



[Buscar](#) [Soporte](#) [Ayuda](#) [Fin de Sesión](#)

Jorge Marcel Benítez Sánchez.










Unidad: Delegación Provincial Electoral de Esmeraldas | Titular: Benítez Sánchez, Jorge Marcel

[Menú](#) | [Objetivos Operativos](#) | [Nivel Superior - Objetivos y Estrategias](#)   




## CNE - Consejo Nacional Electoral


Año: 2024 ▾

### Objetivo Estratégico: 11. Incrementar la confianza , eficiencia e innovación en los servicios electorales.

No.	Estrategia	Objetivos Específicos Alineados	Detalle
11.1	Aprovechar el uso de herramientas tecnológicas alternativas para mejorar los servicios electorales.	1	
11.2	Realizar la planificación de procesos electorales analizando la coyuntura y perspectivas del contexto regional, nacional y local que permitan identificar y gestionar los riesgos.	0	
11.3	Fortalecer el Programa de Observación Electoral con la mejora en los servicios para la jornada electoral y la cobertura de los observadores nacionales e internacionales	1	
11.4	Implementar acciones de mejora continua en cuanto a normativa aplicable, procedimientos específicos e innovación tecnológica para la modernización del Registro Electoral.	0	
11.5	Impulsar el uso de nuevas tecnologías de la comunicación en los procesos de capacitación política - electoral, dirigidos a los actores que participan en los procesos electorales	1	
11.6	Mejorar procesos y servicios electorales mediante pruebas piloto en los procesos de asistencia técnica a procesos electorales externos	0	
11.7	Ejecutar procesos de coordinación interinstitucional con mecanismos eficaces para el desarrollo de las operaciones logísticas en los procesos electorales.	0	
11.8	Aprovechar la experiencia y capacidad institucional para el desarrollo e innovación de aplicativos informáticos que faciliten y transparenten los procesos electorales.	0	
11.9	Fortalecer la cooperación horizontal con los órganos electorales para mantenernos a la vanguardia de los procesos electorales.	0	

### Objetivo Estratégico: 12. Incrementar alternativas de fortalecimiento del sistema de organizaciones políticas y de acceso a los mecanismos de participación.





No.	Estrategia	Objetivos Específicos Alineados	Detalle
12.1	Implementar procesos de promoción electoral en el exterior a través de medios digitales.	1	
12.2	Implementar procesos eficientes de control y fiscalización del financiamiento público para la promoción y el gasto electoral.	1	
12.3	Innovar y optimizar el proceso de inscripción de organizaciones políticas, así como la verificación de firmas de adherentes.	1	

12.4	Promover la transparencia, eficiencia y legalidad de los procesos y servicios para las organizaciones políticas.	2	
------	--	---	---

---

### Objetivo Estratégico: 13. Incrementar la innovación tecnológica, la ciberseguridad y la disponibilidad de los sistemas informáticos para el servicio electoral.



---

No.	Estrategia	Objetivos Específicos Alineados	Detalle
13.1	Aprovechar la experiencia y capacidad institucional para el desarrollo e innovación de aplicativos informáticos que faciliten y transparenten los procesos electorales.	0	
13.2	Planificar e implementar planes de seguridad integral con enfoque en la gestión de riesgos, en todas las fases de los procesos electorales.	0	
13.3	Impulsar el cumplimiento de la normativa técnica ISO 27001	0	
13.4	Realizar el estudio integral de actualización y repotenciación de la infraestructura tecnológica, equipos, maquinaria y herramientas a nivel nacional.	0	

---

### Objetivo Estratégico: 14. Incrementar la difusión que garantice eficiencia y calidad en la información oficial de los servicios electorales.





---

No.	Estrategia	Objetivos Específicos Alineados	Detalle
14.1	Crear productos comunicacionales para la ciudadanía, las organizaciones políticas, la opinión pública y los medios de comunicación masiva	0	
14.2	Diversificar los canales de difusión permanente de los servicios electorales.	0	

---

### Objetivo Estratégico: 15. Fortalecer las capacidades institucionales.

---

No.	Estrategia	Objetivos Específicos Alineados	Detalle
15.1	Mejorar la infraestructura física e instalaciones del CNE a nivel nacional.	1	
15.2	Realizar un proceso de reingeniería institucional para mejorar los procesos y servicios institucionales	1	
15.3	Actualizar el Sistema de Gestión de la Calidad e implementar la evaluación periódica y la mejora continua.	1	
15.4	Aprovechar la experiencia y capacidad institucional para el desarrollo e innovación de aplicativos informáticos para los servicios administrativos.	1	

## NOTIFICACIÓN No. 000585

**PARA:** PRESIDENTA, VICEPRESIDENTE, CONSEJERA Y  
CONSEJEROS DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL  
COORDINACIONES NACIONALES  
DIRECCIONES NACIONALES  
INSTITUTO DE LA DEMOCRACIA  
DELEGACIONES PROVINCIALES ELECTORALES

**DE:** Dra. María Gabriela Herrera Torres  
**SECRETARIA GENERAL, SUBROGANTE**

**FECHA:** Quito, 18 de noviembre de 2021

Para su conocimiento y fines legales pertinentes, comunico a Ustedes, que el Pleno del Consejo Nacional Electoral, en uso de sus atribuciones constitucionales y legales, en la sesión ordinaria de miércoles 17 de noviembre de 2021, adoptó la resolución que a continuación transcribo:

### **PLE-CNE-1-17-11-2021**

El Pleno del Consejo Nacional Electoral, con los votos a favor de la ingeniera Diana Atamaint Wamputsar, Presidenta; ingeniero Enrique Pita García, Vicepresidente; ingeniero José Cabrera Zurita, Consejero; e, ingeniera Esthela Acero Lanchimba, Consejera; resolvió aprobar la siguiente resolución:

#### **CONSEJO NACIONAL ELECTORAL**

#### **EL PLENO**

#### **CONSIDERANDO**

Que el artículo 217 de la Constitución de la República del Ecuador, establece 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 estará conformada por el Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral. Ambos órganos tendrán sede en Quito, jurisdicción nacional, autonomías administrativa, financiera y organizativa, y personalidad jurídica propia. Se regirán por principios de autonomía, independencia, publicidad, transparencia, equidad, interculturalidad, paridad de género, celeridad y probidad;

- Que con Resolución **PLE-CNE-1-23-8-2017** de 23 de agosto de 2017, se aprobó la **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2018-2021**;
- Que con memorando Nro. CNE-CNGEP-2021-1009-M de 10 de noviembre de 2021, la Coordinadora Nacional de Gestión Estratégica y Planificación, adjunta el “*Plan Estratégico del Consejo Nacional Electoral 2022-2025*”;
- Que el Plan Estratégico Institucional, es un instrumento interno que establece la hoja de ruta para que el Consejo Nacional Electoral alcance los objetivos esperados para el periodo 2022 a 2025, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible; dicho Plan contiene una Visión de largo plazo, un conjunto de objetivos estratégicos, estrategias, programas y proyectos orientados a contribuir la mejora continua de los servicios electorales;
- Que el ingeniero Enrique Pita García, Vicepresidente del Organismo, presenta la siguiente moción: “*Quiero proponer la creación de una comisión integrada por delegados de cada una de las Consejerías, a efectos de que nos mantenga informados, y realicen el seguimiento de la implementación del Plan Estratégico*”; moción que es apoyada por el ingeniero José Cabrera Zurita, Consejero del Organismo; y, acogida por los cuatro Consejeros y Consejeras presentes;
- Que los debates y los argumentos que motivan la votación de las Consejeras y Consejeros para expedir la presente Resolución constan en el acta íntegra de la Sesión Ordinaria **No. 080-PLE-CNE-2021**; y,

En uso de sus atribuciones constitucionales, legales y reglamentarias,

#### **RESUELVE:**

**Artículo 1.-** Aprobar el **Plan Estratégico Institucional del Consejo Nacional Electoral 2022-2025**; y, consecuentemente, disponer a las Coordinaciones Nacionales y Direcciones Nacionales del Consejo Nacional Electoral su implementación y ejecución.

**Artículo 2.-** Conformar una Comisión integrada por un delegado de cada una de las Consejerías, a efectos de que realicen el seguimiento de la implementación del Plan Estratégico Institucional del Consejo Nacional Electoral 2022-2025.




## **DISPOSICIÓN FINAL**

La Secretaria General Subrogante, notificará la presente resolución a los Coordinadores Nacionales, Directores Nacionales y Delegaciones Provinciales Electorales, para trámites de ley.

Dado y aprobado por el Pleno del Consejo Nacional Electoral, en la Sesión Ordinaria **No. 080-PLE-CNE-2021**, celebrada en forma virtual a través de medios electrónicos a los diecisiete días del mes de noviembre del año dos mil veinte y uno.- Lo Certifico.

Atentamente,

Dra. María Gabriela Herrera Torres  
**SECRETARIA GENERAL, SUBROGANTE**  
**CONSEJO NACIONAL ELECTORAL**



PLAN ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL CONSEJO  
NACIONAL ELECTORAL  
2022- 2025

## Siglas y acrónimos

<b>CNE</b>	Consejo Nacional Electoral
<b>TCE</b>	Tribunal Contencioso Electoral
<b>IDD</b>	Instituto de la Democracia
<b>DPE</b>	Dirección Provincial Electoral
<b>PNUD</b>	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PND</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<b>PEM</b>	Plan Estratégico Matemático
<b>PESTEL</b>	Factores: Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal.
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OEI</b>	Objetivo Estratégico Institucional
<b>PPPP</b>	Programación Plurianual de la Política Pública
<b>PAPP</b>	Programación Anual de la Política Pública
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>POE</b>	Plan Operativo Electoral
<b>PET</b>	Plan Específico Técnico
<b>SCG</b>	Sistema de Gestión de Calidad
<b>ISO</b>	Organización Internacional de Normalización
<b>GEPR</b>	Gestión Electoral por Resultados
<b>IGE</b>	Índice de Gestión Estratégica
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y Comunicaciones

# Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
2. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA FORMULAR EL PLAN ESTRATÉGICO	3
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	6
3.1 CONTEXTO INTERNO INSTITUCIÓN	6
3.2 CONTEXTO EXTERNO	11
3.2.1 FACTOR POLÍTICO	11
3.2.2 FACTOR ECONÓMICO	14
3.2.3 FACTOR SOCIAL	16
3.2.4 FACTOR TECNOLÓGICO	16
3.2.5 FACTOR LEGAL	18
3.2.6 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS IDENTIFICADAS EN EL CONTEXTO	19
3.2.7 ESCENARIOS DESEADOS A 2030 DE ACUERDO AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2022-2025.	20
4. ANÁLISIS SITUACIONAL - FODA	21
4.1 ANÁLISIS DE PARTES INTERESADAS	25
5. ELEMENTOS ORIENTADORES DEL PEI 2022-2025	27
5.1 EJES ESTRATÉGICOS	27
5.2 MISIÓN INSTITUCIONAL	28
5.3 VISIÓN INSTITUCIONAL	28
5.4 VALORES Y PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	28
5.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	29
5.6 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	30
5.7 MAPA ESTRATÉGICO	32
5.8. ARTICULACIÓN ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022- 2025, EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2022-2025 Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS).	33
6. PROGRAMAS Y PROYECTOS POR OBJETIVO ESTRATÉGICO	35
6.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	37
6.2. PROGRAMACIÓN ANUAL Y PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA	37
REFERENCIAS CONSULTADAS	38
GLOSARIO DE TÉRMINOS	39
7. ANEXOS	41

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Esquema de la planeación estratégica del CNE .....	5
Ilustración 2: Participación de la ciudadanía en el sufragio a nivel nacional .....	7
Ilustración 3: Participación ciudadana en el sufragio en el exterior .....	7
Ilustración 4: Resultados de Participación Ciudadanos con Voto Facultativo .....	7
Ilustración 5: Actas con inconsistencias numéricas.....	8
Ilustración 6: Actas de escrutinio suspensas por falta de firma .....	8
Ilustración 7: Porcentajes de ejecución Presupuestaria.....	9
Ilustración 8: Ranking Índice de Gestión Estratégica del CNE 2018-2020 .....	9
Ilustración 9: Apoyo a la Democracia en Ecuador .....	12
Ilustración 10: Confianza en las Organizaciones Políticas Ecuador .....	13
Ilustración 11: Grupos de Interés impacto e influencia.....	26
Ilustración 12: Objetivos Estratégicos Institucionales .....	29
Ilustración 13: Objetivo 1 - Estrategias.....	30
Ilustración 14: Objetivos 2 – Estrategias .....	30
Ilustración 15: Objetivo 3 - Estrategias.....	31
Ilustración 16: Objetivo 4 - Estrategias.....	31
Ilustración 17: Objetivo 5 - Estrategias.....	31
Ilustración 18: Mapa Estratégico .....	32
Ilustración 19: Número de metas del PND alineadas a los 17 ODS .....	33

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2018-2021</i> .....	6
<i>Tabla 2: Equipamiento tecnológico del hogar</i> .....	17
<i>Tabla 3: Porcentaje de hogares con acceso a internet</i> .....	18
<i>Tabla 4: Porcentaje de personas que utilizan internet, por área</i> .....	18
<i>Tabla 5: Analfabeta Digital por área</i> .....	18
<i>Tabla 6: Levantamiento y priorización de variables FODA</i> .....	21
<i>Tabla 7: Enfrentamiento de variables FODA</i> .....	22
<i>Tabla 8: Variables Fortalezas</i> .....	23
<i>Tabla 9: Variables Debilidades</i> .....	23
<i>Tabla 10: Variables Oportunidades</i> .....	24
<i>Tabla 11: Variables Amenazas</i> .....	24
<i>Tabla 12: Resultados promedio de cada cuadrante FODA</i> .....	25
<i>Tabla 13: Articulación entre Objetivos Institucionales con los Nacionales y los de Desarrollo Sostenible</i> .....	33
<i>Tabla 14: Matriz de articulación entre el PEI, PND y ODS</i> .....	34
<i>Tabla 15: Iniciativas estratégicas priorizadas por objetivo estratégico</i> .....	36

# 1. Introducción

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) del país es la hoja de ruta de toda actuación pública para alcanzar los objetivos nacionales, mediante alternativas que permitan construir una sociedad más justa e incluyente, superando los límites de las visiones convencionales de desarrollo. Al Plan Nacional de Desarrollo, se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.<sup>1</sup>

El Plan Estratégico Institucional (PEI) es un instrumento interno que establece la hoja de ruta para que el Consejo Nacional Electoral alcance los objetivos esperados para el periodo 2022 a 2025, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible; dicho Plan contiene una Visión de largo plazo, un conjunto de objetivos estratégicos, estrategias, programas y proyectos orientados a contribuir la mejora continua de los servicios electorales.

La formulación del PEI es un proceso de construcción colectiva que involucró a todos los actores institucionales, desde autoridades, alta dirección, personal técnico y operativo de Planta Central y las unidades desconcentradas. Para la elaboración del PEI fue necesario analizar objetivamente la matriz de competencias institucionales, es decir, la misión institucional establecida en la Constitución y la ley electoral; determinar la situación actual de la institución y las principales brechas; analizar el contexto o coyuntura identificando las perspectivas para el corto y mediano plazo; y, sobre esa base, proyectar lo resultados que esperamos alcanzar en el periodo.

Para cumplir la misión institucional, el Plan Estratégico Institucional, que tendrá vigencia hasta el 2025, plantea tres (3) ejes estratégicos y cinco (5) objetivos estratégicos, cada uno con sus respectivas estrategias, programas, proyectos, acciones y metas, como hoja de ruta programática para lograr la visión que se propone para el periodo 2022-2025.

**Eje 1: Innovación.** Uno de los ejes estratégicos será mejorar y optimizar los procesos electorales y desarrollar sistemas informáticos propios que optimicen y transparenten las diferentes fases del proceso electoral y posicionen al CNE como líder en el desarrollo de sistemas informáticos para el servicio electoral; además, generar y aplicar políticas que garanticen la seguridad en los sistemas de información. La difusión de la información oficial para la ciudadanía y los diferentes actores involucrados en los servicios electorales, será una prioridad para garantizar su derecho a estar informados.

**Eje 2: Participación política y ciudadana.** Las organizaciones políticas, los candidatos y la ciudadanía en general son actores fundamentales para la democracia, por lo que este eje estratégico está encaminado a desarrollar acciones que permitan mejorar los servicios para fortalecer a las organizaciones políticas e incrementar los mecanismos de participación ciudadana para la democracia, mediante un modelo de gestión de gobierno abierto que permita mejorar la gobernanza electoral. Las principales acciones que en este eje se plantean son innovar e implementar un Sistema Integrado de Organizaciones Políticas; optimizar las prestaciones del sistema de inscripción de candidaturas y acreditación de delegados de Organizaciones Políticas e implementar el Sistema Contable del Financiamiento a la Política.

**Eje 3: Fortalecimiento institucional.** El CNE plantea una nueva concepción de su relación con los servicios al ciudadano y los diferentes grupos de interés. Para lograr una profundización democrática, nos proponemos articular normas, reglas, procedimientos, e innovar los servicios electorales, con la finalidad de acercar la administración pública a los ciudadanos, en un ejercicio de gobierno abierto como un modelo de gestión que permita la participación ciudadana en todo el ciclo de la formulación e implementación de la política pública, para consolidar el control social, promover la transparencia y el involucramiento de los grupos de interés, con mecanismos de comunicación de doble vía. Para lograr este objetivo será necesario innovar procesos y servicios institucionales, implementar un proceso de reingeniería institucional y mejorar la infraestructura física en Planta Central y en las Delegaciones Provinciales Electorales.

---

<sup>1</sup> Constitución de la República del Ecuador, Art. 280, 2008.

Los cinco objetivos estratégicos institucionales para el periodo 2022-2025 son:

1. Incrementar la confianza, eficiencia e innovación en los servicios electorales.
2. Incrementar alternativas de fortalecimiento del sistema de organizaciones políticas y de acceso a los mecanismos de participación.
3. Incrementar la innovación tecnológica, la ciberseguridad y la disponibilidad de los sistemas informáticos para el servicio electoral.
4. Incrementar la difusión que garantice eficiencia y calidad en la información oficial de los servicios electorales.
5. Incrementar la efectividad en la administración institucional.

En el marco del Proyecto Apoyo al Ciclo Electoral en Ecuador, desarrollado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se propone contribuir al fortalecimiento del proceso electoral y democrático de Ecuador entre 2020 y 2022, donde uno de los ejes de trabajo es el fortalecimiento institucional del Consejo Nacional Electoral (CNE). El documento del mencionado proyecto, prevé la realización de talleres de planificación estratégica cuyo beneficiario es el CNE. Resultado de la colaboración con el PNUD y luego de un proceso de construcción colectiva entre autoridades, alta dirección y personal operativo del CNE, se presenta el Plan Estratégico Institucional que será la hoja de ruta que determina la orientación estratégica para el periodo 2022-2025.

## 2. Metodología utilizada para formular el plan estratégico

El proceso de planeación estratégica abarca tanto la planeación en sí misma, como la ejecución de la estrategia y los procesos de monitoreo, control y retroalimentación. Para explicar este proceso, nos basamos en las ideas presentadas en el libro *Execution Premium* escrito por Robert Kaplan y David Norton, donde, de forma general, describe las etapas del proceso de Planeación Estratégica:

- Crear la estrategia
- Planear la estrategia
- Alinear la organización con la estrategia
- Planear la operación de la organización
- Controlar y aprender de la operación
- Probar y adaptar la estrategia

En la construcción de plan estratégico para el CNE para el periodo 2022-2025, se abordó una serie de etapas o fases enmarcadas dentro del ciclo «Ser-Hacer-Tener» de la institución. Las fases o etapas de la planificación estratégica son variadas, según el enfoque o metodología que se utilice; para el caso ecuatoriano en lo que respecta a las fases mínimas que debe contener un Plan Estratégico están determinadas en la Guía de Planificación Institucional, formulada por el organismo rector de la Planificación Nacional, no obstante, las fases que ahí se señalan han sido complementadas con variadas herramientas y enfoques de la prospectiva estratégica, de la norma ISO 9001:2015, ISO T/S 54001 y la metodología Plan Estratégico Matemático (PEM).

Como parte del Sistema de Gestión de Calidad y el enfoque en la Gestión por Procesos, el Consejo Nacional Electoral cuenta con la “La Guía Metodológica de Planificación Estratégica Institucional”. La aplicación de esta metodología permitió al Consejo Nacional Electoral y las Delegaciones Provinciales Electorales, ejecutar un proceso de planificación flexible y amigable que se adaptó a las necesidades de la institución, involucrando la participación de todos los niveles de la organización; contó con el apoyo político, el liderazgo de la alta dirección y el personal operativo experto en las diferentes áreas tanto de Planta Central como de las Delegaciones Provinciales Electorales; lo que permitió definir, con base en los escenarios presentes y futuros, en la cultura y filosofía institucional una Misión - Visión y Objetivos Estratégicos encaminados a mejorar las prácticas electorales.

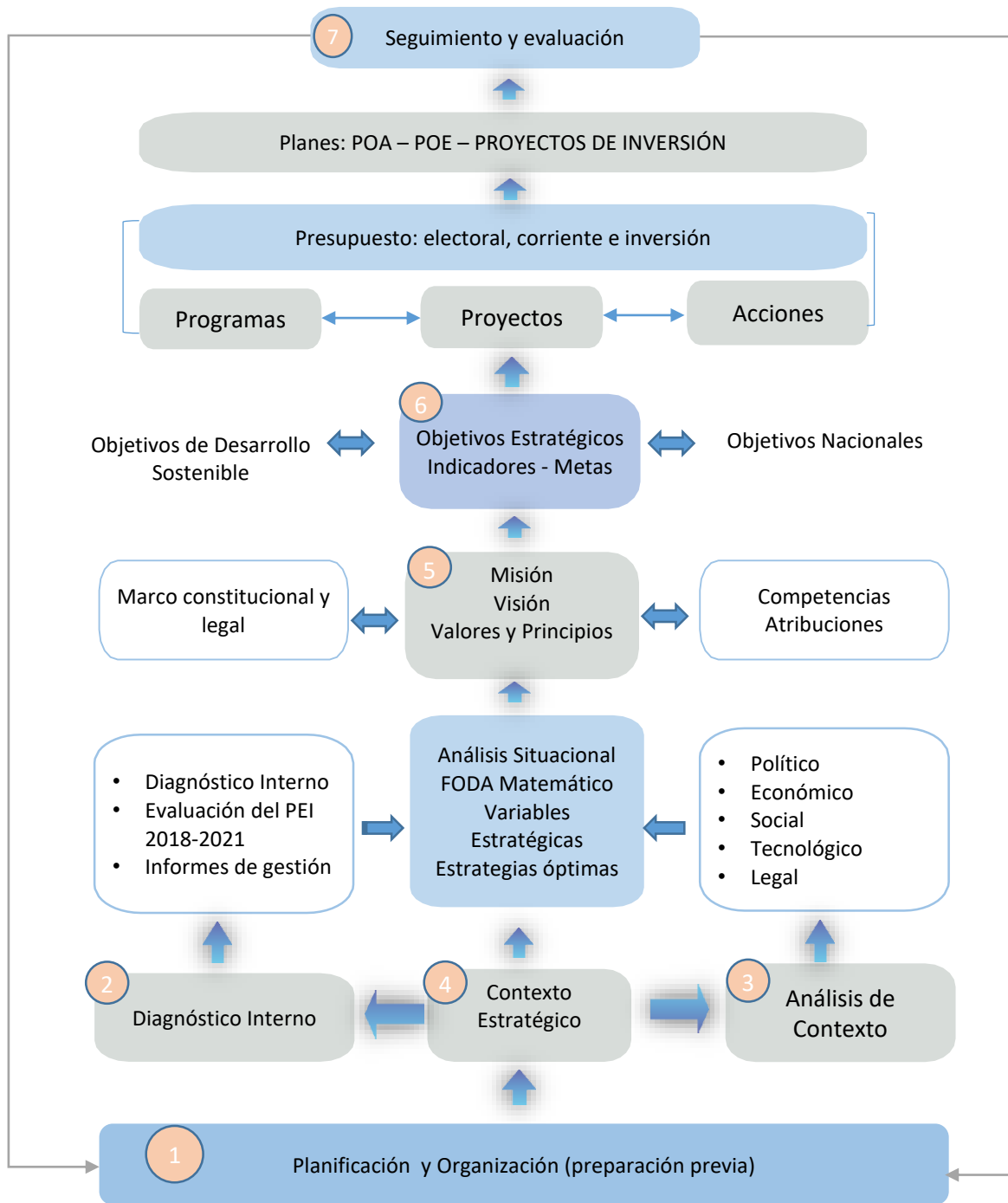
La Guía Metodológica de Planificación Estratégica Institucional del CNE, considera las siguientes fases:

- **Preparación Previa:** en esta fase se realizó un proceso de organización y planificación de actividades, conformación y definición de roles y responsabilidades del equipo metodológico de planificación estratégica; se realizó el análisis de grupos de interesados donde se identificaron a los servidores del CNE que deben participar en las diferentes etapas de formulación del PEI; se estudió la viabilidad política del proceso de planificación mediante la socialización del proceso a la Presidenta del CNE y a los Consejeros y Consejeras; se socializó el proceso a la alta dirección de Planta Central y Delegaciones Provinciales Electorales; y finalmente se identificaron los recursos disponibles para llevar adelante la construcción del PEI, sin dejar de lado el proceso de comunicación para cada fase.
- **Diagnóstico interno:** en esta fase se levantó el diagnóstico interno de la institución, tomando como base la herramienta Gobierno Electoral por Resultados; se evaluaron los resultados del Plan Estratégico Institucional 2018-2021 y los logros obtenidos por cada objetivo estratégico; se complementó con los informes de gestión anuales e informes de Rendición de Cuentas de la institución, además de los resultados de talleres de evaluaciones de procesos electorales realizados al interno de la institución y otros con apoyo de la cooperación internacional en el periodo 2018-2021.
- **Análisis de contexto:** para realizar el análisis del contexto nacional y regional se utilizó la Metodología PESTEL, cuyo resumen es un listado de variables del contexto político, económico, social, tecnológico y legal, teniendo resultados de información cualitativa y cuantitativa con sus respectivos indicadores de los diferentes factores analizados. La importancia del análisis de contexto

radica en que nos permite analizar el comportamiento retrospectivo de cada factor para identificar las posibles trayectorias o escenarios futuros donde podemos identificar oportunidades o amenazas para la visión que se plantea.

- **Análisis Situacional:** una vez conocida la situación actual de la institución, el contexto nacional e internacional; el siguiente paso fue realizar la exploración de los factores positivos y negativos, internos y externos que tienen efectos sobre la institución. Esto permitió elaborar un estudio estratégico en el que se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad. Con la metodología FODA Matemático, y los insumos de diagnóstico interno y análisis PESTEL en varios talleres con la alta dirección y personal operativo de Planta Central y Delegaciones Provinciales Electorales, se procedió a realizar el análisis FODA identificando las variables críticas del sistema en análisis que permitió identificar las estrategias óptimas.
- **Declaración de elementos orientadores:** con los insumos del análisis situacional y la aplicación del FODA matemático, para formular la misión, visión, los valores y los objetivos estratégicos institucionales que constituyen elementos orientadores para el accionar de la entidad en el próximo horizonte de planificación, se trabajó en varios talleres con personal operativo y de la alta dirección, tanto a escala nacional como entidades desconcentradas, así como en la definición de indicadores, metas, programas y proyectos, para la consecución de los objetivos estratégicos y la visión institucional.
- **Implementación del plan:** la propuesta de cómo se implementará el plan consiste en organizar de forma cronológica las tácticas de ejecución de las acciones propuestas en el plan, por lo tanto, todas las propuestas fueron priorizadas y programada su ejecución anual en la Matriz denominada priorización de programas y proyectos; y finalmente para la implementación del PEI se ha realizado la proyección de recursos requeridos para el periodo 2022-2025, en los grupos de gasto corriente, electoral y de inversión.
- **Monitoreo y control (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 corresponden con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y con la misión de la institución; en esa perspectiva se plantea el Cuadro de Mando Integral, con los indicadores estratégicos y las metas que deberán ser desplegados en la herramienta Gobierno Electoral por Resultados para su monitoreo y control.

Ilustración 1: Esquema de la planeación estratégica del CNE



### 3. Diagnóstico estratégico

#### 3.1 Contexto interno institución

Para determinar la situación actual del CNE en los diferentes ámbitos de acción, se cuenta con el subsistema de seguimiento y evaluación, operado mediante la metodología y herramienta Gobierno Electoral por Resultados (GEPR), que permite monitorear y controlar la planificación estratégica, operativa, proyectos y procesos, además que sirve de insumo para los diferentes informes de gestión.

##### *Evaluación de la estrategia del CNE*

A través de la herramienta GEPR y la revisión de los evidenciables reportados por cada unidad responsable, se ha evaluado el Plan Estratégico Institucional 2018-2021, el mismo que contiene 6 objetivos estratégicos y 26 indicadores de resultados. En la tabla siguiente se presenta el cumplimiento ponderado de dichos objetivos.

Tabla 1: Cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Cumplimiento
1. Incrementar la eficiencia y transparencia en la organización de los procesos electorales	84%
2. Incrementar la cultura cívica democrática de la ciudadanía.	97%
3. Incrementar la participación política de las organizaciones políticas y la ciudadanía, para el fortalecimiento del sistema democrático	98%
4. Incrementar la difusión que garantice eficiencia y calidad en la información oficial de los servicios electorales.	100%
5. Incrementar el posicionamiento internacional del CNE	100%
6. Incrementar la efectividad en la administración institucional	89%
<b>Promedio porcentual</b>	<b>93%</b>

Fuente: Herramienta GEPR - Dirección Nacional de Seguimiento y Gestión de la Calidad  
Corte: 31 diciembre 2020

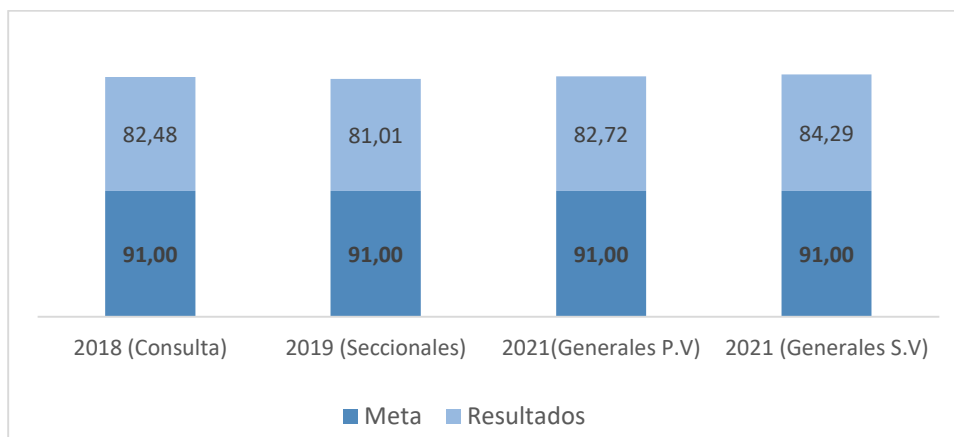
En promedio ponderado general, el cumplimiento del PEI 2018-2021 al 31 de diciembre 2021 es del 93%, los objetivos estratégicos institucionales tienen un cumplimiento superior al 90%, a excepción de los objetivos 1 y 6; no obstante, estos dos objetivos tienen mejor calidad de indicadores, tanto en su definición, forma de cálculo, línea base y definición de metas, por lo tanto, a diferencia de los demás objetivos, la medición ha sido más objetiva.

El índice de Gestión Estratégica institucional, que calcula la relación del porcentaje de avance con respecto a la meta de cada indicador del nivel N1 y N4, presenta como resultados promedio 2018-2020 para la entidad CNE el 88%, y los resultados ponderados, el 96%.

##### *Resultados en el ámbito de procesos y servicios electorales*

El Consejo Nacional Electoral, como parte de la Función Electoral, 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. La transparencia en los procesos electorales tiene como fin, promover una participación más activa por parte de la ciudadanía y generar mayor confianza y legitimidad en las autoridades electas, fortaleciendo así a la institucionalidad pública y el clima favorable para la gobernanza. A continuación, se presenta los resultados más relevantes.

Ilustración 2: Participación de la ciudadanía en el sufragio a nivel nacional

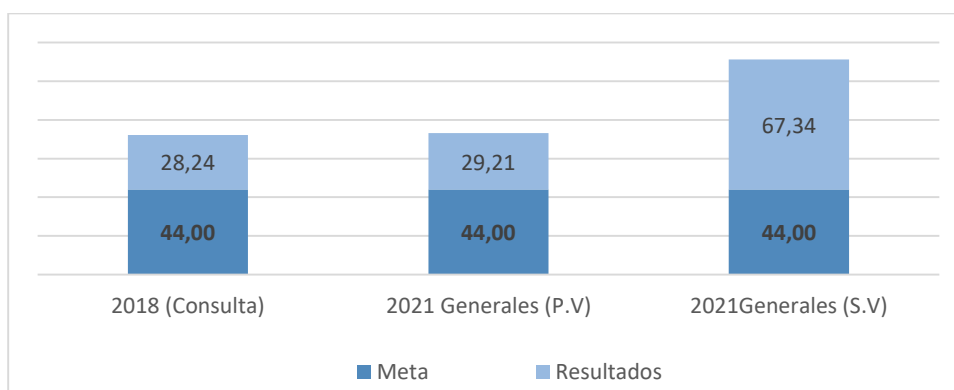


Fuente: Herramienta GEPR

La Participación de la ciudadanía a escala nacional en el sufragio, mide el porcentaje de sufragantes en el territorio nacional con respecto al total de los electores. En el gráfico anterior se muestran los resultados de participación ciudadana en el sufragio en los procesos electorales de Elecciones Seccionales 2019, Consulta Popular 2019 y Elecciones Generales 2021, primera y segunda vuelta.

En el gráfico siguiente se muestran los resultados de participación ciudadana en el sufragio de los ecuatorianos residentes en el exterior.

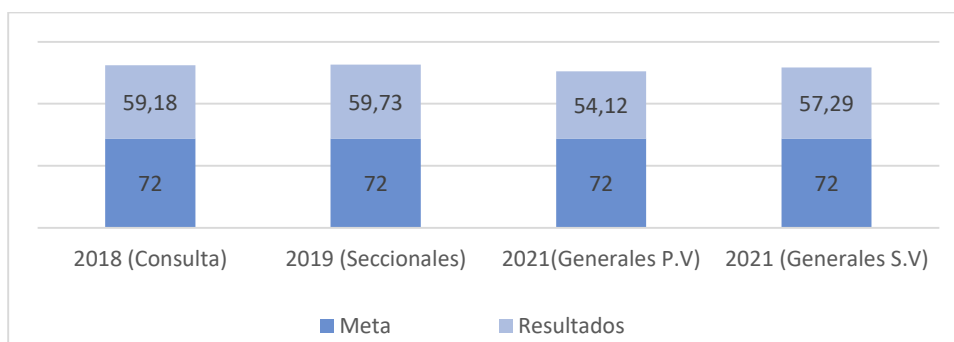
Ilustración 3: Participación ciudadana en el sufragio en el exterior



Fuente: Herramienta GEPR

Los resultados de participación de los grupos que tienen voto facultativo se presentan en el gráfico siguiente.

Ilustración 4: Resultados de Participación Ciudadanos con Voto Facultativo



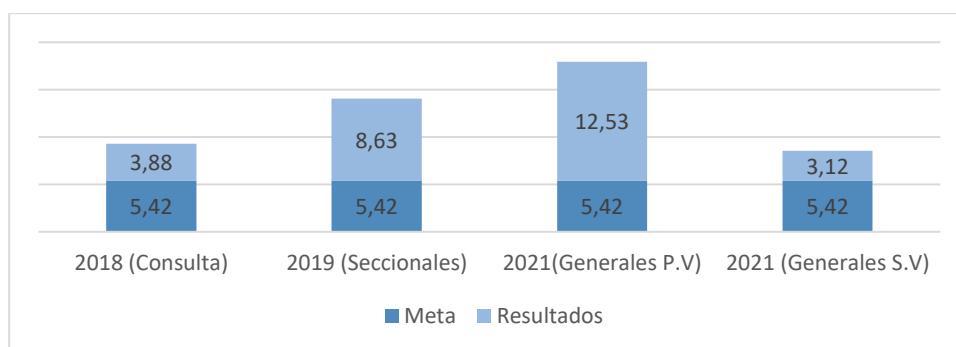
Fuente: Herramienta GEPR

Según un estudio de la Organización ACPROJET respecto a la participación ciudadana en procesos

electorales “resulta vital resaltar que existe una relación directa entre la educación y la participación electoral; consideramos que el elemento más importante para aumentar la confianza, credibilidad, interés y, por ende, elevar los niveles de participación es, sin lugar a duda, la educación y pedagogía electoral al ciudadano. Lo anterior, sin perder de vista las dificultades que pudieran enfrentar los electores para poder ejercer su derecho a votar; lo cual depende, casi exclusivamente, del mejoramiento del sistema y la logística electoral.”

Mejorar los mecanismos de escrutinio que disminuyan las inconsistencias numéricas y las informalidades en los documentos electorales, para lograr disminuir a menos del 5,42% las actas de escrutinio suspensas por inconsistencias numéricas en periodo 2018-2021, teniendo los siguientes resultados:

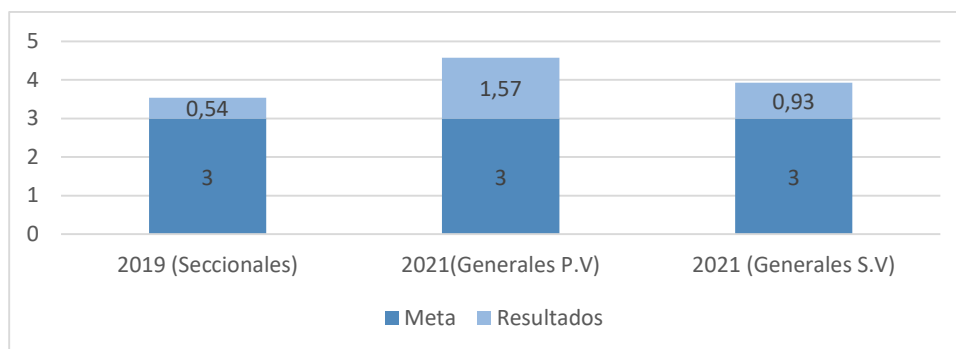
Ilustración 5: Actas con inconsistencias numéricas



Fuente: Herramienta GEPR

En lo que respecta al Porcentaje de actas de escrutinio suspensas por falta de firma, se presentan los siguientes resultados.

Ilustración 6: Actas de escrutinio suspensas por falta de firma



Fuente: Herramienta GEPR

Por otro lado los resultados del programa de formación cívica democrática y electoral lograron capacitar a 161.959 ciudadanos, superando un año antes la meta planteada para el año 2021 (120.000).

Respecto a la capacitación en formación cívica democrática y electoral a adolescentes comprendidos entre los 16 y 18 años, hasta diciembre de 2020 se ha logrado capacitar a 140.605, superando la meta prevista para 2021 (72.000).

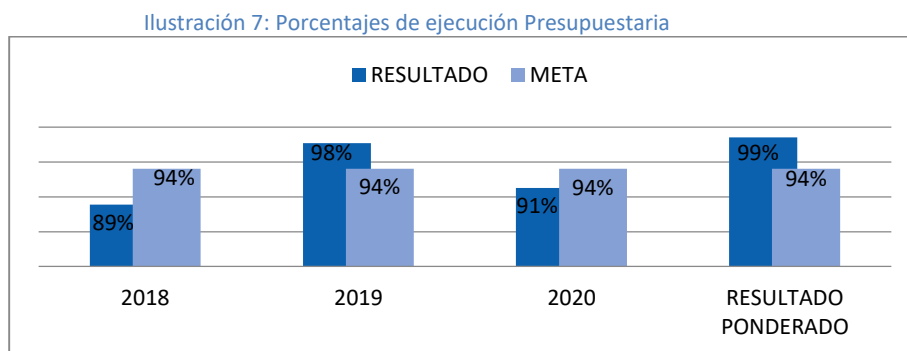
Acompañar los procesos de democracia interna de las organizaciones políticas que realizan sus procesos de democracia interna dentro de los períodos fijados en sus estatutos y régimen orgánico, con la finalidad de verificar la alternabilidad dentro de las organizaciones políticas se ha logrado hasta diciembre 2020 el 37%, del 40% previsto hasta el año 2021.

Garantizar la sostenibilidad del Sistema Integrado Electoral es la meta que fue planteada para 2021, por lo que la disponibilidad de los módulos del Sistema Integrado Electoral (SIE) tuvo resultados satisfactorios (100%).

Las acciones de mayor impacto para lograr el posicionamiento del Consejo Nacional Electoral en el contexto internacional, además de impulsar las mejores prácticas y transparencia en los procesos electorales, fue la

apertura de la entidad para que las misiones de observación electoral participen activamente en todos los procesos electorales, además de realizar todos los esfuerzos necesarios para cumplir con las recomendaciones emitidas por las misiones de observación, de acuerdo al marco legal ecuatoriano; además de participar como observadores en procesos electorales de países amigos y compartir las buenas practicas electorales.

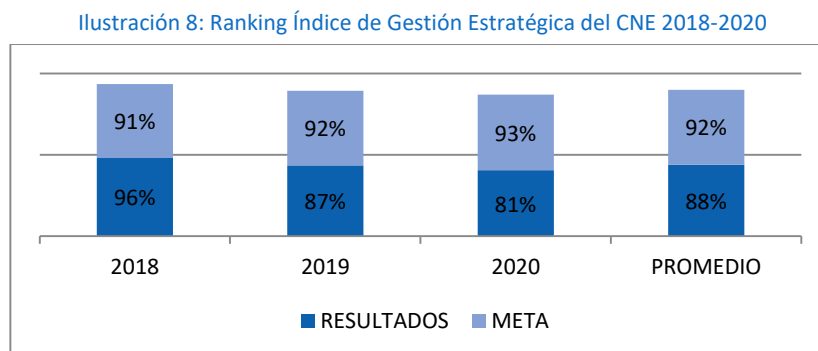
La efectividad financiera ha sido una estrategia para garantizar el uso adecuado y eficiente del presupuesto, incrementar la eficiencia operacional en el proceso de los trámites financieros e impulsar la transparencia y oportunidad de la información en la gestión financiera y de recursos institucionales. El porcentaje de ejecución presupuestaria institucional mide el cumplimiento de ejecución acumulada planificada de gasto ordinario de los centros ejecutores que conforman el presupuesto del CNE (PC, DPE e IDD). Los resultados alcanzados se presentan en el gráfico siguiente.



Fuente. Herramienta Gobierno Electoral por Resultados

El Índice de Gestión Estratégica (IGE), calcula la relación del porcentaje de avance de cumplimiento de los objetivos estratégicos con respecto a la meta de cada indicador. Cuando un indicador cumple con su meta o la supera, se le otorgan 100 puntos, cuando no la logra, se le otorgan puntos de acuerdo a qué tan alejado está de la meta, hasta un mínimo de 0 puntos (no hay puntajes negativos). El IGE de un nodo organizacional se da como el promedio de los puntos de sus indicadores para un período dado.

A continuación se presenta los Rankin alcanzados con información consolidada para el periodo 2018-2020, a nivel institucional, por coordinaciones y direcciones nacionales, por Delegaciones Provinciales Electorales. El IGE Promedio 2018-2020 para la entidad CNE, alcanza el 88%, y los resultados ponderados el 96%, es decir, se superó la meta planteada para el periodo.



Fuente: Herramienta Gestión Electoral por Resultados

El 85% del personal del CNE acceden a cursos de actualización de acuerdo al perfil de puestos vigente en la institución, obteniendo a diciembre un promedio consolidado.

Promover el mejoramiento y articulación interna del proceso de compras públicas es la estrategia para incrementar la efectividad administrativa a través del cumplimiento del Plan Anual de Compras (PAC). La meta ha sido cumplida en todo el periodo (superior a 80%).

El Sistema de Gestión de Calidad del CNE de acuerdo a los estándares internacionales definidos en la Especificación Técnica ISO/TS 17582:2014, que tiene como base los estándares de la norma ISO 9001:2008, está implementado y se sigue utilizando, con algunas brechas que deben ser subsanadas.

*Principales Brechas identificadas en el diagnóstico interno*

- El Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos y el Manual de Puestos están desactualizados.
- El Sistema de Gestión de la Calidad está desactualizado, por lo que no se cumple el ciclo de mejora continua, ni se realizan auditorías al sistema. Existe poco personal asignado para el proceso de monitoreo y control del sistema. La alta rotación de personal genera mayor demanda en la capacitación en el uso de formatos, guías y procedimientos.
- La reducción de personal por las políticas de austeridad del Estado, ocasiona que no exista personal técnico especializado en algunas áreas claves de la institución, problema que es más evidente en las Delegaciones Provinciales Electorales.
- La alta rotación de talento humano en todas las áreas en Planta Central y Delegaciones Provinciales Electorales tiene impactos negativos en las actividades que realiza el CNE sobretodo en los procesos electorales.
- Alto porcentaje (aproximadamente el 70%) del personal tiene contratos de servicios ocasionales frente a un 30% de nombramiento. Hay muchos casos con más de 4 años de contratos ocasionales.
- Las restricciones presupuestarias y la asignación tardía de los recursos por parte del Ministerio de Economía y Finanzas ponen en riesgo los procesos electorales. Funcionarios de dicha cartera de Estado reducen de manera arbitraria el financiamiento de actividades claves para el proceso electoral. La asignación presupuestaria inoportuna ocasiona reprogramaciones y demoras en la ejecución de los diferentes procesos y servicios, muchas veces se dejan de ejecutar actividades claves para el servicio electoral.
- Las unidades de Planta Central y de algunas Delegaciones Provinciales Electorales funcionan en espacios separados, generando desarticulación en el trabajo, pérdida de tiempo y recursos en la gestión institucional. Hay contratos de edificios de arrendamiento próximos a vencer y no tienen financiamiento para renovar los contratos. La infraestructura e instalaciones del CNE y en las DPE se encuentran en mal estado y afectó el normal desarrollo de las actividades.
- La infraestructura tecnológica ha cumplido su vida útil y está al límite de su capacidad, tanto de operación como de almacenamiento, por lo que requieren mayor mantenimiento y soporte (más de 10 años de uso). Han cumplido la vida útil.
- No se realiza de forma recurrente la socialización de los procesos y procedimientos de contratación pública.
- La oferta de temáticas de capacitación disponibles no solventa las necesidades específicas de todas las áreas. La plataforma de capacitación interna disponible no es aprovechada adecuadamente.
- El procedimiento de respaldos de información de los funcionarios se lo hace en servidores que han cumplido la vida útil, actualmente son equipos obsoletos.
- Descoordinación de las unidades respecto a la demanda de desarrollo y las propuestas de mejoras de sistemas.
- Alta dependencia de las Delegaciones Provinciales Electorales de servicios de Planta Central; por ejemplo, servicios tecnológicos, como la creación de usuarios para el uso del correo institucional (Zimbra) y sistema de gestión documental (Quipux), entre otros. Hay una sola persona que atiende a los requerimientos de las DPE.
- Limitada innovación en el desarrollo y mejora de servicios administrativos hacia la ciudadanía.
- El Sistema de Cambio de Domicilio Electoral es poco amigable con los usuarios externos e internos.
- El Sistema de Inscripción de Candidatos falló constantemente durante la etapa de inscripción de candidaturas.
- El Sistema de Levantamiento de No Sufragantes requiere ajustes urgentes.
- La creación de usuarios en el Sistema Informático de Escrutinios y Resultados (SIER) requiere ajustes para crear usuarios masivamente. Se debe mejorar las opciones de reportería para todos los casos.

- Las directrices que se emiten por los responsables de Planta Central en cuanto a las pruebas y simulacros necesarios en el proceso electoral previo a las elecciones generalmente son a destiempo.
- La plataforma de capacitación virtual vía Moodle, no es aprovechada adecuadamente, además requiere renovación y mejora de la metodología y diseño. El funcionamiento de la plataforma no es didáctico, por lo que, no se logra una buena capacitación a los usuarios.

## 3.2 Contexto externo

### *Metodología utilizada*

Para realizar el análisis de contexto se utilizó la metodología denominada análisis PESTEL, la cual es una herramienta de planificación estratégica que nos permite definir el contexto de la organización, para analizar los factores externos que pueden influir positiva o negativamente en el corto, mediano y largo plazo en los objetivos institucionales. Mediante la citada metodología realizamos el análisis de contexto para conocer el entorno y la coyuntura actual en los factores político, económico, social, tecnológico y legal, identificado hechos retrospectivos de cada factor, y sus posibles tendencias a mediano y largo plazo. Dicha información permitió realizar un análisis estratégico que sirvió de entrada para la creación de estrategias, identificar oportunidades del entorno y definir acciones para actuar con antelación ante posibles riesgos o amenazas.

Realizar el análisis sobre los aspectos del entorno que le conciernen a la institución, involucra un proceso de reflexión participativo, que involucró a un equipo multidisciplinario de planificación estratégica y la participación de actores claves de la institución; previamente se levantó información de las principales métricas disponibles para cada factor, utilizando como buena práctica la definición del tipo de impacto de cada factor (positivo o negativo) y si este se dará a corto, mediano o largo plazo. A continuación se realiza el análisis de cada factor, considerando algunas variables para cada uno.

### 3.2.1 Factor Político

Se analizó la coyuntura política nacional, y de qué forma la intervención del gobierno de turno puede afectar o favorecer a la institución; un análisis de este tipo puede pretender que la entidad debe realizar “estrategias” para aprovechar posibles oportunidades de la coyuntura política o a su vez mitigar riesgos.

Una de las variables de mayor impacto en el contexto general es la COVID-19. La pandemia llegó a los países de América Latina y el Caribe en un momento en el que ya estaban sufriendo fuertes dificultades económicas, sociales y políticas. Como consecuencia, salió a la luz y se han visto agravadas una serie de desigualdades estructurales fuertemente arraigadas, que no se resolverán en el corto y mediano plazo, por lo que a nivel político los gobiernos de turno han tenido y tendrán que seguir actuando de forma rápida con miras a su mitigación y coordinadas a escalas nacional y mundial, en el marco de un sólido liderazgo multilateral.

Los escenarios políticos, económicos y sociales que se desarrollan a nivel global y en la región de Latinoamérica, de cuyos efectos no se puede evadir a escala nacional, deben ser tomados en cuenta en todo proceso de planificación e implementación de política pública, de planes, programas y proyectos y sobre todo en los procesos relacionados con la democracia, donde los organismos electorales cumplen una función fundamental.

### *Apoyo a la Democracia*

A lo largo de los 23 años de mediciones realizadas, la democracia alcanzó su apoyo más alto en dos momentos; por una parte, al inicio de las transiciones, cuando en 1997 llegó a 63%, para disminuir hasta un 48%, que es su punto más débil en plena crisis asiática en 2001. A partir de ese año se recupera el nivel perdido para llegar a 61% en 2010. Esta recuperación contiene un efecto de rezago de la bonanza del quinquenio virtuoso que siguió a la crisis asiática y con las políticas contra cíclicas que se aplicaron al inicio de la crisis del subprime en 2008/2009. Al final del primer año de pandemia en 2020 se detiene la caída en el apoyo a la democracia que venía registrándose en la última década hasta 2018. Efectivamente entre 2010 y 2018 el apoyo a la democracia había caído de 63% a 48%, y en 2020 se registra 49%. En ese contexto, el 49% de los latinoamericanos apoya la democracia, un 13% el autoritarismo y se mantiene alta población que el régimen

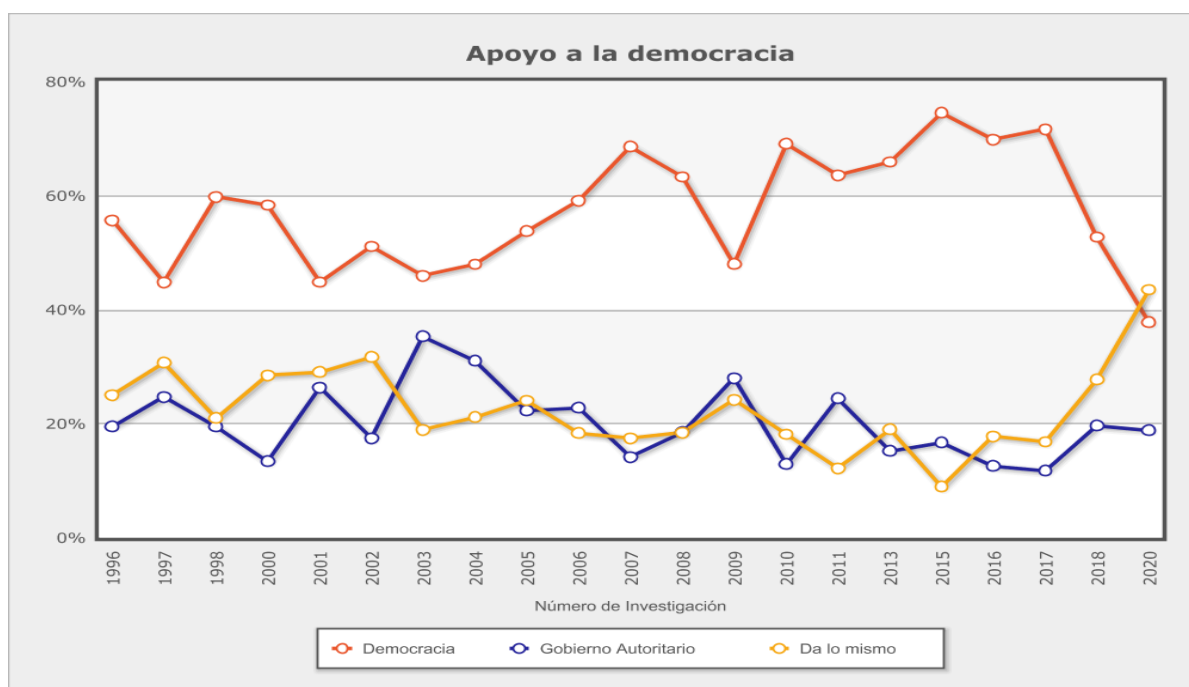
de gobierno le es indiferente con un 27%. (Latinobarómetro 2020).

En los últimos años, se puede evidenciar que los ciudadanos latinoamericanos han abandonado el apoyo al régimen democrático, cada vez son más indiferentes al tipo de régimen vigente, alejándose de la política, la democracia y sus instituciones. Este indicador nos muestra un declive por indiferencia. Este grupo de ciudadanos quienes se mostraron indiferentes al momento de ejercer su derecho al voto, son quienes están produciendo los cambios políticos, sin lealtad ideológica ni partidaria y con volatilidad.

El caso ecuatoriano no se aleja de la realidad latinoamericana. En el gráfico que procede se muestra la evolución en las tendencias en cuanto al apoyo que ha tenido la democracia desde 1996 hasta el 2020.

De modo que para el año 2020 se observa que el porcentaje de apoyo a la democracia abarca el 50% de representación, ubicándose por encima de la media latinoamericana considerada en el 48%.

Ilustración 9: Apoyo a la Democracia en Ecuador



Fuente: Latinobarómetro 2020

### Confianza en las Instituciones

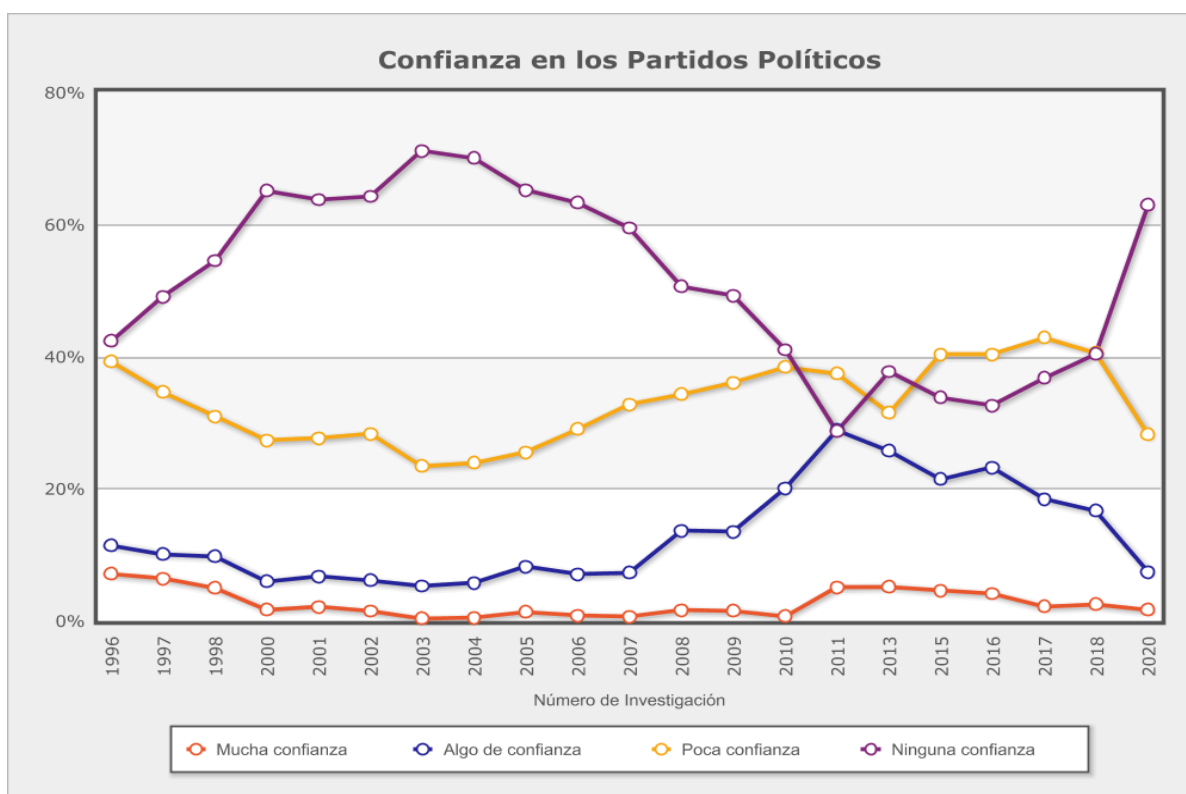
En cuanto a la confianza en instituciones en 2020 no se registra incrementos significativos en los porcentajes de participación. Tal parece que somos la región del mundo con altos niveles de desconfianza y por segundo año consecutivo se contempla un mínimo porcentaje histórico de confianza interpersonal. (Globalbarómetro. [www.globalbarometer.net](http://www.globalbarometer.net)).

En términos globales, respecto a la confianza en instituciones de la región en 2020, es la Iglesia la que tiene el primer lugar con 61% y luego todas las otras instituciones con casi veinte puntos porcentuales menos. Le sigue Las FFAA con 44%, la policía con 36%, la institución electoral 31%, el poder judicial 26%, el gobierno 27%, el congreso 20% y los partidos políticos 13%. (Latinobarómetro 2020).

La confianza en los gobiernos de la región disminuye de 45% en 2009/2010 a 27% en 2020, perdiendo un total de 18 puntos porcentuales. En Ecuador se puede observar en el gráfico siguiente que, en los últimos años, la única variable que incrementa es la de ninguna confianza. (Latinobarómetro 2020).

La confianza en los partidos políticos tuvo un promedio regional de 13% en 2020, perdiendo desde 2013 cuando alcanzó 24%, once puntos porcentuales. En Ecuador para 2020 la confianza en las organizaciones políticas alcanza el 9%, prácticamente 4 puntos porcentuales por abajo de la media latinoamericana (13). (Latinobarómetro 2020).

Ilustración 10: Confianza en las Organizaciones Políticas Ecuador



Fuente: Latinobarómetro 2020

En Ecuador, 67,6% de los ciudadanos no se identifica con un partido político, lo que representa un rango intermedio en comparación con los otros países de la región. (Latinobarómetro, 2020).

La mayoría de los partidos políticos posee una organización interna y funcionamiento altamente jerarquizados, y gran parte de ellos son actores en los sistemas democráticos (Linz et al., 2007). Por este motivo, los partidos deben procurar una imagen democrática a pesar de su doble carácter que consiste en, por un lado, una apariencia democrática y por otro, una realidad oligárquica (Duverger, 1974: p. 163).

Las instituciones electorales de la región no son ajenas a la reducción de la confianza en las instituciones, la caída de la confianza en estas instituciones da cuenta del peso que los ciudadanos entregan a las elecciones y su legitimidad. A nivel regional, los niveles de confianza en los organismos electorales presentan un descenso entre el 2006 que se ubica en el 51%, el 25% en 2018 y el 2020 se coloca en el 30%. (Latinobarómetro, 2020).

Respecto la confianza en el organismo electoral en Ecuador, en el 2020 el 16% tienen ente mucha (2,3) y algo (13,7) de confianza en la entidad electoral; por otro lado, respecto a la percepción de los ciudadanos sobre si el voto es secreto o no el 81% de los encuestados perciben que no es secreto y que los partidos o el gobierno pueden descubrir por quién votó. (Latinobarómetro 2020).

La opinión de los ciudadanos respecto a la confianza que ellos manifiestan tener en el Consejo Nacional Electoral y la aprobación a la gestión del CNE alcanzó el 12.3%, y la desaprobó el 87% según una encuesta de percepción realizada por CEDATOS en marzo 2021. Por otro lado, el 57% de los encuestados dicen que acuden a las urnas porque el voto es obligatorio.

Como perspectivas nacionales, según una encuestadora CEDATOS, realizada el 8 junio 2021, el Presidente actual alcanzó una aprobación de 71.4%; el 51.7% de los encuestados consideran que el país va por buen camino; mientras que el 55.6% se muestra optimista; y el 58.7% cree que la situación del país mejorará en el futuro. De igual manera la gestión de la Asamblea Nacional tiene una aprobación de 42.1% frente al 10.9% con el que terminó la Asamblea anterior.

En lo que se refiere a la política fiscal, por los efectos pospandemia de la COVID-19, se prevé que las políticas de austeridad continuarán aplicándose en los próximos años, situación que podría afectar el financiamiento

adecuado para las innovaciones y mejoras a los servicios y procesos electorales. El Déficit del presupuesto general del Estado en el año 2018 fue del 3,81% en el 2019 del 4,18%, en el año 2020 del 3,66%. (Ministerio de Economía y Finanzas).

### 3.2.2 Factor Económico

El análisis de este factor considera cómo el entorno macroeconómico nacional e internacional puede afectar la institución, mediante un análisis retrospectivo y la identificación de hechos de futuro o posibles tendencias; en este factor se identifica como un evento disruptivo a escala mundial a la pandemia de la COVID-19, por lo que es necesario plantear los escenarios regionales pospandemia, que sin duda marcarán un antes y un después en todas las esferas para toda la humanidad.

Según el informe sobre la situación y las perspectivas de la economía mundial en 2021, desarrollado por Naciones Unidas, el escenario económico en el corto plazo “está plagado de incertidumbres acerca de la evolución de la pandemia, la introducción de las vacunas y el impacto de las medidas de las políticas económicas. El escenario de referencia de las Naciones Unidas prevé una modesta recuperación con un crecimiento del 3,8 % en 2021 y del 2,6 % en 2022, y se espera que la producción total no alcance el nivel anterior a la crisis hasta el año 2023.”

«De cara al futuro, el apoyo fiscal continuo fundamental para la recuperación, ya que los esfuerzos nacionales y los recursos de movilización deben complementarse con un mejor acceso a la financiación exterior. Las actividades de inversión de toda la región se han visto fuertemente afectadas, y probablemente de forma prolongada, debido a la pandemia. En medio de la fuerte caída de la demanda de los clientes, los cierres temporales de los negocios y el aumento de la incertidumbre, las empresas han vuelto a los planes de inversiones». (Informe ONU - Hamid Rashid, Director de la Dependencia de Seguimiento Económico Mundial en el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales).

Respecto a la tasa de desempleo en Ecuador, también conocida como tasa de paro, mide el nivel de desocupación en relación con la población económicamente activa, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del país, en 2016 fue del 5,20%; en 2017 el 4,60%; en 2018 el 3,70%; en 2019 el 3,80%; y, en 2020 el 5,00%.

El INEC considera que una persona tiene empleo pleno o adecuado cuando: percibe ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo, trabaja igual o más de 40 horas a la semana, independientemente del deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales. En 2016 el empleo adecuado fue del 41,20%; en 2017 el 42,30%; en 2018 el 40,60%; en 2019 38,80%; y, en 2020 30,80%.

Respecto a la competitividad, que mide cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad, medido por el Foro Económico Mundial en 2019, Ecuador tiene un Índice de competitividad global del 57,74; y lo ubica dentro del ranking de competitividad global en el puesto 90 de 141 países.

El crecimiento anual del Producto Interno Bruto (PIB), medido a través la tasa de variación es una medición frecuentemente empleada para estudiar los incrementos o disminuciones que experimenta la producción de una economía en determinados periodos de tiempo. Según el BCE se muestra la siguiente serie de datos. En 2016 fue del -1,20%; en 2017 el 2,40%; en 2018 el 1,30%; en 2019 0,01%; y, en 2020 el -8,90%.

El PIB per cápita, es la relación entre el valor total de todos los bienes y servicios finales generados durante un año por la economía de una nación o estado y el número de sus habitantes en ese año. Según el Banco Central del Ecuador se muestra la siguiente serie de datos para Ecuador medido en dólares del los Estados Unidos de América por habitante. En 2016 fue (6.046); en 2017 (6.217); en 2018 (6.318); en 2019 (6.261); y, en 2020 (5.521).

La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país durante un periodo de tiempo sostenido, normalmente un año: Según el Banco Central del Ecuador, en 2016 fue del 0,16%; en 2017 el 0,18%; en 2018 el 0,10%; en 2019 el -0,01%; y, en 2020 el -0,03%.

El Presupuesto General del Estado, es la estimación de los recursos financieros que tiene el Ecuador; es decir, aquí están los Ingresos (venta de petróleo, recaudación de impuestos, etc.) pero también están los Gastos

(de servicio, producción y funcionamiento estatal para educación, salud, vivienda, agricultura, seguridad, transporte, electricidad, etc. de acuerdo a las necesidades identificadas en los sectores y a la planificación de programas de desarrollo). Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el porcentaje de déficit gubernamental respecto al PIB en el año 2018 fue del 3,81%; en el 2019 el 4,18%; y en el 2020 del 3,66%.

Las Principales fuentes de financiamiento para cubrir el déficit presupuestario del Estado son el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Gobierno Chino. Según el MEF se presenta en millones de dólares, para el 2016 fue de 4.803; en 2017 en 7.014; 2018 en 6.562; y en 2019 en 7.924.

### 3.2.3 Factor Social

El nivel de educación de la población ecuatoriana, medido a través de la tasa de alfabetización, es el porcentaje de la población que sabe leer o escribir después de determinada edad. No existe una convención internacional acerca de la edad a tomar en cuenta ni el nivel cualitativo de lectura o escritura. La alfabetización es uno de los principales indicadores utilizados para la medición del índice de desarrollo humano. Según estudios realizados por la UNESCO, se presenta la tasa de alfabetización para Ecuador, en el año 2015 fue del 94,50%; en 2016 el 94,38%; y, en 2017 el 92,94%

Respecto al nivel de ingresos de la población ecuatoriana, a diciembre de 2020 la línea de pobreza se ubica en USD. \$ 84,05 mensuales per cápita, mientras que la línea de pobreza extrema en USD. \$ 47,37 mensuales per cápita, según el INEC 2020.

En relación a la pobreza extrema, a nivel nacional, a diciembre de 2020 fue del 14,9%. En el área urbana la incidencia de la pobreza extrema el 9% y a nivel rural el 27,5% (INEC); a diciembre de 2020 la pobreza por ingresos a nivel nacional alcanzó el 32,4%. En el mismo periodo, a nivel urbano el 25,1% y en el área rural el 7,9%. (INEC 2020).

A diciembre de 2020, el coeficiente de Gini a nivel nacional fue el 0,500; en el área urbana el 0,485 y en el área rural es de 0,474 (INEC 2020); a nivel nacional la tasa de pobreza por NBI en diciembre de 2020 se ubicó en 32,6%, en el área urbana el 21,8% y en el área rural el 55,7%. El nivel de edad de la población es una medición demográfica que divide la población de un país en dos grupos del mismo tamaño; es decir, la mitad de la población es más joven (de edad inferior a la media) y la otra mitad es más vieja (de edad superior a la media). La media a nivel global es 30,4 años, en Ecuador el 69%, es decir, la población es joven.

### 3.2.4 Factor Tecnológico

El factor tecnológico hoy en día es más importante que nunca, cada día trae consigo nuevos avances tecnológicos y no hay sector que no pueda beneficiarse de ellos. Las ventajas para mejorar procesos y servicios públicos, es uno de los aspectos más difíciles y desaprovechado de todos. El reto que trae este factor, está en que cada organización sea consciente de qué tipo de tecnologías pueden beneficiar para mejorar sus procesos y servicios.

#### *Principales tendencias*

**Machine Learning**, es una disciplina científica del ámbito de la Inteligencia Artificial que crea sistemas que aprenden automáticamente, aprender en este contexto quiere decir identificar patrones complejos en millones de datos. La máquina que realmente aprende es un algoritmo que revisa los datos y es capaz de predecir comportamientos futuros. Automáticamente, también en este contexto, implica que estos sistemas se mejoran de forma autónoma con el tiempo, sin intervención humana. Esta competencia inherente para aprender de los datos, que sitúa a Machine Learning como una expresión de la Inteligencia Artificial. Ejemplo:

- Usar algoritmos de machine learning del tipo agrupamiento para los procesos y servicios de cambios de domicilio, para identificar ciudadanos no trashumantes, entre un conjunto de ciudadanos que realizaron el cambio de domicilio electoral.
- Usar algoritmos de machine learning del tipo aprendizaje profundo para reducir el error humano en la transmisión de los datos en los procesos de escrutinios.
- Usar algoritmos de machine learning del tipo de procesamiento del lenguaje natural para automatizar la clasificación, su enrutamiento, y respuestas automáticas a un gran volumen de peticiones de ciudadanos sobre todo el día de las elecciones.

**La tecnología 5G**, estar preparados respecto a estas tendencias tecnológicas para el futuro no es una mala idea, por el contrario, debe ser una actitud de investigación interna para saber cómo abordar los cambios venideros antes de que estos lleguen y nos tomen por sorpresa. La tecnología 5G aumentará la velocidad de conexión, reducirá al mínimo la latencia (el tiempo de respuesta de la web) y multiplicará exponencialmente el número de dispositivos conectados.

**La Ciberseguridad**, la seguridad digital es muy importante para los negocios y servicios digitales. Se trata de mitigar los riesgos que todo negocio y servicio que usa la red pueda tener, no es otra cosa que proteger toda la información de los equipos y almacenada en cualquier dispositivo y en la nube. La Ciberseguridad no solo sirve para prevenir sino también para dar confianza a los clientes y ciudadanos; además, ayuda al mercado a reducir el riesgo de exposición del usuario y los sistemas. Para los organismos electorales encargados de realizar procesos de escrutinios y de transmisión de datos es imprescindible aprovechar este tipo de tecnologías para brindar confianza a los ciudadanos sobre los resultados electorales.

**La Computación Cuántica y los superordenadores**, vivimos en la era de la tecnología, pero aún no lo hemos visto todo, la computación cuántica, que en los últimos años ha dado pequeños —pero importantes— pasos de la mano de grandes empresas, promete revolucionar casi todo lo que conocemos.

**La nueva maquinaria o dispositivos tecnológicos**, la incorporación de tecnologías de comunicación e información (TIC) en los procesos electorales han generado interés y preocupación entre los electores, así como entre los especialistas alrededor del mundo; hay varios sistemas de votación en uso que de forma automática graban y/o escrutan los votos emitidos. Otros sistemas verifican la elegibilidad del elector y su autenticidad. Algunos países están experimentando con la votación por Internet, como una manera de facilitarla y de incrementar la participación de los electores. Todos estos esfuerzos buscan garantizar la credibilidad en los procesos democráticos, así como la certidumbre sobre los resultados electorales. En Ecuador se ha realizado durante los últimos años algunos proyectos pilotos de Voto Electrónico y Voto Telemático.

Aunque estas tecnologías expanden las fronteras y ofrecen nuevas posibilidades para los procesos electorales, especialmente en cuestiones de logística electoral, podrían involucrar riesgos no previstos, como aumentar la venta de votos o dificultades para auditar los resultados electorales. Es importante que se considere cuidadosamente el riesgo de introducir la tecnología inapropiada o a destiempo, especialmente cuando compromete la transparencia y lo sustentable del proceso electoral.

**Los Chatbot y respuestas rápidas**, se trata de una tecnología que permite al usuario mantener una conversación a través de un software que se integra en un determinado sistema de mensajería, como por ejemplo Facebook, Twitter, Telegram, Whatsapp, etc.

**El Reemplazo de tecnología**, para la actualización de infraestructura de centros de datos convergente, se debe pasar a una de tipo componible, el software en la nube permite abaratar costos de mantenimiento y operación de centros de datos alternos; además facilita la provisión de servicios en la nube. El uso de la tecnología Blockchain permitirá transparentar los procesos de escrutinio y de conteo, sobre todo para las opciones de voto telemático o electrónico.

### *Equipamiento y acceso a servicios tecnológicos en Ecuador*

Determinar el equipamiento tecnológico del hogar, tiene como objetivo conocer el número de bienes que posee el hogar, específicamente en computadoras de escritorio y computadoras portátiles, considerando únicamente los bienes servibles. Según el INEC, para identificar el equipamiento tecnológico del hogar ecuatoriano se utiliza tres indicadores: 1) porcentaje de hogares que tienen computadora de escritorio, 2) porcentaje de hogares que tienen computadora portátil y 3) porcentaje de hogares que tienen computadora de escritorio y portátil.

Tabla 2: Equipamiento tecnológico del hogar

Equipamiento	2019	2020
Computadora de escritorio	23,3%	25,3%
Computadora portátil	28,5%	31,3%
Computador de escritorio y portátil	11,2%	12,7%

Fuente: Informe INEC 2020

**Hogares con acceso a Internet**, este indicador se define como la proporción de hogares que tiene acceso a internet en relación al total de hogares, para que exista acceso a internet es necesario que el hogar disponga de un cable o módem para la conexión; la importancia de identificar los hogares que dispongan de acceso a internet, radica en que, dicho servicio está potencialmente disponible para todos los miembros del hogar, incluyendo a quienes no tienen aptitudes de TIC, ya que los otros miembros del hogar pueden ayudarles, por ejemplo, a buscar información, mejorando así los conocimientos de TIC. Informe INEC 2020. En el cuadro

siguiente se puede observar la información desagregada por áreas urbano y rural.

Tabla 3: Porcentaje de hogares con acceso a internet

Área	2019	2020
Nacional	45,5%	53,2%
Urbana	56,1%	61,7%
Rural	21,6%	34,7%

Fuente: Informe INEC 2020

**El uso del internet por la población**, el objetivo de este indicador es conocer si la población ha utilizado desde cualquier lugar el internet, a través de dispositivos como: computadora, teléfono celular, tablet, televisor inteligente, etc.

Estudios PISA de la OCDE, destacan la importancia del acceso y utilización de las TIC con el rendimiento académico, pues existe una relación positiva entre ellas; es decir, quienes disponen de internet en el hogar y lo utilizan para fines académicos pueden alcanzar niveles más elevados que quienes no utilizan a internet (OCDE, 2010).

El Porcentaje de personas que utilizan internet en Ecuador, por área urbana y rural para los años 2019 y 2020, se presenta a continuación.

Tabla 4: Porcentaje de personas que utilizan internet, por área

Área	2019	2020
Nacional	59,2%	70,7%
Urbana	66,7%	77,1%
Rural	42,9%	56,9%

Fuente: Informe INEC 2020

Se considera Analfabeta Digital a una persona de 15 a 49 años cuando cumple simultáneamente tres características: 1) No tiene celular activado, 2) En los últimos 12 meses no ha utilizado computadora y 3) En los últimos 12 meses no ha utilizado internet.

Tabla 5: Analfabeta Digital por área

Área	2019	2020
Nacional	11,4%	10,2%
Urbana	7,8%	7,5%
Rural	20,0%	16,8%

Fuente: Informe INEC 2020

### 3.2.5 Factor Legal

Las instituciones públicas deben cumplir de manera obligatoria las disposiciones legales vigentes en su territorio constantemente; en ciertos casos no solo se considera la normativa jurídica establecida en sus países de origen por ejemplo, los procesos electorales en el exterior para ciudadanos residentes en diferentes países de todo el mundo.

Las Elecciones Generales 2021 y el cambio de gobierno en Ecuador que asumió el mandato el 24 de mayo del presente año, conforme al programa de gobierno, plantea posibles escenarios de cambios constitucionales que podrían traducirse en consulta popular; además de posibles reformas a la Ley Electoral. Los posibles cambios en la legislación electoral, implican cambios a los procesos, servicios, normas internas y sistemas informáticos de la institución; esto implica que el organismo electoral tendrá que realizar procesos de capacitación sobre los cambios realizados tanto al personal del CNE, como a los diferentes grupos de interés, sobre todo a las organizaciones políticas y sociales.

Por otro lado, en el plazo inmediato, los últimos cambios realizados a la Ley Electoral, en las disposiciones transitorias, dispone la implementación de varios proyectos y acciones que el CNE debe implementar hasta el año 2025, los mismos que se enuncian a continuación:

- Generar Sistema de Interconexión De Datos.
- Auditoría independiente al registro electoral y la depuración del mismo.
- Realizar auditoría al sistema informático para conteo de votos y resultados avalado por un organismo internacional.
- Auditoría independiente al sistema de validación de firmas para la legalización de partidos y movimientos políticos.
- Crear la unidad complementaria antilavado, se creará de conformidad a la ley de la materia.
- Elaborar el Plan Operativo y Ejecutivo del Sistema de Interconexión de Datos, el mismo que debe estar implementado en un plazo de tres años, para el control del financiamiento a la política.
- Implementar Proyectos Piloto de Voto Electrónico, Telemático y por correspondencia.

### 3.2.6 Oportunidades y amenazas identificadas en el contexto

#### *Oportunidades*

- Realizar mejoras e innovación a los servicios electorales e involucrar a los grupos de interés en ese proceso permitirá incrementar la confianza ciudadana en el organismo electoral.
- Aprovechar las nuevas tecnologías permitirá innovar los servicios electorales, transparentar los procesos de escrutinio y los resultados electorales.
- Los probables procesos electorales eventuales (procesos no previstos) permitirán al CNE introducir mejoras a los procesos y servicios electorales; además de contar con financiamiento para la actualización de la infraestructura informática, para estar mejor preparados para los procesos de Elecciones Seccionales 2023 y Generales 2025.
- Las buenas relaciones con la cooperación internacional y organismos multilaterales permitirán al CNE contar con alternativas de financiamiento para temas estratégicos y contar con asistencia técnica que permita la capacitación especializada para los servidores en temas electorales; y para el acompañamiento en los procesos de observación electoral.

#### *Amenazas*

- La continuidad en el corto y mediano plazo de políticas de austeridad por parte del Gobierno Central podrían afectar el financiamiento adecuado para los procesos electorales, por lo que el CNE deberá gestionar actividades estratégicas con la Cooperación Internacional, y a través de la presentación de proyectos de inversión de mediano y largo plazo.
- Posibles rebrotes por la pandemia de la pandemia COVID-19 en el futuro, en un proceso electoral causarían restricciones en la ejecución normal del proceso, por lo que se tendrá que hacer las previsiones necesarias en la planificación de los procesos electorales; pero sobre todo innovar procesos y servicios para que los usuarios puedan acceder a ellos sin necesidad de acudir a las oficinas del CNE.
- La no aprobación de recursos suficientes para los Procesos Electorales y la asignación tardía de los mismos por parte del Ministerio de Economía y Finanzas, causará que el CNE deba estar preparado con todos los estudios y documentos precontractuales.
- Frente a las estrategias de desprestigio institucional desde varios actores como las organizaciones políticas, candidatos u otros grupos de interés, el CNE deberá incrementar la difusión de la información oficial.

### 3.2.7 Escenarios deseados al 2030 de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2022-2025.

El Plan Nacional de Desarrollo “Creando Oportunidades” 2022-2025, establece algunos escenarios que se espera para el país al 2030, algunos de los cuáles se describen a continuación:

*“En el Ecuador se reconocen y respetan de manera irrestricta los derechos humanos de los ciudadanos, sin discriminación y bajo los principios de libertad, democracia, solidaridad, sustentabilidad y prosperidad. Se respeta al individuo y al plan que tenga para alcanzar su felicidad.”*

*“El Estado es pequeño, sólido y eficiente. Trabaja con un presupuesto balanceado y no necesita endeudarse para poder brindar a la ciudadanía la atención que necesita. La implementación de políticas públicas integrales para la lucha contra la corrupción evita la impunidad en el ámbito público y privado, y garantizan el buen uso de los recursos públicos, lo que promueve la eficiencia y la transparencia.”*

*“Los grupos de atención prioritaria encuentran oportunidades y se integran en el ámbito laboral como resultado del fortalecimiento de políticas que evitan de cualquier forma de discriminación en los espacios públicos y privados, disminuyen las brechas salariales y promueven el empleo inclusivo y la participación de las mujeres. Se impulsan alternativas productivas que favorecen la autonomía de personas en condiciones de vulnerabilidad...”*

*“La sociedad rechaza cualquier forma de violencia y promueve la libertad de decisión individual. A nivel internacional se reconocen los avances en la consolidación del Sistema Nacional Integral para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres, el cual garantiza la implementación de medidas de prevención, atención y reparación a las víctimas.”*

## 4. Análisis Situacional - FODA

Una vez conocida la situación actual de la Institución e identificado el contexto nacional e internacional; el siguiente paso para continuar con el proceso de construcción del Plan Estratégico Institucional, fue realizar la exploración de los factores positivos y negativos, internos y externos; que tienen efectos positivos o negativos sobre la Institución, esto permitió elaborar un estudio estratégico en el que se identifiquen las variables denominadas Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A) que tiene la entidad; dicho procedimiento es más conocido como análisis FODA.

El análisis interno en el FODA trata el estudio de capacidades para determinar las ventajas competitivas que puede tener una organización; son los elementos o variables sobre los cuales la organización tiene control y dominio. Las variables internas se expresan a través de: Fortalezas y Debilidades. Las Fortalezas son aquellas que expresan elementos o variables en las que la organización es competente, están bajo su control y mantiene un alto nivel de desempeño. Es también aquello que le genera ventajas o beneficios, son las cualidades positivas que tienen la empresa y sus colaboradores, son los aspectos o actividades que la empresa hace bien, es decir, generan satisfacción de las partes interesadas.

Las variables externas del FODA están representadas por las Oportunidades y las Amenazas. A través del análisis de contexto, se puede observar y predecir los acontecimientos y tendencias que suceden o sucederán en el entorno influyente y que no está bajo el control de la organización influir en ellas, sólo puede adaptarse y sacar provecho de ello para el logro de los objetivos o prevenir futuros riesgos.

Para realizar el levantamiento de las variables del FODA, se ha utilizado la metodología y la herramienta FODA Matemático creada por el profesor argentino Mario Vogel; dicha metodología plantea postulados desde un enfoque sistémico en el análisis de las diferentes variables del FODA, como también herramientas científicas para la priorización de dichas variables, toda organización es susceptible de ser afectada positiva o negativamente por un conjunto de variables tanto internas como del entorno, de acuerdo al nivel de impacto de estas variables dependerá el desempeño de la institución.

Para realizar el análisis situacional del CNE, se trabajó con el equipo de la alta dirección y personal operativo de Planta Central y Delegaciones Provinciales Electorales, en varios talleres para la aplicación del FODA Matemático, teniendo como insumos para dichos talleres el diagnóstico institucional y el análisis PESTEL. Aplicando la metodología FODA Matemático, una vez levantada la lista inicial de variables se realizaron ejercicios de priorización para obtener la lista final de variables de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. El resumen de los resultados del proceso de levantamiento y priorización de variables se presentan en la tabla siguiente.

Tabla 6: Levantamiento y priorización de variables FODA

VARIABLES FODA	Lista Inicial	Priorización 1	Lista Final
FORTALEZAS	17	13	10
DEBILIDADES	68	25	19
OPORTUNIDADES	14	11	10
AMENAZAS	21	17	10

Fuente: Talleres FODA Matemático

Una vez identificadas y priorizadas las variables del FODA, el siguiente paso es enfrentar las variables o elementos para comenzar el análisis FODA Matemático, teniendo en cuenta lo siguiente:

CUADRANTES FODA	MIDE EL NIVEL DE RELACIONES
Fortalezas Vs Oportunidades	Nivel en el cual las fortalezas ayudan a lograr Oportunidades
Fortalezas Vs Amenazas	Nivel en el cual las fortalezas ayudan a enfrentar Amenazas
Debilidades Vs Oportunidades	Nivel en el cual las Debilidades No permiten lograr Oportunidades
Debilidades Vs Amenazas	Nivel en el cual las Debilidades activan Amenazas que pueden dañar a la organización

Al analizar y profundizar las relaciones que surgen del enfrentamiento o apareamiento matemático de las variables del FODA (FO, FA, DO, DA), se pudo observar la interacción de elementos internos y externos. Es decir, identificar las estrategias que la institución debe realizar para que una Oportunidad sea aprovechada o una Amenaza sea mitigada o eliminada.

Para el proceso de enfrentamiento de variables FODA, se utilizó un instrumento de investigación científica de indagación denominada la escala de tipo Likert. “Esta escala es aditiva con un nivel ordinal, constituida por una serie de ítems ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El interrogado señala su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem, proposición o afirmación relativa al asunto estudiado. La suma algebraica de las puntuaciones de las respuestas que el individuo hace al conjunto de ítems da su puntuación total, por lo que se entiende como representativa de su posición con respecto al fenómeno que se mide.

La escala de Likert es reconocida como un método universal de recopilación de datos o información, lo que significa que es fácil de entender y responder. Los extremos de la escala a menudo se aumentan para crear una escala de siete puntos, se ha demostrado que la escala de 7 puntos alcanza los límites superiores de la confiabilidad en cada relación. Cada relación posee una valoración de acuerdo al grado de importancia asignada.” FODA Matemático – Mario Vogel.

En la tabla siguiente se muestra el proceso de valoración de cada enfrentamiento.

Tabla 7: Enfrentamiento de variables FODA

Escala de valoración	Fortalezas vs Oportunidades	Fortalezas vs Amenazas	Debilidades vs Oportunidades	Debilidades vs Amenazas
<b>Nota 0</b> <b>Nota 1</b> <b>Nota 1</b> <b>Nota 3</b>	Niveles de valoración donde la Fortaleza no permite tomar ventaja de la Oportunidad	Niveles de valoración donde la Fortaleza no permite enfrentar la Amenaza	Niveles de valoración de cómo una Debilidad no nos afecta para que aprovechemos una oportunidad	Niveles de valoración de cómo una Debilidad no activará la Amenaza
<b>Nota 4</b> <b>Nota 5</b> <b>Nota 6</b> <b>Nota 7</b>	Niveles de valoración donde la Fortaleza permite tomar ventaja de la Oportunidad	Niveles de valoración donde la Fortaleza si permite enfrentar la Oportunidad	Niveles de valoración de cómo una Debilidad no nos permite tomar una ventaja de una oportunidad	Niveles de valoración de cómo una Debilidad si activará la Amenaza
INTERPRETACIÓN				
Interpretación	Mientras más alta sea la valoración más ventajas posee la fortaleza para aprovechar una oportunidad	Mientras más alta sea la valoración de la fortaleza, mayor es la capacidad de enfrentar una Amenaza	Mientras más alta sea la valoración, más negativa es nuestra situación respecto de aprovechar las Oportunidades	Mientras más alta es la valoración, más negativa es nuestra situación ante una eventual activación de una Amenaza

Fuente: Talleres FODA Matemático

Conforme la metodología expuesta, en varios talleres de trabajo se procedió a asignar las puntuaciones por cada participante, conforme a la escala de valoración, para cada enfrentamiento de las variables del FODA. Los resultados de cada enfrentamiento se analizan en cada cuadrante, cada uno expresa el valor individual de cada enfrentamiento y cada cuadrante expresa el promedio de las notas valoradas en cada fila y columna.

En las tablas 8, 9, 10 y 11, se muestran los resultados promedio de los enfrentamientos entre las variables Fortalezas versus las Oportunidades y Amenazas; y, el enfrentamiento entre las variables Debilidades versus las Oportunidades y Amenazas.

Los resultados del FODA Matemático se presentan a continuación:

Tabla 8: Variables Fortalezas

VARIABLES FORTALEZAS		PROMEDIO FO	PROMEDIO FA
F1	El CNE tiene un Sistema de Gestión de Calidad implementado	4,3	2,70
F2	Mejora continua en procesos sustantivos	5,80	2,00
F3	En la planificación de procesos electorales se analiza el contexto nacional y territorial	4,90	4,80
F4	Capacidad institucional para implementar recomendaciones de la Observación Electoral	5,90	2,80
F5	Capacidad para operativizar reformas en normativas	4,2	1,70
F6	Buen ambiente laboral	4,6	1,90
F7	Experiencia y capacidad para innovar aplicativos	5,80	2,40
F8	Capacidad de Coordinación interinstitucional a nivel nacional y local	4,70	3,40
F9	Capacidad operativa para asesorar y prestar asistencia técnica	3,20	1,60
F10	Capacidad operativa para compartir las buenas prácticas electorales	3,50	1,60
PROMEDIO		4,69	2,49

Fuente: Talleres FODA Matemático

De los resultados del cruce de las variables Fortalezas vs. Oportunidades (FO), se observa que la Fortaleza que más impacta (5.90) en las Oportunidades y que permitirá su aprovechamiento es la F4 “Capacidad institucional para implementar recomendaciones de la Observación Electoral”, y F2 y F7 con (5.80) cada una. Todas las Fortalezas con promedios mayores a 4 puntos, permiten aprovechar las oportunidades del contexto.

Mientras que en el cruce de las variables Fortalezas versus Amenazas (FA), la Fortaleza que más frena a una Amenaza (4.80) es la F3 “En la planificación de procesos electorales se analiza el contexto”. Todas las fortalezas que tienen promedios menores a 4, no ayudan a frenar Amenazas. La metodología FODA Matemático permitió identificar matemáticamente las Fortalezas que ayudan a aprovechar las Oportunidades o a enfrentar las Amenazas.

Tabla 9: Variables Debilidades

VARIABLES DEBILIDADES		PROMEDIO DO	PROMEDIO DA
D1	Manual Orgánico y Estructura institucional desactualizada	2,30	0,50
D2	Sistema de Gestión de Calidad no cumple el ciclo de mejora	4,10	0,20
D3	Reducción de personal especializado	4,70	3,40
D4	Reducción presupuestaria y asignación tardía de recursos	4,50	4,70
D5	Alta rotación de personal	5,20	2,60
D6	Unidades funcionan en edificios separados	3,20	3,10
D7	Capacitación disponible no acorde a las necesidades específicas	3,70	4,50
D8	Infraestructura tecnológica ha cumplido su vida útil	3,80	5,40
D9	Equipos, maquinaria y herramientas ha cumplido su vida útil	3,80	5,40
D10	Deficiente respaldos de información de servidores que se desvinculan de la Institución	2,55	3,40
D11	La gestión para el financiamiento de los procesos electorales	4,36	4,00
D12	Plantilla mínima con personal de nombramiento no está cubierta	3,27	1,70
D13	Descoordinación en los requerimientos de desarrollo de software	3,00	3,50

D14	Servicios administrativos y electorales no tienen innovación	1,64	3,30
D15	Escasa promoción electoral en el exterior	3,73	4,60
D16	Limitada capacidad para adjuntar documentos en Zimbra y Quipux	2,00	3,40
D17	Plan de mejoras del clima laboral no se implementa	2,27	1,70
D18	Pago del Fondo de Promoción Electoral tiene retrasos de años anteriores	2,45	2,80
D19	No considerar las realidades territoriales en la asignación de recursos	2,45	2,70
PROMEDIO		3,11	2,96

Fuente: Talleres FODA Matemático

En el cruce de variables Debilidades versus Oportunidades (DO), se observa que la Debilidad más importante (5.20), es la que menos apoya al logro de oportunidades es la D5 “Alta rotación de personal”. Además, existen 4 debilidades más que no permiten aprovechar las oportunidades.

En el cruce de variables Debilidades versus Amenazas (DA), se observa que existen dos (2) Debilidades que más activa Amenazas estas son la D8 “Infraestructura tecnológica obsoleta” y la D9 “Equipos, maquinaria y herramientas obsoletas”. Existen otras 6 debilidades que están dejando vía libre para que las Amenazas hagan daño a la institución. Estas debilidades deben ser convertidas en Fortalezas de forma prioritaria.

Por otro lado también, se pudo descubrir que ni todas las Oportunidades serán útiles, ni tampoco todas las Fortalezas lo serán. No siempre las Fortalezas ayudarán a aprovechar Oportunidades o a enfrentar Amenazas, por lo que no hará falta invertir recursos para transformar todas las Debilidades en Fortalezas, debido a que algunas no influyen para que se activen Amenazas o son indiferentes al aprovechamiento de las Oportunidades.

Tabla 10: Variables Oportunidades

VARIABLES OPORTUNIDADES		PROMEDIO OF	PROMEDIO OD
O1	Innovación de procesos y servicios ante la COVID-19	6,30	4,54
O2	Procesos electorales eventuales	6,70	5,46
O3	Cambios en la legislación electoral	3,80	2,71
O4	Buenas relaciones con Organismos Internacionales	4,50	1,50
O5	La observación electoral nacional o internacional	5,00	2,29
O6	Cooperación mutua entre las Instituciones del Estado	4,10	2,42
O7	Procesos electorales externos nos permiten introducir mejoras	5,80	4,42
O8	Proyectos con la cooperación internacional	4,10	1,33
O9	Redes sociales para la comunicación	2,10	2,33
O10	Herramientas tecnológicas alternativas para la mejora de servicios	4,50	4,08

Fuente: Talleres FODA Matemático

La Oportunidad más importante es la O2 “Procesos electorales eventuales” con (6,70), es la Oportunidad con mayor influencia sistémica, es decir, un proceso electoral eventual permite a la institución mejorar los procesos e introducir innovaciones en los servicios electorales. Por otro lado, existen 2 oportunidades que no pueden ser aprovechadas.

Tabla 11: Variables Amenazas

AMENAZAS		PROMEDIO AF	PROMEDIO AD
A1	Restricciones por pandemia COVID-19	6,5	4,17
A2	Desconfianza ciudadana en los procesos electorales	3,4	2,50
A3	No aprobación de recursos suficientes para Procesos Electorales	1,5	4,25
A4	Austeridad en el sector público	2	4,25
A5	Estrategias de desprestigio institucional por las Organizaciones Políticas.	1,9	2,17
A6	Ataques a los sistemas informáticos	3,1	2,92
A7	Proveedores desconocen normativa de compras públicas	0,8	1,38
A8	Dificultad para articular acciones en la mesa de seguridad	2,3	1,46
A9	Ciudadanía no conoce el calendario electoral	1,5	2,04
A10	Asignación tardía de recursos	1,9	4,50

Fuente: Talleres FODA Matemático

La Amenaza que no está siendo frenada por ninguna Fortaleza o Debilidad y no tiene resistencia para dañar o afectar a la institución es la A1 “Restricciones por pandemia COVID-19” con (6.50); es decir en el escenario de una nueva pandemia, la entidad corre grandes riesgos. Por otro lado, existen 4 Amenazas que no están siendo frenadas por el conjunto de debilidades, esas debilidades deben ser la prioridad para convertirlas en Fortalezas.

Para decidir cuál es la estrategia aplicable de mayor impacto, se realizó la sumatoria del enfrentamiento entre las variables endógenas (Fortalezas y Debilidades) con las variables exógenas (Oportunidades y Amenazas). El mayor puntaje obtenido es el que establece la posición del CNE en alguno de los cuatro cuadrantes. En el caso que nos ocupa el cuadrante que obtuvo más valor en el promedio simple de cada cuadrante (4.69) determinó la estrategia óptima a seguir.

Tabla 12: Resultados promedio de cada cuadrante FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO Max./Potencialidades 4,69	Estrategias DO Mini-Max./Desafíos 3,37
Amenazas	Estrategias FA Max-Min/Riesgos 2,49	Estrategias DA Mini-Min/limitaciones 3,15

Fuente: Talleres FODA Matemático

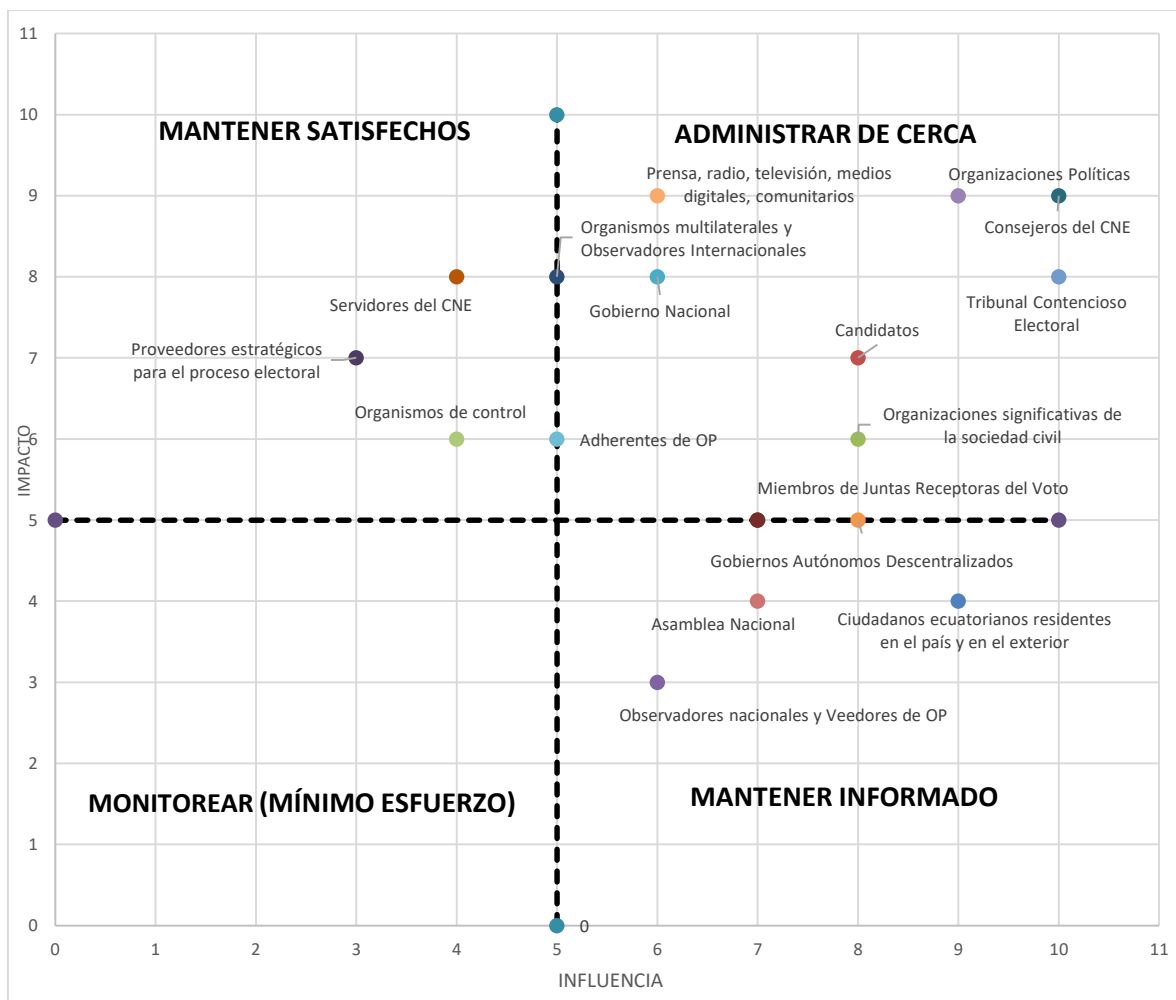
Finalmente, para aprovechar los resultados de los promedios de cada variable, se ha diseñado estrategias para potenciar las Fortalezas, convertir Debilidades en Fortalezas, de manera que permitan aprovechar las oportunidades y neutralizar las Amenazas. Las estrategias se articulan más adelante con los objetivos estratégicos planteados.

#### 4.1 Análisis de Partes Interesadas

Un proceso importante previo a la implementación de un proyecto es identificar a todos los actores o partes interesadas, así también, analizar sus intereses, expectativas y necesidades; al incluir dichas expectativas vamos a dotar de congruencia y coherencia a la propuesta, aumentando la probabilidad de recibir apoyo y disminuir la oposición. En el caso que nos ocupa, para la implementación del plan, actualizar la Planificación Estratégica Institucional es sin duda un proyecto importante en toda entidad pública, que debe incluir las perspectivas de los principales actores internos de la entidad, sin perder las expectativas de los clientes externos o grupos que tienen especial interés por el accionar a corto, mediano y largo plazo del Organismo Electoral.

En el gráfico siguiente se han mapeado los grupos de interés con el impacto e influencia que estos tienen en las acciones que realiza el CNE. En cada cuadrante se pudo observar la ubicación de las diferentes partes interesadas, lo que determina las acciones y estrategias que debe implementar el CNE para gestionarlos según su posición.

Ilustración 11: Grupos de Interés impacto e influencia



Fuente: Matriz de análisis de partes interesadas

## 5. Elementos Orientadores del PEI 2022-2025

Los elementos orientadores se refieren a la visión, misión, valores y objetivos estratégicos institucionales; estos son planteados tomando en cuenta el diagnóstico institucional, el análisis del contexto nacional y regional, el direccionamiento estratégico de las autoridades y las prioridades estratégicas institucionales para mejorar los procesos y servicios electorales.

Una vez realizado el análisis situacional y con la información de las variables críticas analizadas, mediante talleres de planificación estratégica con el personal operativo y de la alta dirección, tanto de Planta Central, como del nivel desconcentrado, se trabajaron los elementos orientadores, los mismos que fueron validados por las autoridades del CNE; estos son:

- Ejes Estratégicos
- Misión
- Visión
- Objetivos Estratégicos Institucionales
- Valores y Principios Institucionales.

### 5.1 Ejes estratégicos

Se plantean tres (3) ejes de trabajo que guiarán las acciones estratégicas del CNE para el periodo 2022-2025.

#### ***Innovación***

El factor tecnológico hoy en día es más importante que nunca, cada día trae un avance tecnológico y no hay sector que no pueda beneficiarse de ello. Este es uno de los aspectos más difíciles y desaprovechado de todos. El reto está en que la organización sea consciente de qué tipo de tecnologías la pueden beneficiar para mejorar sus procesos y servicios.

El Consejo Nacional Electoral, como parte de la Función Electoral, 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.

El uso de nuevas tecnologías y la mejora continua e innovación de procesos y servicios electorales es un eje estratégico de vital importancia para el periodo 2022-2025, para incrementar la confianza, transparencia y promover una participación más activa por parte de la ciudadanía, que tendrá mayor acceso a la información y a los servicios, generando legitimidad en las autoridades electas, lo que fortalecerá así, a la institucionalidad pública y el clima favorable para la gobernanza.

Frente a la coyuntura actual, el CNE plantea una nueva concepción de la relación institucional con el ciudadano y los diferentes grupos de interés, para lograr una profundización democrática, nos proponemos mejorar la comunicación estratégica de doble vía, articular normas, reglas, procedimientos e innovar los servicios electorales y administrativos; con la finalidad de acercar la administración pública a los ciudadanos, en un ejercicio de gobierno abierto que consiga formas de comunicación para que las estructuras de operación no sean ajenas ni distantes a éstos.

**Participación política y ciudadana**

Las organizaciones políticas, los candidatos y la ciudadanía en general son actores fundamentales para la democracia, por lo que, este eje estratégico está encaminado a desarrollar acciones que permitan mejorar los servicios para fortalecer a las organizaciones políticas e incrementar los mecanismos de participación ciudadana para la democracia. Las principales acciones que en este eje se plantean, es innovar e implementar un Sistema Integrado de Organizaciones Políticas; optimizar las prestaciones del Sistema de Inscripción de Candidaturas y Acreditación de Delegados de Organizaciones Políticas e implementar el Sistema Contable del Financiamiento a la Política, muchas de estas iniciativas ya se encuentran en proceso de implementación.

**Fortalecimiento institucional**

El Organismo Electoral tiene graves problemas espacios físicos reducidos para el normal desarrollo de los procesos y servicios, Planta Central por ejemplo, funciona en cuatro edificios separados con largas distancias en la ciudad de Quito, generando descoordinación, constante movilización y discontinuidad en el flujo adecuado de los trámites y servicios ciudadanos. Además, tanto en Planta Central como en las Delegaciones Provinciales Electorales, la mayor parte de la infraestructura son instalaciones antiguas y las condiciones están deterioradas, algunas Delegaciones funcionan en edificios arrendados.

Por otro lado, en el ámbito administrativo del talento humano, más del 70% del personal de la entidad tiene contratos ocasionales; esto genera inestabilidad laboral, bajo clima laboral y alta rotación de personal. En esa perspectiva, es necesario resolver un gran problema que tiene la entidad para dotar de personal mínimo de nombramiento a todas las unidades del CNE. Por lo tanto, es urgente implementar un proceso de Reingeniería Institucional y actualizar todos los instrumentos relacionados a esos procesos para garantizar una plantilla mínima que permita dar continuidad a los servicios electorales.

## 5.2 Misión Institucional

Garantizar los derechos de participación política de la ciudadanía y de las organizaciones políticas, a través de la organización de procesos electorales transparentes y del mejoramiento permanente de los servicios a la ciudadanía.

## 5.3 Visión Institucional

Ser el Organismo de la Función Electoral que contribuya a la consolidación del sistema democrático del país, a través de la transparencia de sus procesos y la innovación tecnológica, posicionándose como referente a escala internacional.

## 5.4 Valores y Principios Institucionales

**Valores Institucionales**

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Calidez</li> <li>• Respeto</li> <li>• Compañerismo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Profesionalismo</li> <li>• Integridad</li> </ul> |
|--|---|

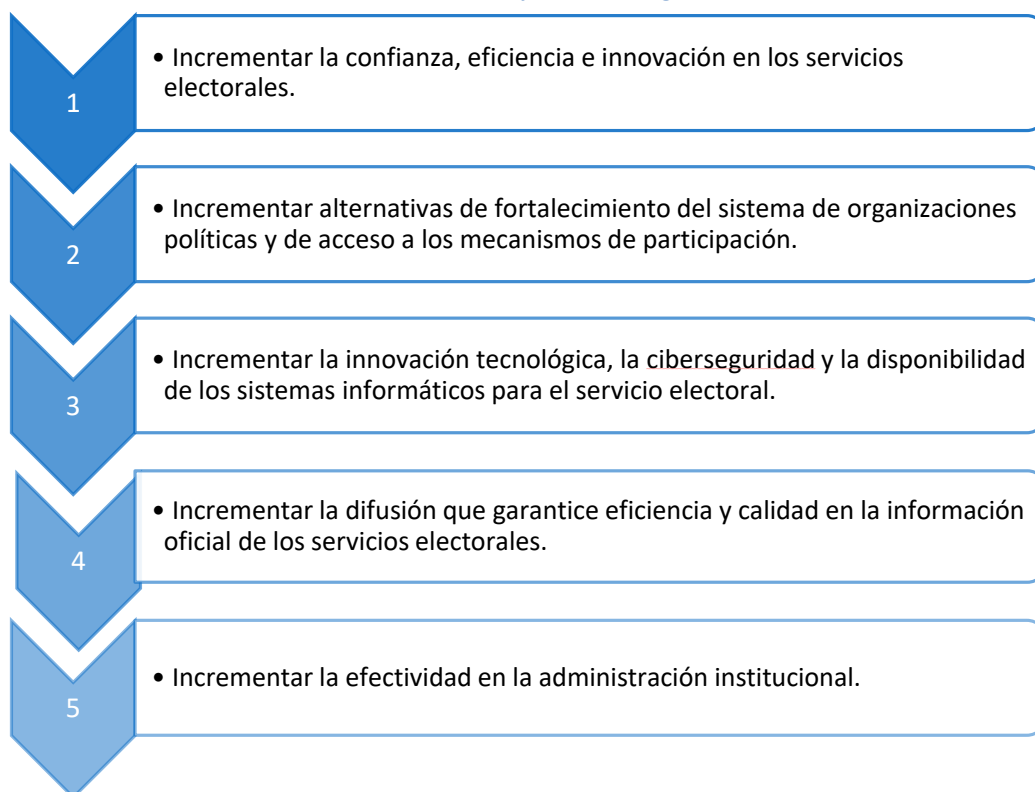
**Principios Institucionales**

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad</li> <li>• Probidad</li> <li>• Servicio a la colectividad</li> <li>• Innovación</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Planificación</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Sostenibilidad</li> <li>• Desconcentración</li> <li>• Calidad</li> <li>• Participación</li> <li>• Transparencia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Equidad</li> <li>• Interculturalidad</li> <li>• Paridad de género</li> <li>• Celeridad</li> <li>• Veracidad</li> <li>• Imparcialidad</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Independencia</li> </ul> |
|--|---|

**5.5 Objetivos Estratégicos Institucionales**

Se plantean cinco (5) objetivos estratégicos institucionales, enfocados en los procesos electorales, participación política y ciudadana para la democracia, en la innovación tecnológica, en la comunicación estratégica y en la modernización institucional con enfoque en la gestión por procesos.

Ilustración 12: Objetivos Estratégicos Institucionales



## 5.6 Objetivos y Estrategias

Ilustración 13: Objetivo 1 - Estrategias

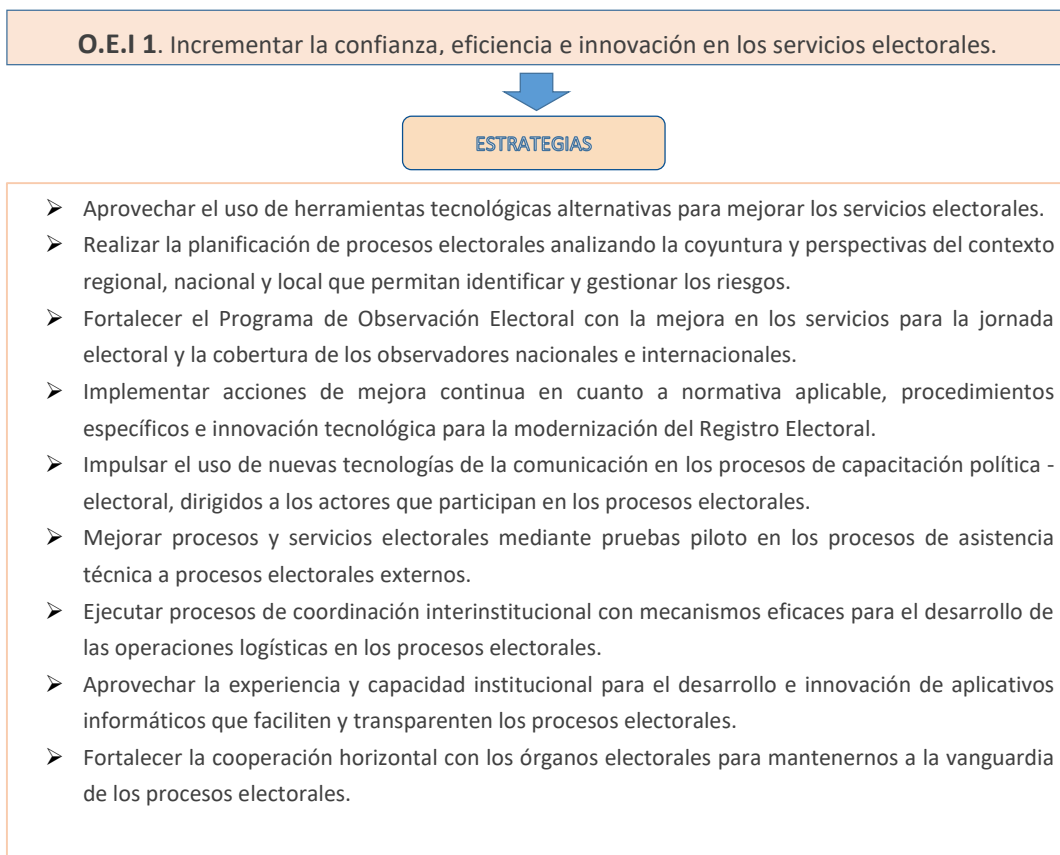


Ilustración 14: Objetivos 2 – Estrategias

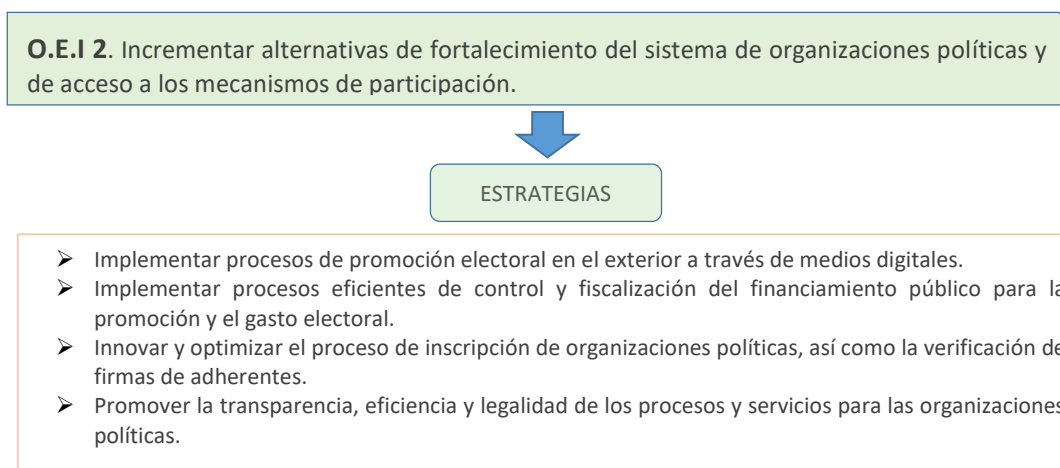


Ilustración 15: Objetivo 3 - Estrategias

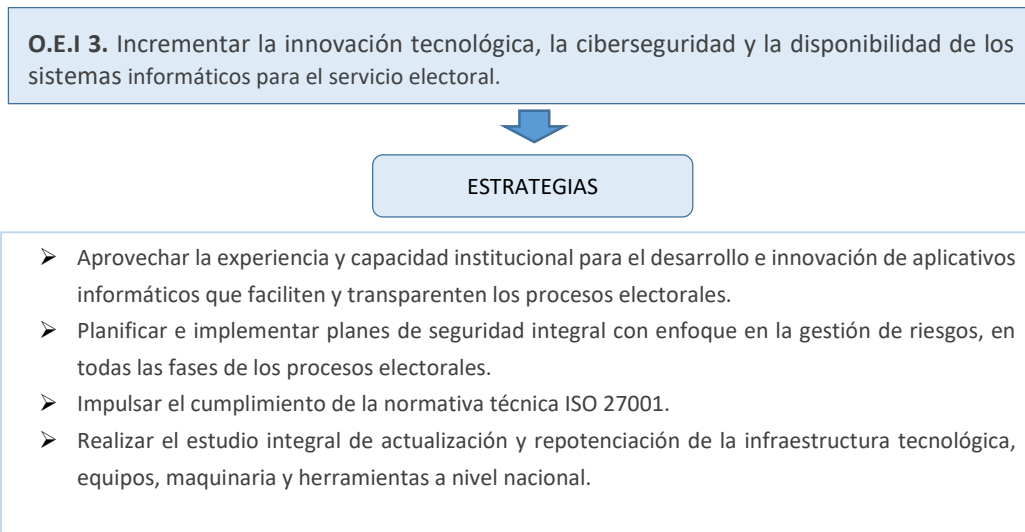


Ilustración 16: Objetivo 4 - Estrategias

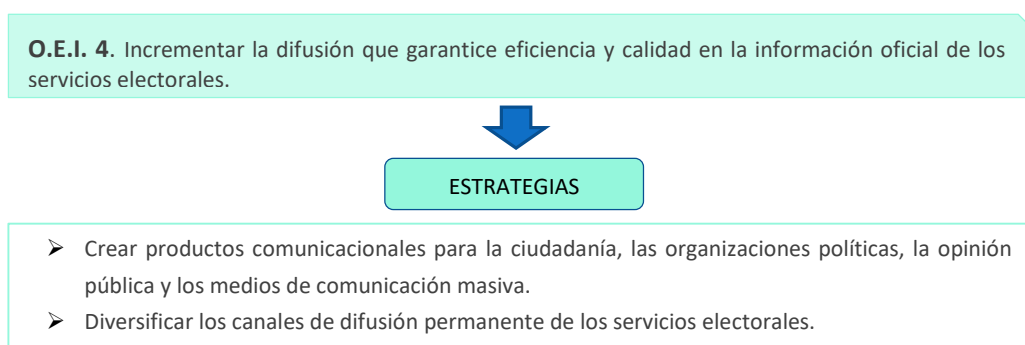
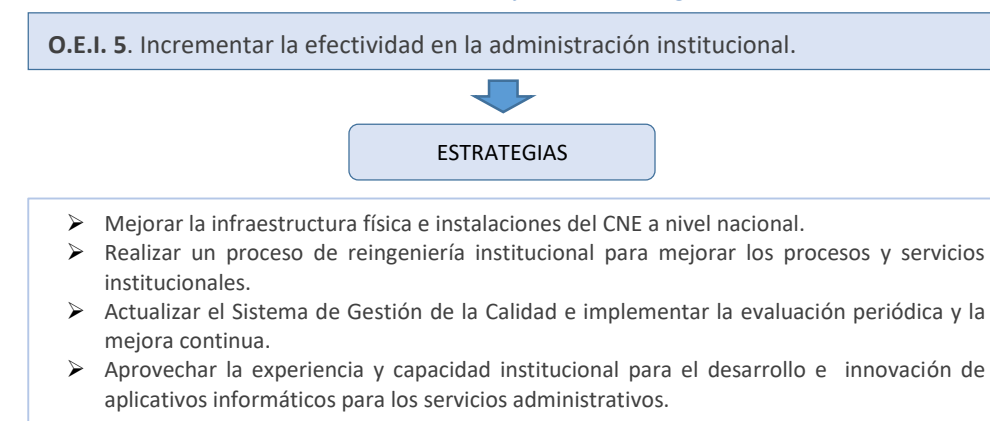


Ilustración 17: Objetivo 5 - Estrategias



## 5.7 Mapa Estratégico

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: financiera (recursos), crecimiento y desarrollo, de los procesos, y por último del cliente.

Con el mapa estratégico, cada servidor puede conocer la estrategia organizacional y cuál es su lugar dentro de ella; adicionalmente, el mapa estratégico ayuda a mantener a todos en la misma página y permite a las personas ver cómo sus trabajos impactan los objetivos estratégicos de la institución.

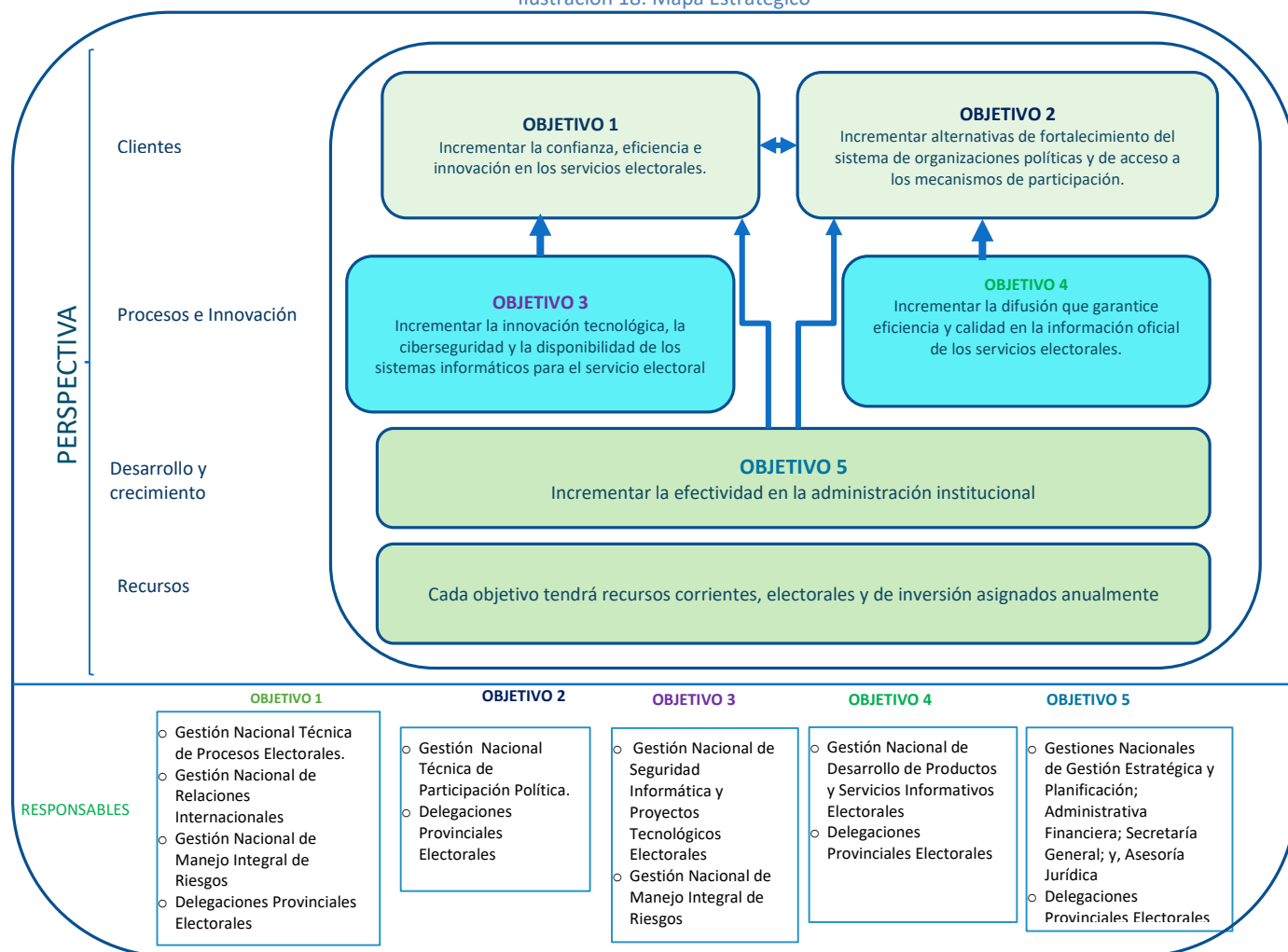
### OFERTA DE VALOR PÚBLICO

Ser el organismo de la Función Electoral que contribuya a la consolidación del sistema democrático del país, a través de la transparencia de sus procesos y la innovación tecnológica, posicionándose como referente a escala internacional.

### OBJETO

Garantizar los derechos de participación política de la ciudadanía y de las organizaciones políticas, a través de la organización de procesos electorales transparentes y del mejoramiento permanente de los servicios a la ciudadanía.

Ilustración 18: Mapa Estratégico



### 5.8. Articulación entre el Plan Estratégico Institucional 2022- 2025, el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2025 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El Plan Nacional de Desarrollo 2022-2025 “Creando Oportunidades”, es un documento que integra una visión conjunta y la organiza sobre cinco ejes: Económico, Social, Seguridad Integral, Transición Ecológica e Institucional.

Respecto a la vinculación de la metas del PND-2022-2025, ciento veinte y tres (123) de las ciento veinte y nueve (129) metas del PND tienen una correspondencia con los objetivos de la Agenda 2030, lo que significa que el 95% de las metas del PND están en sintonía con las principales temáticas de los diecisiete (17) ODS.

Ilustración 19: Número de metas del PND alineadas a los 17 ODS



Elaborado por: Secretaría Nacional de Planificación  
Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2022-2025

Respecto a la articulación de los Objetivos Estratégicos Institucionales del PEI 2022 – 2025 del Consejo Nacional Electoral con los objetivos del PND, y los ODS, en el cuadro siguiente se muestra la articulación.

Tabla 13: Articulación entre Objetivos Institucionales con los Nacionales y los de Desarrollo Sostenible

ODS - AGENDA 2030	PEI - 2022-2025	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2022-2025	
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	OBJETIVO	POLÍTICA
<b>ODS 5</b>	OEI 2	Objetivo 15	15.1
<b>ODS 16</b>	OEI 1	Objetivo 15	15.2 y meta 15. 2.2
	OEI 3	Objetivo 15	15.2 y meta 15.2.1
	OEI 4	Objetivo 15	15.2
	OEI 5	Objetivo 14	14.2 y meta 14.3.2
		Objetivo 15	15.2

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2022-2025 – Agenda 2030

Tabla 14: Matriz de articulación entre el PEI, PND y ODS

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE AGENDA 2030	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2025	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2022-2025	
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	OBJETIVO	POLÍTICA
<b>ODS 16.</b> Paz, justicia e instituciones sólidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios públicos cálidos, ágiles y de calidad.</li> <li>• Erradicación de la corrupción, transparencia y acceso a la información.</li> </ul>	1. Incrementar la confianza, eficiencia e innovación en los servicios electorales.	Objetivo 5. Proteger a las familias, garantizar sus derechos y servicio, erradicar la pobreza y promover la inclusión social	5.1 Promover el ejercicio de derechos y la erradicación de la pobreza con énfasis en las personas y grupos de atención prioritaria
		Objetivo 15. Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción.	15.2 Impulsar el Gobierno Abierto que propicie la transparencia y el acceso a la información oportuna y cercana a la ciudadanía. Meta 15. 2.2 Incrementar de 20,45% a 52,27% la participación de entidades públicas en el proceso de Gobierno Abierto en Ecuador.
	3. Incrementar la innovación tecnológica, la ciberseguridad y la disponibilidad de los sistemas informáticos para el servicio electoral.	Objetivo 15. Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción.	15.2 Impulsar el Gobierno Abierto que propicie la transparencia y el acceso a la información oportuna y cercana a la ciudadanía. Meta 15.2.1 Al 2024 incrementar de 0,7 a 0,76 el índice de Gobierno electrónico.
	4. Incrementar la difusión que garantice eficiencia y calidad en la información oficial de los servicios electorales.	Objetivo 15. Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción.	15.2 Impulsar el Gobierno Abierto que propicie la transparencia y el acceso a la información oportuna y cercana a la ciudadanía.
	5. Incrementar la efectividad en la administración institucional.	Objetivo 14. Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de la justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía	14.2 Potenciar las capacidades de los distintos niveles de gobierno para el cumplimiento de los objetivos nacionales y la prestación de los servicios de calidad Meta 14.3.2 Aumentar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos de 6,10 a 8.
Objetivo 15. Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción.		15.2 Impulsar el Gobierno Abierto que propicie la transparencia y el acceso a la información oportuna y cercana a la ciudadanía.	
<b>ODS 5.</b> Igualdad de género: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erradicación de la violencia de género.</li> <li>• Mayores oportunidades para las mujeres.</li> </ul>	2. Incrementar alternativas de fortalecimiento del sistema de organizaciones políticas y de acceso a los mecanismos de participación.	Objetivo 15. Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción.	15.1 Fomentar la integridad pública y la lucha contra la corrupción en coordinación interinstitucional efectiva entre todas las funciones del Estado y la participación ciudadana.

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2022-2025 – Agenda 2030

## 6. Programas y Proyectos por objetivo estratégico

Los programas y proyectos que se definieron para cada objetivo estratégico son una respuesta a las causas del problema o brechas identificadas en el diagnóstico y análisis situacional. Así, las decisiones de donde y en qué invertir responden a las necesidades reales de la entidad, a fin de reducir brechas institucionales en la prestación de servicios electorales y generar impactos positivos con la optimización de los recursos públicos.

Con base en las Fortalezas identificadas y las Debilidades que deben ser potenciadas, se definieron estrategias óptimas que permitirán alcanzar las metas de los objetivos estratégicos planteados y, por ende, la Visión y Misión Institucional. Las estrategias son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican “cómo” lograr los objetivos estratégicos institucionales. Por ello, varias estrategias fueron formuladas, las mismas que se complementan con las acciones, programas y proyectos destinados al cumplimiento de los objetivos. Por otro lado, cada acción propuesta se complementa con la determinación de recursos requeridos y el tipo de financiamiento necesario para que pueda ser implementado.

En varios talleres de planificación estratégica con el equipo operativo y de la alta dirección del CNE se ha levantado la Matriz de Priorización de Programas y Proyectos por cada objetivo, los mismos que posteriormente fueron priorizados con base en una metodología definida, que se desarrolla en los párrafos siguientes.

La priorización aumenta las tasas de éxito de los proyectos estratégicos, incrementa la alineación y el enfoque de los equipos de alta dirección en torno a los objetivos estratégicos. De esta forma, despeja todas las dudas de los equipos operacionales cuando se enfrentan a decisiones y, lo más importante, crea una mentalidad y cultura de ejecución.

Existen varios criterios que se toman en cuenta para la priorización de iniciativas estratégicas o proyectos, por ejemplo, El Harvard Business Review propone la llamada Jerarquía de Propósito. Consiste en una herramienta que los equipos ejecutivos pueden emplear para priorizar iniciativas y proyectos estratégicos; por otro lado, los diversos enfoques de las mejores prácticas en la administración profesional de proyectos plantean varios criterios, como por ejemplo la urgencia y la afectación a la continuidad de los servicios.

Con base en los diferentes enfoques para la priorización de proyectos, se propuso los siguientes criterios que fueron aplicados para la priorización del portafolio de programas y proyectos por cada objetivo estratégico.

- Impacto a objetivos estratégicos, es decir cada proyecto impacta en uno o varios objetivos estratégicos. Esta variable tiene un peso del 35%.
- Urgencia, medida por el riesgo de no ejecutar el proyecto podría poner en riesgo la continuidad del servicio, el cierre o la suspensión. Esta variable tiene una valoración del 45%.
- Viabilidad, en el ámbito técnico, económico y legal. Esta variable tiene un peso del 20%.

En el Anexo 1, consta la matriz de priorización de programas y proyectos con los rangos de valoración y la priorización realizada. A continuación, se presenta los programas y Proyectos calificados como prioridad uno (1) para cada objetivo estratégico.

Tabla 15: Iniciativas estratégicas priorizadas por objetivo estratégico

EJE ESTRATÉGICO	OEI	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
1. Innovación	Objetivo 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Votación telemática.</li> <li>• Automatización del Registro Electoral.</li> <li>• Sistema de bodegas con tecnología RFID.</li> <li>• Fortalecimiento de la capacitación electoral mediante plataformas virtuales.</li> </ul>
	Objetivo 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Operativo del Sistema de Interconexión de Datos para el financiamiento de la política.</li> <li>• Plan de seguridad informática electoral.</li> <li>• Plan Estratégico de Tecnologías (PETIC).</li> <li>• Programa de renovación y actualización tecnológica.</li> </ul>
	Objetivo 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas radiales, televisivos y digitales para la difusión de los servicios electorales.</li> </ul>
2. Participación política y ciudadana	Objetivo 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Integrado de Organizaciones Políticas.</li> <li>• Sistema Contable de Financiamiento a la Política.</li> <li>• Huellas dactilares para la afiliación y adhesión permanente de ciudadanos a Organizaciones Políticas.</li> </ul>
3. Fortalecimiento Institucional	Objetivo 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reingeniería Institucional.</li> <li>• Programa para mejoramiento de la infraestructura física del CNE; y renovación de la flota vehicular.</li> <li>• Servicios en línea.</li> </ul>

Fuente: Talleres Institucionales

## 6.1. Cuadro de Mando Integral

Un indicador permite medir el avance respecto al cumplimiento de una actividad, proyecto, programa, objetivo o política pública en un momento determinado, así como evaluar la relación entre variables cualitativas y/o cuantitativas de las organizaciones; con el objeto de mostrar la situación actual, los retrocesos y los avances en las actividades, proyectos, programas, objetivos o políticas públicas en un momento determinado, los indicadores resultan de la definición de variables críticas para cada objetivo estratégico, por lo que una vez definidos los programas, proyectos y acciones para cada objetivo, se diseñaron indicadores y se establecerán las metas con las que se podrá evaluar si el objetivo se cumplió o no. Los indicadores diseñados para cada objetivo son de resultados.

Para determinar el punto de partida de cada indicador se levantó la línea base, la cual nos permite identificar con claridad la situación actual y tener una foto de la realidad; una vez que se ha identificado los indicadores y las líneas bases, se establecieron metas para cada indicador para el periodo 2022 -2025.

En el Anexo 2 consta el Cuadro de Mando Integral.

## 6.2. Programación Anual y Plurianual de la Política Pública

El Plan Nacional de Desarrollo 2022-2025 establece los elementos orientadores para asignar recursos y orientar la inversión pública; los criterios institucionales que deben ser considerados en los procesos de planificación institucional, se describen a continuación:

1. **Articulación multinivel:** fortalecer la coordinación entre los diferentes niveles gubernamentales y la participación de la sociedad civil, el sector privado, los organismos no gubernamentales, la academia y los organismos internacionales en el ciclo de la política y servicios públicos.
2. **Lucha contra la corrupción:** implementar una administración transparente y participativa en los procesos de compras públicas, erradicando toda forma de corrupción en las entidades contratantes, así como los esquemas irregulares en el lado de los oferentes.
3. **Mejora del clima de negocios y Gobierno Digital eficiente:** eliminar y simplificar los trámites en entidades públicas, optimizar los tiempos de atención, incrementar el uso de la tecnología y la innovación para mejorar el entorno para hacer negocios y promover los emprendimientos y las actividades económicas de los actores productivos y de los inversionistas nacionales y extranjeros.

En articulación con las políticas nacionales, se ha elaborado la Programación Plurianual de la Política Pública (PPPP), como un instrumento orientador de la gestión institucional que incluye tanto la planificación como la programación de mediano plazo, en el que se plasman las proyecciones financieras de cada grupo presupuestario. La (PPPP) debe asegurar la sostenibilidad en el tiempo de los programas, proyectos y actividades recurrentes de la institución, los mismos que muestran el valor institucional del escenario presupuestario plurianual desglosado en gastos: corriente, inversión, y electoral para el periodo 2022-2025.

En el Anexo 3 consta la Matriz de la PPPP.

## Referencias consultadas

---

- Constitución de la República del Ecuador. (2008)
- Ley Orgánica Electoral y de Organizaciones Políticas. (2020)
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. (2009)
- Planifica Ecuador (2019). Guía Metodológica de Planificación Institucional.
- CEPAL. (2009) Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.
- Porter, Michael. (2015). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.
- Vergara Schmalbach, J. c., Fontalvo Herrera, T. J., & Maza Ávila, F. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospect*, 8(2), 21-29.
- Argueta, Christopher M., Agudelo, Isabel, Soto, Osman C. Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia.
- Mcclean, David R. (2015). *Strategic Planning: As Simple as A, B, C*. Lulu Publishing Services.
- Betancourt, D. F. (27 de julio de 2019). *Cómo hacer la planificación estratégica paso a paso*. Metodología Gobierno por Resultados.
- LAPOP. (2020). *Cultura política de la democracia en Ecuador y en las Américas, 2016/17: Un estudio comparado sobre democracia y gobernabilidad*.
- FARO. (2018) *Análisis de la Participación Política en Ecuador Desde los Procesos Ciudadanos*.
- LATINOBARÓMETRO. (2018). (Informe 2018).
- GLOBALBARÓMETRO. (2020). [www.globalbarometer.net](http://www.globalbarometer.net)
- ONU. (2020) - Hamid Rashid, informe sobre la situación y las perspectivas de la economía mundial en 2021.
- Planifica Ecuador (2019). Guía Metodológica de Planificación Institucional.
- Vogel, Mario (2021). E-book *Plan Estratégico Matemático y FODA matemático*.
- Burckhardt, V. (2015). *Realización de una guía de implantación de la norma ISO 9001:2015. Aplicación pyme Comunidad Valenciana*. Valencia, España: Universitat Politècnica de Valencia.
- ISO. (2015). Norma 9001:2015. Recuperado el 12 de Febrero de 2021, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- ISO / TS. (2019). Norma TS 54001. Recuperado el 23 de Marzo de 2021, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:ts:54001:ed-1:v1:es>

## Glosario de términos

TÉRMINO	DEFINICIÓN
<b>Plan</b>	«De los conceptos anteriores podemos deducir que plan es un conjunto de orientaciones técnicas y políticas que conducen las acciones hacia la consecución de objetivos y metas de mediano, corto y largo plazo el plan incorpora la respectiva asignación de recursos». (PLANIFICA ECUADOR, 2019).
<b>Planificación</b>	«...diseñar una hoja de ruta que permita construir un futuro deseado, que propenda al desarrollo para el buen vivir y la reducción de las desigualdades y brechas de género, étnico culturales, intergeneracionales, sociales y territoriales, previendo los recursos necesarios para el efecto» (PLANIFICA ECUADOR, 2019).
<b>Planificación Institucional (PEI)</b>	Proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencias, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas (SENPLADES, 2012, pág. 13).
<b>Interesados</b>	El análisis de interesados o stakeholders es la identificación de los actores del proyecto, lo que incluye la investigación e interpretación de sus necesidades, expectativas e intereses. ISO 9001
<b>PESTEL</b>	Es una herramienta de planificación estratégica que nos permite definir el contexto de la organización, para analizar los factores externos que pueden influir positiva o negativamente en el corto, mediano y largo plazo en los objetivos institucionales. La metodología contribuye al análisis de contexto para entender el entorno y la coyuntura actual en los factores Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal.
<b>FODA</b>	Es una herramienta de análisis estratégico que permite, a través de una exploración del ambiente interno y externo de una organización, obtener un diagnóstico preciso de la situación actual de la entidad y del sector al que pertenece, y tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. (PLANIFICA ECUADOR, 2019).
<b>FODA Matemático</b>	Dicha metodología plantea postulados desde un enfoque sistémico en el análisis de las diferentes variables del FODA, como también herramientas científicas para la priorización de dichas variables. Toda organización es susceptible de ser afectada positiva o negativamente por un conjunto de variables tanto internas como del entorno. De acuerdo al nivel de impacto de estas variables dependerá el desempeño de la institución. (Vogel Mario 2021).
<b>Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)</b>	Son los puntos futuros a los cuales la organización pretende llegar y cuyo logro contribuye al cumplimiento de las políticas intersectoriales, sectoriales y, a través de éstas, al Plan Nacional de Desarrollo (SENPLADES, 2012, pág. 16).
<b>Elementos orientadores</b>	Nos permiten determinar a dónde queremos ir como institución y hacen posible así, direccionar la acción de cada entidad hacia los objetivos y políticas establecidas (SENPLADES, 2012, pág. 22).
<b>Mapa estratégico</b>	Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: financiera (recursos), crecimiento y desarrollo, de los procesos, y por último del cliente.
<b>Indicador</b>	“Es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada...” (JABEZSTRATEGIA, S.A., 2011, pág. 19)
<b>Indicador de resultado</b>	Miden los “efectos intermedios”, en las condiciones y características del grupo objetivo, sobre los cuales la acción pública ha incidido.
<b>Indicador de gestión</b>	Miden el avance y logro de los procesos y actividades de una institución u organización (SENPLADES, 2012, pág. 25).
<b>Meta</b>	Son estimaciones cuantitativas de lo que se busca alcanzar en un período definido, sean estos impactos, efectos o productos. Se definen en términos de cantidad, calidad y tiempo; se establecen o plantean a partir de los indicadores seleccionados y en concordancia a las competencias exclusivas del Consejo Nacional Electoral.
<b>Presupuesto</b>	“Constituye una previsión de ingresos, financiamiento, gastos y amortizaciones...” (Ministerio de Finanzas, 2010, pág. 11)
<b>Programación Institucional</b>	Es la especificación de objetivos, políticas y metas de corto, mediano y largo plazo acorde con los planes estratégicos y plurianuales institucionales y con los planes nacionales, sobre cuya base se elaboran los planes operativos a través de la correspondiente programación anual (Ministerio de Finanzas, 2010, pág. 10).

<b>Evaluación institucional</b>	“Comprende el análisis de los resultados de la ejecución presupuestaria financiera al nivel del presupuesto de la institución y de los programas que lo conforman...” (Ministerio de Finanzas, 2010, pág. 8)
<b>Seguimiento</b>	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.
<b>Sistema de Gestión de Calidad (SGC)</b>	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.
<b>Gobierno por Resultados (GPR)</b>	Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones de la Institución al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión. La aplicación de Gobierno Por Resultados permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos a través de un seguimiento y control de los elementos, así como de los resultados obtenidos.
<b>Herramienta de Gestión Electoral por Resultados (GEPR)</b>	Es el instrumento informático que permite sistematizar y gestionar los planes estratégicos y operativos así como, programas, proyectos, procesos y monitorear sus resultados. Además genera los reportes necesarios para la toma de decisiones y sirve como fuente de información sobre el desempeño actual de la Institución. (Metodología GPR).
<b>Modelo GEPR</b>	La implementación del GEPR involucra el establecimiento de una jerarquía de planes, donde su nivel superior es el Plan Nacional de Desarrollo, seguido del plan estratégico, y finalmente los planes operativos de las unidades operativas que ejecutan los proyectos y procesos. (Metodología GPR).
<b>Proceso</b>	Es una serie de tareas definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultados útil para un cliente interno o externo.
<b>Proyecto</b>	Es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o servicio único. Los proyectos pueden ser de inversión o de gasto corriente
<b>Programas</b>	Es un conjunto de proyectos seleccionados, planificados y administrados de manera coordinada para lograr objetivos comunes y estratégicos. La ejecución de un programa incluye la alineación, dirección, control e integración de múltiples proyectos, asegurando la optimización de gastos, cronogramas y esfuerzos para acelerar e incrementar la obtención de los beneficios definidos.
<b>Programación Plurianual de la Política Pública (PPPP)</b>	Es un instrumento orientador de la gestión institucional que incluye tanto la planificación como la programación de mediano plazo, en el que se plasman las metas esperadas para cada uno de los objetivos definidos, las líneas de acción para un período de gobierno (4 años), y la inversión prevista para el mismo lapso de tiempo que corresponden a la vigencia del Plan Nacional de Desarrollo. (PLANIFICA ECUADOR, 2019).
<b>Programación Anual de la Política Pública (PAPP)</b>	La Programación Anual de la Política Pública (PAPP) es la desagregación anual de la Programación Plurianual de la Política Pública (ajustada por la coyuntura, ya que esta última es indicativa), con un desglose a nivel semestral tanto en la programación de las metas como en su presupuestación. (PLANIFICA ECUADOR, 2019)
<b>Índice de Gestión Estratégica (IGE)</b>	El Índice de Gestión Estratégica (IGE), calcula la relación del porcentaje de avance de cumplimiento de los objetivos estratégicos con respecto a la meta de cada indicador. (Metodología GPR).

## 7. ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de priorización de programas y proyectos (propuestas)

Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Estrategias Max./ Potencialidades	Líneas de trabajo	Unidad Responsable	Programa	Proyecto	Alcance del Programa y Proyecto	COMPONENTE DESARROLLO DE TI (SÍ/NO)	2022	2023	2024	2025	TIPO GASTO
Innovación	1. Incrementar la confianza, eficiencia e innovación en los servicios electorales.	Aprovechar la experiencia y capacidad institucional para el desarrollo e innovación de aplicativos informáticos que faciliten y transparenten los procesos electorales.	Licencias	Dirección Nacional de Estadística		Implementación del repositorio digital de la base de datos de los procesos electorales	Procesar la información estadística electoral para facilitar el acceso a la información electoral a la ciudadanía, instituciones públicas y privadas, organizaciones políticas y organismos internacionales.	SI	X	X	X	X	POE
Innovación	1. Incrementar la confianza, eficiencia e innovación en los servicios electorales.	Implementar acciones de mejora continua en cuanto a normativa aplicable, procedimientos específicos e innovación tecnológica.	Registro Electoral	Dirección Nacional de Registro Electoral	Sistema de Automatización del Registro Electoral	Plan de mejora continua del Sistema de Automatización del Registro Electoral	Actualizar de manera periódica el sistema de automatización de Registro Electoral, con base a la información recibida por los organismos pertinentes, requerimientos institucionales y en observancia a la normativa legal vigente; considerando que el Registro Electoral constituye el listado de personas habilitadas para ejercer su derecho al voto en un proceso electoral garantizando los derechos de participación ciudadana y política.	SI	X				POA

Innovación	1. Incrementar la confianza, eficiencia e innovación en los servicios electorales.	Implementar acciones de mejora continua en cuanto a normativa aplicable, procedimientos específicos e innovación tecnológica.	Registro Electoral	Dirección Nacional de Registro Electoral	Sistema de Automatización del Registro Electoral	Sistema de Catastro y Asignación de Juntas Receptoras del Voto a los Recintos Electorales	Actualizar el Sistema de Catastro y Asignación de Juntas Receptoras del Voto a los Recintos Electorales, que permitirá al Consejo Nacional Electoral contar con una base de datos integral, como herramienta de información para el desarrollo de un proceso electoral.	SI	X					POA
Innovación	1. Incrementar la confianza, eficiencia e innovación en los servicios electorales.	Implementar acciones de mejora continua en cuanto a normativa aplicable, procedimientos específicos e innovación tecnológica.	Registro Electoral	Dirección Nacional de Registro Electoral	Sistema de Automatización del Registro Electoral	Sistema Integrado de Cambios de Domicilio	Automatizar el Sistema Integrado de Cambios de Domicilio, para facilitar el servicio a la ciudadanía a nivel nacional y del exterior; y contar con información actualizada para el Registro Electoral.	SI	X					POA
Innovación	1. Incrementar la confianza, eficiencia e innovación en los servicios electorales.	Impulsar el uso de nuevas tecnologías de la comunicación en los procesos de capacitación política - electoral, dirigidos a los actores que participan en los procesos electorales.	Capacitación Electoral	Dirección Nacional de Capacitación Electoral		Plan Integral de Capacitación Electoral	Implementar un plan integral de capacitación electoral dirigido a los servidores electorales y a los actores involucrados en el proceso electoral a nivel nacional y en el exterior, mediante la elaboración de material audiovisual, didáctico y de calidad incorporados en plataformas virtuales o aplicativos móviles.	SI	X					POA
Innovación	1. Incrementar la confianza, eficiencia e innovación en los servicios electorales.	Aprovechar el uso de herramientas tecnológicas alternativas para mejorar los servicios electorales.	Procesos en el Exterior	Dirección de Procesos en el Exterior		Inscripción de electores para la votación telemática en el exterior	Implementar un sistema informático de inscripción de electores para la circunscripciones especiales del exterior	SI	X					POA

Innovación	1. Incrementar la confianza, eficiencia e innovación en los servicios electorales.	Aprovechar el uso de herramientas tecnológicas alternativas para mejorar los servicios electorales.	Procesos en el Exterior	Dirección de Procesos en el Exterior		Votación Telemática en el Exterior	Implementar la plataforma informática para el sufragio a través de la votación telemática en las circunscripciones especiales del exterior.	SI	X					POE
Innovación tecnológica para servicios electorales transparentes	1. Incrementar la confianza, eficiencia e innovación en los servicios electorales.	Implementar un sistema para el escaneo automático de reconocimiento de sufragantes en los padrones electorales.	Proceso Electoral	Dirección Nacional de Procesos Electorales		Sistema de escaneo para el reconocimiento automático de sufragantes	Automatización del procedimiento post electoral de levantamiento de sufragantes desde los padrones electorales, a través de un sistema utilizando nuevas tecnologías.	SI	X	X	X	X		POE
Participación Política y ciudadana	2. Incrementar alternativas de fortalecimiento del sistema de organizaciones políticas y de acceso a los mecanismos de participación .	Optimizar el proceso de inscripción de Organizaciones políticas así como la verificación de firmas de adherentes.	Inscripción de OP, Democracia Interna y verificación de firmas	Dirección Nacional de Organizaciones Políticas		Sistema Integrado de Organizaciones Políticas y Democracia Directa - (SIOPDD)	Desarrollar un sistema informático que permita integrar la recepción, trámite, resolución y registro de la admisión o rechazo de las solicitudes de inscripción en el Registro Nacional Permanente de Organizaciones Políticas del Consejo Nacional Electoral, así también como la desafiliación, renuncia, expulsión y reclamos de afiliación o adhesión involuntaria de la ciudadanía y las organizaciones políticas que presente la ciudadanía y de iniciativa popular, que a su vez integre a todas las áreas involucradas de este proceso.	SI	X	X	X	X		POA

Participación política y ciudadana	2. Incrementar alternativas de fortalecimiento del sistema de organizaciones políticas y de acceso a los mecanismos de participación .	Implementar procesos eficientes de control y fiscalización del financiamiento público para la promoción y el gasto electoral.	Control y fiscalización	Dirección Nacional de Fiscalización y Control del Gasto Electoral		Sistema Contable de Financiamiento a la Política	Implementar el Sistema Contable del Financiamiento a la Política, mismo que será de acceso gratuito a todas las organizaciones y sujetos políticos, a fin de que registren de manera obligatoria su contabilidad.  El Sistema Contable del Financiamiento a la Política, permitirá registrar la contabilidad del Gasto Electoral y Ordinario, mismo que se integrará con el Sistema de Interconexión de Datos y demás sistemas que se requieran para efectuar el análisis y auditoría de cuentas de campaña electoral y del financiamiento ordinario.	SI	X	X	X	X	POA
Participación política y ciudadana	2. Incrementar alternativas de fortalecimiento del sistema de organizaciones políticas y de acceso a los mecanismos de participación .	Implementar procesos eficientes de control y fiscalización del financiamiento público para la promoción y el gasto electoral.	Control y fiscalización	Dirección Nacional de Fiscalización y Control del Gasto Electoral		Plan ejecutivo y operativo del Sistema de Interconexión de Datos para el control del financiamiento a la política	El sistema de interconexión de datos permitirá hacer un cruce de la información contable de las organizaciones políticas con las diferentes entidades de control.	SI	X	X	X	X	POA

Participación política y ciudadana	2. Incrementar alternativas de fortalecimiento del sistema de organizaciones políticas y de acceso a los mecanismos de participación.	Implementar procesos eficientes para la autorización de publicidad institucional de entidades públicas durante los procesos electorales.	Promoción electoral	Dirección Nacional de Promoción Electoral		Desarrollo del módulo de autorizaciones de publicidad institucional de entidades públicas en el Sistema de Promoción Electoral	Automatizar el procedimiento de autorizaciones de publicidad institucional de entidades públicas con el fin de gestionar las solicitudes a través del Sistema de Promoción Electoral para facilitar el registro, análisis de piezas publicitarias, elaboración de informes técnicos y entregas de códigos de autorización a las instituciones públicas requirientes lo que mejorará la eficiencia de la Dirección Nacional de Promoción Electoral.	SI	X					POE
Innovación	3. Incrementar la innovación tecnológica, la ciberseguridad y la disponibilidad de los sistemas informáticos para el servicio electoral.	Planificar e implementar planes de seguridad integral con enfoque en la gestión de riesgos, en todas las fases de los procesos electorales.	Sistema de gestión de seguridad	Dirección Nacional de Seguridad y Proyectos de Tecnología Informática Electorales	Sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI)	Fortalecimiento de la Seguridad Informática para el CNE mediante un SGSI usando la metodología ISO27001	Realizar la aplicabilidad del SOA (Statement Of Applicability for ISO 27001 SOA) Cumplimiento de normativas y afinación de las plataformas de seguridad perimetral. Realizar una auditoría interna de seguridad de la información dentro de la plataforma tecnológica del CNE.	NO	X	X	X	X		POA
Innovación	3. Incrementar la innovación tecnológica, la ciberseguridad y la disponibilidad de los sistemas	Realizar el estudio integral de actualización y repotenciación de la IT, equipos, maquinaria y herramientas a nivel nacional.	Infraestructura tecnológica y equipamiento	Dirección Nacional de Infraestructura Tecnológica y Comunicaciones Electorales		Renovación y Actualización Tecnológica del Consejo Nacional Electoral	Garantizar el cumplimiento de los servicios tecnológicos actuales y futuros que brinda el Consejo Nacional Electoral a los usuarios internos y externos, mediante la renovación, actualización tecnológica, licenciamiento y adquisición de nueva infraestructura, la misma que contará con equipos de	NO	X	X				POE

	informáticos para el servicio electoral.						oficina y la automatización de inventarios del control del material electoral.						
Innovación	3. Incrementar la innovación tecnológica, la ciberseguridad y la disponibilidad de los sistemas informáticos para el servicio electoral.	Planificar e implementar planes de seguridad integral con enfoque en la gestión de riesgos, en todas las fases de los procesos electorales.	Infraestructura tecnológica y equipamiento	Dirección Nacional de Infraestructura Tecnológica y Comunicaciones Electorales		Implementación de servicios de tecnología en nube pública para procesos electorales	Alquilar servicios de nube pública para presentar resultados electorales	NO		X		X	POE
Innovación	4. Incrementar la difusión que garantice eficiencia y calidad en la información oficial de los servicios electorales.	Crear productos comunicacionales para la ciudadanía, las organizaciones políticas, la opinión pública y los medios de comunicación masiva.	Comunicación Multimedia	Dirección Nacional de Desarrollo de Productos y Servicios Informativos Electorales		Equipamiento tecnológico para producción audiovisual	Equipar las áreas de producción audiovisual, tanto de matriz como de las 24 DPE para elaborar material comunicacional que contribuya a la permanente información de la gestión electoral.	NO	X				POE

Innovación	4. Incrementar la difusión que garantice eficiencia y calidad en la información oficial de los servicios electorales.	Crear productos comunicacionales para la ciudadanía, las organizaciones políticas, la opinión pública y los medios de comunicación masiva.	Comunicación digital	Dirección Nacional de Análisis Político y Difusión Electoral		Implementación de un Sistema Digital de Monitoreo de Redes Sociales del Consejo Nacional Electoral	Contar con herramientas que permitan generar reportes continuos de información publicada en redes sociales respecto de la gestión institucional para establecer acciones comunicacionales.	NO	X					POE
Innovación	4. Incrementar la difusión que garantice eficiencia y calidad en la información oficial de los servicios electorales.	Diversificar los canales de difusión permanente de los servicios electorales.	Comunicación digital	Dirección Nacional de Análisis Político y Difusión Electoral		Desarrollar una nueva página web institucional	Crear una página web institucional que tenga mayor funcionalidad, sea dinámica y de fácil acceso a la información y a los servicios institucionales.	NO	X					POE
Innovación	4. Incrementar la difusión que garantice eficiencia y calidad en la información oficial de los servicios electorales.	Diversificar los canales de difusión permanente de los servicios electorales.	Comunicación digital	Dirección Nacional de Análisis Político y Difusión Electoral  Dirección Nacional de Desarrollo de Productos y Servicios Informativos Electorales		Implementar programas radiales, televisivos y digitales para la difusión permanente de los servicios electorales	Generar fuentes de información oficial para contrarrestar las noticias falsas y garantizar el derecho a la información.	NO	X	X	X	X		POA

Fortalecimiento institucional	5. Incrementar la efectividad en la administración institucional.	Actualizar el Sistema de Gestión de la Calidad e implementar la evaluación periódica y la mejora continua.	Sistema de Gestión de la Calidad	Secretaría General		Implementación de un sistema informático de seguimiento y gestión documental, para estandarización de los procesos de atención al usuario, desde la recepción hasta el archivo en el CNE Matriz y DPE.	Estandarizar los procedimientos de gestión documental en todas las provincias mediante la aplicación de un software, que genere alertas del estado de los trámites en cada etapa.	NO	X					POA
Fortalecimiento institucional	5. Incrementar la efectividad en la administración institucional.	Aprovechar la experiencia y capacidad institucional para el desarrollo e innovación de aplicativos informáticos que faciliten y transparenten los procesos electorales.	TI - innovación en servicios	Secretaría General		Sistematización de la emisión de certificados de los trámites ciudadanos, desde la página web del CNE	Desarrollar e implementar servicios en línea para la emisión automática de certificados de los trámites ciudadanos.	SI		X				POA
Fortalecimiento institucional	5. Incrementar la efectividad en la administración institucional.	Mejorar la infraestructura física e instalaciones del CNE a nivel nacional.	Infraestructura institucional	Dirección Nacional Administrativa		Mantenimiento preventivo y correctivo de la Infraestructura del Consejo Nacional Electoral Matriz y las Delegaciones Provinciales Electorales	Mejorar la infraestructura del CNE en PC y las 24 DPE a fin de disponer de instalaciones adecuadas.	NO	X	X				POE
Fortalecimiento institucional	5. Incrementar la efectividad en la administración institucional.	Aprovechar la experiencia y capacidad institucional para el desarrollo e innovación de aplicativos	TI - innovación en servicios	Dirección Nacional Financiera		Plan de Mejoras en el Sistema de Recaudaciones	Desarrollar e implementar una aplicación para el pago de multas en línea.	SI	X					POA

		informáticos que faciliten y transparenten los procesos electorales.											
Fortalecimiento institucional	5. Incrementar la efectividad en la administración institucional.	Realizar un proceso de reingeniería institucional para mejorar los procesos y servicios institucionales.	Reingeniería institucional	Dirección Nacional de Talento Humano		Rediseño de los procesos del CNE para mejorar los servicios institucionales	Análisis técnico-político de las necesidades y prioridades institucionales (Estructura orgánica, estatuto por procesos). Realizar propuesta de reforma Institucional conforme a la nueva visión estratégica. Implementar reforma institucional (Estructura, Estatuto). Reforma al Manual de Clasificación de Puestos. Creación de partidas presupuestarias. Concursos de méritos y oposición.	NO	X	X	X		POA

**Anexo 2: Cuadro de Mando Integral 2022-2025**

Objetivos Estratégicos	Indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base	2022	2023	2024	2025
1. Incrementar la confianza, eficiencia e innovación en los servicios electorales.	Porcentaje de participación de la ciudadanía a nivel nacional.	Número de sufragantes (nacional)/Número de electores del registro electoral (nacional)	82,63		>=82,63%		>=82,63%
1. Incrementar la confianza, eficiencia e innovación en los servicios electorales.	Porcentaje de participación de la ciudadanía en el exterior.	Número de sufragantes (exterior)/Número de electores del registro electoral (exterior)	30,90		>=30,90%		>=30,90%
1. Incrementar la confianza, eficiencia e innovación en los servicios electorales.	Porcentaje de participación de la ciudadanía con voto facultativo (menores de 18 años, personas con discapacidad, mayores 65 años, Policías y Militares en servicio activo).	Número de sufragantes con voto facultativo (menores de 16 años, mayores 65 años, Policías y Militares en servicio activo y personas analfabetas) / Número de electores con voto facultativo del registro electoral (menores de 18 años, mayores 65 años, Policías y Militares en servicio activo y personas analfabetas)	39,64		>=39,64%		>=39,64%
1. Incrementar la confianza, eficiencia e innovación en los servicios electorales.	Porcentaje de actas de escrutinio suspensas por inconsistencias numéricas.	Número de actas de escrutinio suspensa por inconsistencias numéricas/Total de actas de escrutinio)*100	7,04		<=5%		<=3%
1. Incrementar la confianza, eficiencia e innovación en los servicios electorales.	Porcentaje de actas de escrutinio suspensas por falta de firmas	(Número de actas de escrutinio suspensa por falta de firma/Total de actas de escrutinio)	1,01		<= 1,01%		<= 1,01%
1. Incrementar la confianza, eficiencia e innovación en los servicios electorales.	Porcentaje de MJRV capacitados mediante modalidad virtual	Total de MJRV capacitados de forma virtual/total de MJRV capacitados	63,43%		65%		70%
1. Incrementar la confianza, eficiencia e innovación en los servicios electorales.	Porcentaje de participación de electores en la modalidad de voto telemático en el exterior.	Número de sufragantes en el exterior /Número de electores en el exterior	32%		32%		34%
1. Incrementar la confianza, eficiencia e innovación en los servicios electorales.	Porcentaje de usuarios autenticados biométricamente	Número de usuarios autenticados biométricamente/número de usuarios que gestionaron trámites en el registro electoral	37%	39%	41%	43%	45%
1. Incrementar la confianza, eficiencia e innovación en los servicios electorales.	Número de organizaciones políticas que acreditaron auditores	Número de organizaciones políticas que acreditaron auditores / número de organizaciones políticas registradas	16		20		24
2. Incrementar alternativas de fortalecimiento del sistema de organizaciones políticas y de acceso a los mecanismos de participación.	Porcentaje de autorizaciones de publicidad institucional gestionadas	Número de autorizaciones de publicidad institucional gestionadas/Número de solicitudes de autorizaciones de publicidad institucional	100%		100%		100%

3. Incrementar la innovación tecnológica, la ciberseguridad y la disponibilidad de los sistemas informáticos para el servicio electoral.	Número de incidentes de seguridad informática	número de ataques resueltos / total de ataques	99%	99%	99%	99%	99%
3. Incrementar la innovación tecnológica, la ciberseguridad y la disponibilidad de los sistemas informáticos para el servicio electoral.	% de disponibilidad de los servicios de infraestructura tecnológica y comunicaciones	Tiempo disponible en horas / Tiempo total (horas)- Tiempo de mantenimiento (horas)	96%	97%	97%	97%	97%
4. Incrementar la difusión que garantice eficiencia y calidad en la información oficial de los servicios electorales.	% de percepción ciudadana respecto a las actividades y estrategias desarrolladas para fortalecer la imagen institucional.	Establecer la diferencia entre los resultados obtenidos de los sondeos realizados (Resultados del sondeo del año actual - resultado del sondeo del año anterior/ resultado del año anterior)	17%	20%	21%	22%	23%
5. Incrementar la efectividad en la administración institucional.	Porcentaje de cumplimiento del PAC	V1=Sumatoria de procesos de contratación con resolución de inicio conforme a planificación V2=# total de actividades planificadas iniciales en el PAC $R=(V1 / V2) *100$	91%	91%	91%	91%	91%
5. Incrementar la efectividad en la administración institucional.	Porcentaje de medición del clima laboral	Medición Ministerio de Trabajo	79%	80%	81%	82%	83%
5. Incrementar la efectividad en la administración institucional.	Porcentaje del personal que recibe cursos de actualización	V1=Sumatoria del personal capacitado según el perfil V2=# total de personal aprobado para capacitación. $R=(V1 / V2) *100$	94,55%	95%	95%	95%	95%
5. Incrementar la efectividad en la administración institucional.	Índice de Gestión Estratégica	Reporte herramienta GEPR, promedio de los resultados de los indicadores de procesos a nivel N2 y N4	91,00%	92%	93%	94%	95%
5. Incrementar la efectividad en la administración institucional.	Porcentaje de ejecución presupuestaria institucional	V1=Valor devengado V2=Valor vigente $R=(V1 / V2) / *100$	91,86%	92%	93%	93%	93%

Anexo3: Proyección presupuestaria plurianual 2022-2025

Grupo de Gasto	AÑO 2022			
	POA 2022	POE SECCIONALES	FONDO DE PROMOCIÓN	TOTAL
51	23.247.015,00	4.373.582,88	-	27.620.597,88
53	7.538.062,00	27.620.737,82	12.490.595,06	47.649.394,88
57	694.229,00	141.452,71	-	835.681,71
58	4.668.054,00	1.123.645,11	-	5.791.699,11
<b>TOTAL</b>	<b>36.147.360,00</b>	<b>33.259.418,52</b>	<b>12.490.595,06</b>	<b>81.897.373,58</b>

Grupo de Gasto	AÑO 2023			
	POA 2023	POE SECCIONALES	FONDO DE PROMOCIÓN	TOTAL
51	25.009.479,06	14.436.156,76	-	39.445.635,82
53	8.415.393,14	53.150.647,88	20.335.773,23	81.901.814,25
57	715.055,87	311.200,45	-	1.026.256,32
58	4.808.095,62	2.378.888,00	-	7.186.983,62
<b>TOTAL</b>	<b>38.948.023,69</b>	<b>70.276.893,09</b>	<b>20.335.773,23</b>	<b>129.560.690,01</b>

AÑO 2024				
Grupo de Gasto	POA 2024	POE	FONDO DE PROMOCIÓN	TOTAL
51	26.695.295,76	4.649.856,87	-	31.345.152,64
53	9.143.013,57	22.118.645,96	20.335.773,23	51.597.432,76
57	736.507,55	18.727,09	-	755.234,64
58	4.952.338,49	834.748,23	-	5.787.086,71
<b>TOTAL</b>	<b>41.527.155,37</b>	<b>27.621.978,14</b>	<b>20.335.773,23</b>	<b>84.484.906,75</b>

AÑO 2025				
Grupo de Gasto	POA	POE	FONDO DE PROMOCIÓN	TOTAL
51	28.431.686,96	14.837.519,63	-	43.269.206,59
53	9.755.524,76	50.082.545,11	14.454.699,93	74.292.769,80
57	758.602,77	420.912,96	-	1.179.515,73
58	5.100.908,64	860.485,74	-	5.961.394,38
<b>TOTAL</b>	<b>44.046.723,14</b>	<b>66.201.463,44</b>	<b>14.454.699,93</b>	<b>124.702.886,51</b>

TOTAL CUATRIANUAL 2022 – 2025				
Grupo de Gasto	POA	POE	FONDO DE PROMOCIÓN	TOTAL
51	103.383.476,79	38.297.116,14	-	141.680.592,93
53	34.851.993,48	152.972.576,77	67.616.841,45	255.441.411,70
57	2.904.395,19	892.293,21	-	3.796.688,40
58	19.529.396,75	5.197.767,08	-	24.727.163,83
<b>TOTAL</b>	<b>160.669.262,20</b>	<b>197.359.753,20</b>	<b>67.616.841,45</b>	<b>425.645.856,85</b>