional Electoral se alineará matricialmente con los objetivos estratégicos institucionales y contará con estructura propia dentro de la herramienta GEPR.

Cada una de las unidades específicas del Consejo Nacional Electoral implementará estrategias internas de seguimiento para verificar el avance de la planificación y el resultado de la gestión realizada a favor del cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

La periodicidad de reporte en la herramienta corresponde a la periodicidad de medición de cada indicador. En tanto que mensualmente se generará en la herramienta de Gestión Electoral por Resultados el Índice de Gestión Estratégica como parámetro de evaluación del Plan Estratégico Institucional.

Responsabilidades:

		Coordinación Nacional de Gestión Estratégica y Planificación / Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación	Coordinaciones Nacionales	Direcciones Nacionales	Delegaciones Provinciales	Instituto de la Democracia
Reporte de indicadores de gestión	de			X	X	X
Reporte de indicadores de resultado	de		X			X
Reporte de indicadores de impacto	de		X			X
Verificables y monitoreo de la información reportada	de la		X	X		X
Seguimiento a la información reportada	a la	X				
Evaluación de cumplimiento	de	X	X			

La Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación es la líder metodológica y administradora de la herramienta GEPR y la encargada de generar mensualmente el Índice de Gestión Estratégica.

Difusión:

Los resultados obtenidos del seguimiento y evaluación al Plan Estratégico Institucional se difundirán mensualmente en los informes de gestión institucional, semestralmente en los informes parciales de gestión estratégica y anualmente en los informes de labores y de rendición de cuentas del Consejo Nacional Electoral.

Los informes de seguimiento y evaluación darán cuenta de la evolución de los indicadores con la finalidad de sustentar las decisiones respecto a la asignación, coordinación y uso de recursos, la definición de acciones preventivas y correctivas de las estrategias y la reprogramación de la planificación operativa, de ser el caso, para contribuir a la consecución de los objetivos propuestos.

Las recomendaciones derivadas de los procesos de seguimiento y evaluación al PEI serán de carácter vinculante y permitirán identificar nuevas líneas de estudio y/o evaluaciones específicas para diagnosticar los problemas o nudos críticos generados en la gestión institucional y proponer los correspondientes planes de acción.

Bibliografía

- ACE PROJECT . (09 de Agosto de 2017). *ACE PROJECT - Red de conocimientos electorales* . Obtenido de ACE PROJECT - Red de conocimientos electorales : <http://aceproject.org/ace-es/topics/vo/vo30/default>
- ACE PROJECT . (09 de Agosto de 2017). *ACE PROJECT - Red de Conocimientos Electorales* . Obtenido de ACE PROJECT - Red de Conocimientos Electorales: http://aceproject.org/ace-es/focus/fo_eea/foe_eea-electoral-cycle-approach
- ACE PROJECT - Red de Conocimientos Electorales* . (09 de Agosto de 2017). Obtenido de ACE PROJECT - Red de Conocimientos Electorales : <http://aceproject.org/ace-es/topics/lfb/lfb05/lfb05a/default>
- CAPEL. (2017). *Diccionario Electoral Tomo I*. San Jose, Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos.
- CAPEL. (2017). *Diccionario Electoral Tomo II*. San Jose, Costa Rica : Instituto Interamericano de Derechos Humanos.
- CEPAL . (15 de Agosto de 2017). *Manuales CEPAL - Repositorio* . Obtenido de Manuales CEPAL - Repositorio: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Consejo Nacional Electoral. (2016). *Certificación ISO/TS 17582:2014 ISO 9001:2008 - Objetivo y Desafío de la Institucionalidad Electoral* . Quito: Consejo Nacional Electoral .
- Duharte, J. A. (2014). *El Impacto de la Admisnitración Electoral, en la democracia Latinoamericana*. Toluca - México: Instituto Electoral del Estado de México.
- Freidenberg, F. (2006). Democracia interna: reto ineludible de los partidos políticos. *Revista de Derecho Electoral*, 1-17.
- INEC . (15 de Agosto de 2017). *Manual de archivo general y gestión documental - INEC* . Obtenido de Manual de archivo general y gestión documental - INEC : http://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2015/DIJU/enero/LA3_ENE_DIJU_ArchivoGeneral.pdf
- Ley Orgánica Electoral y de Organizaciones Políticas . (2017). *Participación y Observación*. Quito: Instituto de la Democracia - Consejo Nacional Electoral .
- Oficina Nacional de Procesos Electorales. (2016). *Innovaciones tecnológicas para la democracia*. Lima.
- Protti, M. A. (2014). Sistema de Gestión Electoral: en busca de la mejora continua. . *Revista de Derecho Electoral No 17, (Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica)*, 114.
- SENPLADES . (2012). *Guía metodologica de planificación institucional* . Quito: SENPLADES .
- Senplades. (2012). *Guía metodológica de planificación institucional* . Quito: Senplades.
- Thompson José. (09 de Aosto de 2017). *Diccionario Electoral*. Obtenido de IIDH - Instituto Interamericano de Derechos Humanos: https://www.iidh.ed.cr/capel/media/1441/diccionario-electoral_tomo-ii.pdf
- Tula, M. I. (2012). Democracia, elecciones y nuevas tecnologías. El voto electrónico. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 13.

PLANIFICACIÓN ANUAL - LOS RÍOS 2018													
OBJETIVO OPERATIVO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIPO	ACTIVIDAD	TAREA	CLASIFICADOR DE GASTO	ITEM	ASIGNADO	SOLICITADO	MODIFICADO	VIGENTE	CERTIFICADO	SALDO	DEVENGADO
Incrementar las capacidades institucionales en el desarrollo de procesos electorales mediante la implementación de políticas, directrices, instructivos, metodologías y herramientas para la realización de los procesos electorales.	Incrementar la transparencia, eficiencia, confianza ciudadana, inclusión y enfoques de género e interculturalidad, en los procesos electorales.	Operativo	Creada para cubrir pagos del año anterior del personal.	Pago de Personal del Año Anterior	Obligaciones de Ejercicios Anteriores por Gastos de Personal	990101	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Operativo	Bienes de Uso y Consumo Corriente	Adquisición de combustible y lubricantes	Combustibles, Lubricantes y Aditivos para vehículos Terrestres	530837	1800.00	1558.08	-241.92	1558.08	1558.08	0.00	1558.08
		Operativo		Adquisición de combustible y lubricantes	Combustibles, Lubricantes y Aditivos para vehículos Terrestres	530837	2500.00	2433.44	-66.56	2433.44	2433.44	0.00	2433.44
		Operativo		Pago por la compra de material de oficina	Materiales de oficina	530804	6500.00	4996.22	-1503.78	4996.22	4996.22	0.00	4996.22
		Operativo		Adquisición en suministros y materiales de aseo y limpieza	Materiales de Aseo	530805	500.00	838.54	338.54	838.54	838.54	0.00	630.80
		Operativo		Pago por impresión de formatos Institucionales	Materiales de Impresión - Fotografía - Reproducción y Publicaciones	530807	250.00	0.00	-250.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Operativo		Adquisición de materiales de ferretería	Insumos - Bienes - Materiales y Suministros para la Construcción - Eléctricos - Plomería - Carpintería.	530811	500.00	475.45	-24.55	475.45	475.45	0.00	475.45
		Operativo		Adquisición de repuestos y Accesorios para el Parque Automotor	Repuestos y Accesorios para Vehículos Terrestres	530841	2500.00	826.00	-1674.00	826.00	826.00	0.00	826.00
		Operativo		Adquisición de Periódicos	Materiales de Impresión - Fotografía - Reproducción y Publicaciones	530807	250.00	0.00	-250.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Operativo	Conservación de Vestimenta para Procesos Electorales	Servicio de lavado de vestimenta electoral en Delegaciones Provinciales	Servicio de Aseo - Vestimenta de Trabajo - Desinfectación y Limpieza de las instalaciones del Sector Público	530209	1165.00	0.00	-1165.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Estratégico	Emisión de Cambios de Domicilio	Impresiones de formatos Institucionales	Materiales de Impresión - Fotografía - Reproducción y Publicaciones	530807	100.00	0.00	-100.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Operativo	Gastos de Personal	Pago Remuneraciones Unificadas	Remuneraciones Unificadas	510105	228959.88	147843.88	-81116.00	147843.88	147843.88	0.00	147843.88
		Operativo		Pago Salarios Unificados	Salarios Unificados	510106	13892.76	13892.76	0.00	13892.76	13892.76	0.00	13892.76
		Operativo		Pago Décimo Tercer Sueldo	Décimo Tercer Sueldo	510203	38306.34	32154.94	-6151.40	32154.94	32154.94	0.00	32154.94
		Operativo		Pago Décimo Cuarto Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	510204	10125.00	10055.05	-69.95	10055.05	10055.05	0.00	10055.05
		Operativo		Pago Servicios Personales por Contrato	Servicios Personales por Contrato	510510	216823.44	214097.09	-2726.35	214097.09	214097.09	0.00	214097.09
		Operativo		Pago Aporte Patronal	Aporte Patronal	510601	44706.06	37683.51	-7022.55	37683.51	37683.51	0.00	37683.51
		Operativo		Pago Fondo de Reserva	Fondo de Reserva	510602	38291.02	26705.00	-11586.02	26705.00	26705.00	0.00	26705.00
		Operativo	Gastos en Informática	Pago de Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos	530704	1500.00	1460.01	-39.99	1460.01	1460.01	0.00	1460.01
		Estratégico	Impresión de Fichas de Catastro de los Recintos Electorales	Impresiones de formatos Institucionales	Materiales de Impresión - Fotografía - Reproducción y Publicaciones	530807	100.00	0.00	-100.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Operativo	Impuestos, Tasas y Contribuciones	Pago de Impuestos, tasas, permisos, matrículas y pesajes	Tasas Generales - Impuestos - Contribuciones - Permisos - Licencias y Patentes	570102	1500.00	1119.72	-380.28	1119.72	1119.72	0.00	1119.72
		Operativo	Instalación, Mantenimiento y Reparación	Pago por el mantenimiento de Instalaciones de la Delegación Provincial	Edificios - Locales - Residencias y Cableado Estructurado (Instalación - Mantenimiento y Reparaciones) de propiedad	530420	1750.00	1904.00	154.00	1904.00	1904.00	0.00	1904.00
		Operativo		Pago por el mantenimiento y Reparación de Maquinarias y Equipos	Maquinarias y Equipos (Instalación - Mantenimiento y Reparaciones)	530404	1750.00	2383.56	633.56	2383.56	2383.56	0.00	2383.56
		Operativo		Pago por el mantenimiento y Reparación del Parque Automotor de la Delegación Provincial	Vehículos Terrestres (Mantenimiento y Reparaciones)	530422	1750.00	328.00	-1422.00	328.00	328.00	0.00	126.00
		Operativo		Reparación de equipos de comunicación	Maquinarias y Equipos (Instalación - Mantenimiento y Reparaciones)	530404	500.00	313.60	-186.40	313.60	313.60	0.00	313.60
		Estratégico	Plan de Capacitación a Funcionarios de la Delegación	Contratación de servicios para la capacitación de los Trabajadores del CNE.	Capacitación a Servidores Públicos	530612	6000.00	0.00	-6000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Estratégico	Publicaciones Institucionales	Gastos por concepto de publicaciones	Publicidad y Propaganda en Medios de Comunicación Masiva	530218	1300.00	0.00	-1300.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Estratégico	Realizar eventos y acciones en donde se difundan las actividades del CNE y fortalezcan el conocimiento cívico democrático.	Organización de Reuniones Oficiales	Eventos Públicos Promocionales	530249	1000.00	0.00	-1000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Estratégico		Organización de Capacitación a las Organizaciones Políticas	Eventos Públicos Promocionales	530249	1200.00	0.00	-1200.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Estratégico		Organización de Capacitación a medios de comunicación	Eventos Públicos Promocionales	530249	400.00	0.00	-400.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Estratégico		Organización de capacitación a Responsables del Manejo Económico	Eventos Públicos Promocionales	530249	400.00	0.00	-400.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Estratégico		Capacitación Cívica y Democrática	Eventos Públicos Promocionales	530249	1000.00	0.00	-1000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Operativo		Pago de Agua	Agua Potable	530101	300.00	7755.58	360.40	360.40	360.40	0.00	360.40
		Operativo		Pago por el servicio de energía eléctrica	Energía Eléctrica	530104	7200.00	7755.58	555.58	7755.58	7755.58	0.00	7755.58
		Operativo	Servicios Básicos	Pago de líneas telefónicas	Telecomunicaciones	530105	1020.00	1319.84	299.84	1319.84	1319.84	0.00	1319.84
		Operativo		Pago de Internet	Telecomunicaciones	530105	10750.00	10934.60	184.60	10934.60	10934.60	0.00	10271.48
		Operativo		Pago de Servicio de Correo	Servicio de Correo	530106	1200.00	1628.03	428.03	1628.03	1628.03	0.00	1506.78
		Operativo		Pago por la limpieza de mantelería, banderas e instalaciones	Servicio de Aseo - Desinfectación y Limpieza de Instalaciones del Sector Público	530209	400.00	0.00	-400.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Operativo	Servicios Generales	Pago por recarga y mantenimiento de extintores	Almacenamiento - Embalaje - Envase y Recarga de Extintores	530203	500.00	161.28	-338.72	161.28	161.28	0.00	161.28
		Operativo		Renovar el servicio de rastreo satelital	Servicios de Identificación, Marcación, Autentificación, Rastreo, Monitoreo.	530246	1500.00	0.00	-1500.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Operativo		Gastos por concepto de impresiones	Edición - Impresión - Reproducción - Publicaciones	530204	800.00	2359.03	1559.03	2359.03	2359.03	0.00	2359.03
		Operativo		Campañas de comunicación	Difusión e información	530217	1200.00	0.00	-1200.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Operativo	Traslados, Instalaciones, Viáticos y Subsistencias.	Pago de Viáticos y Subsistencias en el Interior	Viáticos y Subsistencias en el Interior	530303	1920.00	314.28	-1605.72	314.28	314.28	0.00	314.28
		Operativo		Adquisición de Pasajes	Pasajes al Interior	530301	3600.00	4727.51	1127.51	4727.51	4727.51	0.00	4727.51
		Operativo	Encargos	Pago a Personal de puesto vacante de Directivo de Nivel Jerárquico Superior.	Encargos	510513	0.00	7970.27	7970.27	7970.27	7970.27	0.00	7970.27
		Operativo	Mora Patronal al IESS	Vacaciones no Gozadas por Cesación de Funciones	Intereses por Mora Patronal al IESS	570218	0.00	25.00	25.00	25.00	25.00	0.00	25.00
		Operativo	Arrendamiento de Bienes	Pago por el alquiler de copiadora para la Delegación Provincial	Maquinarias y Equipos (Arrendamientos)	530504	0.00	336.00	336.00	336.00	336.00	0.00	336.00
		Operativo	Servicios de Provisión de Dispositivos Electrónicos	Compra de Dispositivos Electrónicos para Registros de Firmas	Servicios de Provisión de Dispositivos Electrónicos para el Registro de Firmas Digitales	530228	0.00	85.12	85.12	85.12	85.12	0.00	85.12
		Operativo	Seguridad y Vigilancia del CNE	Contratar el servicio de seguridad y vigilancia para el CNE	Servicio de Seguridad y Vigilancia	530208	0.00	5862.44	5862.44	5862.44	5862.44	0.00	5862.44
		Operativo	Servicios Básicos	Pago de Rastreo Satelital	Telecomunicaciones	530105	0.00	299.00	299.00	299.00	299.00	0.00	299.00
		Operativo	Pago de remuneraciones unificadas	Pago miembros de la Junta Provincial Electoral de Los Ríos.	Remuneraciones Unificadas	510105	0.00	13122.57	13122.57	13122.57	13122.57	0.00	13122.57
		Operativo	Pago Décimo Tercer Sueldo	Pago miembros de la Junta Provincial Electoral de Los Ríos.	Décimo Tercer Sueldo	510203	0.00	1002.48	1002.48	1002.48	1002.48	0.00	1002.48
		Operativo	Pago Aporte Patronal	Pago miembros de la Junta Provincial Electoral de Los Ríos.	Aporte Patronal	510601	0.00	1148.12	1148.12	1148.12	1148.12	0.00	1148.12
		Operativo	Gasto Fondo de Reserva	Pago miembros de la Junta Provincial Electoral de Los Ríos.	Fondo de Reserva	510602	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Operativo	Vestuario, Prendas de Protección, y Accesorios.	Gasto por Indumentaria Destinados a la Protección de los Servidores y Trabajadores Públicos	Vestuario - Prendas de Protección y - Accesorios para Uniformes - Miltres, Policías y Cargas	530802	0.00	282.47	282.47	282.47	282.47	0.00	85.20