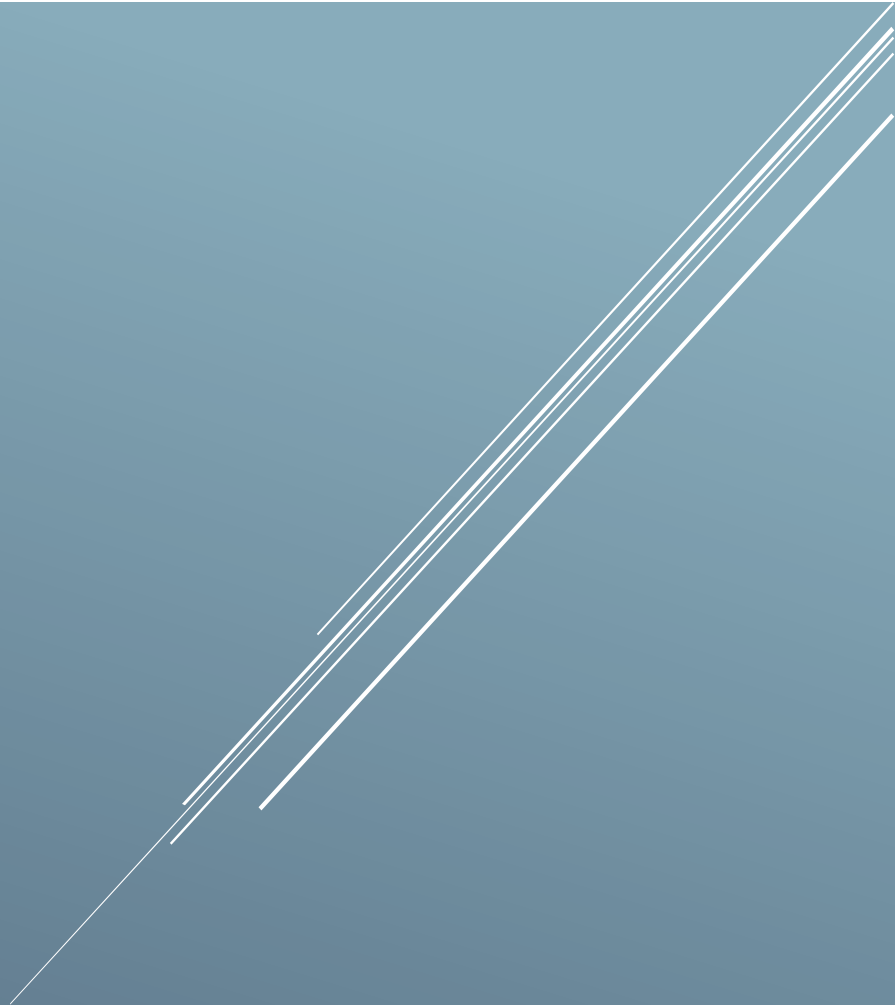


# Planificación articulación de políticas públicas

# Alineación PEI 2022-2025 CNE al Plan Nacional de Desarrollo



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
CONSEJO NACIONAL ELECTORAL  
2022-2025

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	6
METODOLOGÍA UTILIZADA PARA FORMULAR EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL .....	8
DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	11
Descripción de la institución .....	11
Reseña Histórica.....	11
Facultades, competencias, atribuciones, rol .....	14
Diagnóstico Institucional.....	17
Planificación.....	17
Estructura Organizacional .....	19
Talento Humano .....	22
Tecnología de la información y comunicación .....	23
Procesos y procedimientos .....	24
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	32
Análisis de contexto .....	32
Factor Político .....	38
Factor Económico .....	41
Factor Social.....	42
Factor Tecnológico.....	43
Factor Legal .....	46
Factor Cultural .....	46
Análisis sectorial y diagnóstico territorial.....	58
Mapa de actores y actoras .....	64
Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).....	65
ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN.....	71
Misión .....	72
Visión .....	72
Principios.....	73
Valores .....	73
Objetivos Estratégicos Institucionales.....	74
DISEÑO DE ESTRATEGIAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS .....	75
Estrategias .....	75
Mapa Estratégico.....	77
Articulación entre el Plan Estratégico Institucional 2022- 2025, el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2025 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	78

Cuadro de Mando Integral.....	80
Identificación de programas y proyectos.....	83
Implementación de la política pública con enfoque territorial.....	85
<b>PROGRAMACIÓN PLURIANUAL Y ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA .....</b>	<b>87</b>
<b>REFERENCIAS CONSULTADAS.....</b>	<b>88</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS.....</b>	<b>89</b>

FIGURA 1 ESQUEMA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL CNE.....	10
FIGURA 2 LÍNEA HISTÓRICA DE LA DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN .....	14
FIGURA 3 ESTRUCTURA ORGÁNICA PLANTA CENTRAL.....	19
FIGURA 4 ESTRUCTURA ORGÁNICA DESCONCENTRADA TIPO I.....	20
FIGURA 5 ESTRUCTURA ORGÁNICA DESCONCENTRADA TIPO II.....	21
FIGURA 6 PARTICIPACIÓN DE LA CIUDADANÍA EN EL SUFRAGIO A NIVEL NACIONAL.....	33
FIGURA 7 PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL SUFRAGIO EN EL EXTERIOR .....	33
FIGURA 8 RESULTADOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANOS CON VOTO FACULTATIVO.....	34
FIGURA 9 ACTAS CON INCONSISTENCIAS NUMÉRICAS.....	34
FIGURA 10 ACTAS DE ESCRUTINIO SUSPENSAS POR FALTA DE FIRMA .....	35
FIGURA 11 PORCENTAJES DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA .....	36
FIGURA 12 RANKING ÍNDICE DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CNE 2018-2020 .....	36
FIGURA 13 APOYO A LA DEMOCRACIA EN ECUADOR.....	39
FIGURA 14 CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES POLÍTICAS ECUADOR .....	40
FIGURA 15 GRUPOS DE INTERÉS IMPACTO E INFLUENCIA .....	64
FIGURA 16 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES .....	74
FIGURA 17 OBJETIVO 1 - ESTRATEGIAS.....	75
FIGURA 18 OBJETIVOS 2 – ESTRATEGIAS.....	75
FIGURA 19 OBJETIVO 3 - ESTRATÉGIAS.....	76
FIGURA 20 OBJETIVO 4 - ESTRATÉGIAS.....	76
FIGURA 21 OBJETIVO 5 - ESTRATÉGIAS.....	76
FIGURA 22 MAPA ESTRATÉGICO .....	77
FIGURA 23 NÚMERO DE METAS DEL PND ALINEADAS A LOS 17 ODS .....	78
FIGURA 24 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PRIORIZADAS POR OBJETIVO ESTRATÉGICO .....	84
FIGURA 25 ORGANIZACIÓN TERRITORIAL ELECTORAL.....	86

CUADRO 1 FACULTADES, COMPETENCIAS, ATRIBUCIONES Y ROL .....	14
CUADRO 2 FUNCIONARIOS CNE .....	22
CUADRO 3 PROCEDIMIENTOS VIGENTES EN PLANTA CENTRAL .....	25
CUADRO 4 PROCEDIMIENTOS VIGENTES EN DELEGACIONES PROVINCIALES ELECTORALES .....	25
CUADRO 5 DIAGNÓSTICO INTERNO .....	26
CUADRO 6 CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2021	32
CUADRO 7 EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO DEL HOGAR.....	44
CUADRO 8 PORCENTAJE DE HOGARES CON ACCESO A INTERNET .....	45
CUADRO 9 : PORCENTAJE DE PERSONAS .....	45
CUADRO 10 ANALFABETA DIGITAL POR ÁREA.....	45
CUADRO 11 ANÁLISIS DE CONTEXTO EXTERNO .....	47
CUADRO 12 ZONIFICACIÓN ELECTORAL .....	58
CUADRO 13 CIRCUNSCRIPCIONES ELECTORALES .....	59
CUADRO 14 DISTRIBUCIÓN DE ESCAÑOS .....	60
CUADRO 15 CIRCUNSCRIPCIONES ESPECIALES DEL EXTERIOR.....	61
CUADRO 16 ELECTORES EMPADRONADOS .....	62
CUADRO 17 ELECTORES Y JUNTAS RECEPTORAS DEL VOTO .....	63
CUADRO 18 LEVANTAMIENTO Y PRIORIZACIÓN DE VARIABLES FODA .....	65
CUADRO 19 FODA MATEMÁTICO .....	66
CUADRO 20 ENFRENTAMIENTO DE VARIABLES FODA .....	66
CUADRO 21 VARIABLES FORTALEZAS .....	67
CUADRO 22 VARIABLES DEBILIDADES .....	68
CUADRO 23 VARIABLES OPORTUNIDADES .....	69
CUADRO 24 VARIABLES AMENAZAS .....	69
CUADRO 25 RESULTADOS PROMEDIO DE CADA CUADRANTE FODA .....	70
CUADRO 26 ARTICULACIÓN ENTRE OBJETIVOS INSTITUCIONALES CON LOS NACIONALES Y LOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE .....	78
CUADRO 27 MATRIZ DE ARTICULACIÓN ENTRE EL PEI, PND Y ODS .....	79
CUADRO 28 CUADRO DE MANDO INTEGRAL 2022-2025 .....	81
CUADRO 29 GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	89

## 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, 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 los 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

---

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

servicios institucionales, implementar un proceso de reingeniería institucional y mejorar la infraestructura física en Planta Central y en las Delegaciones Provinciales Electorales.

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. Fortalecer las capacidades institucionales

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.

## METODOLOGÍA UTILIZADA PARA FORMULAR EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

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.

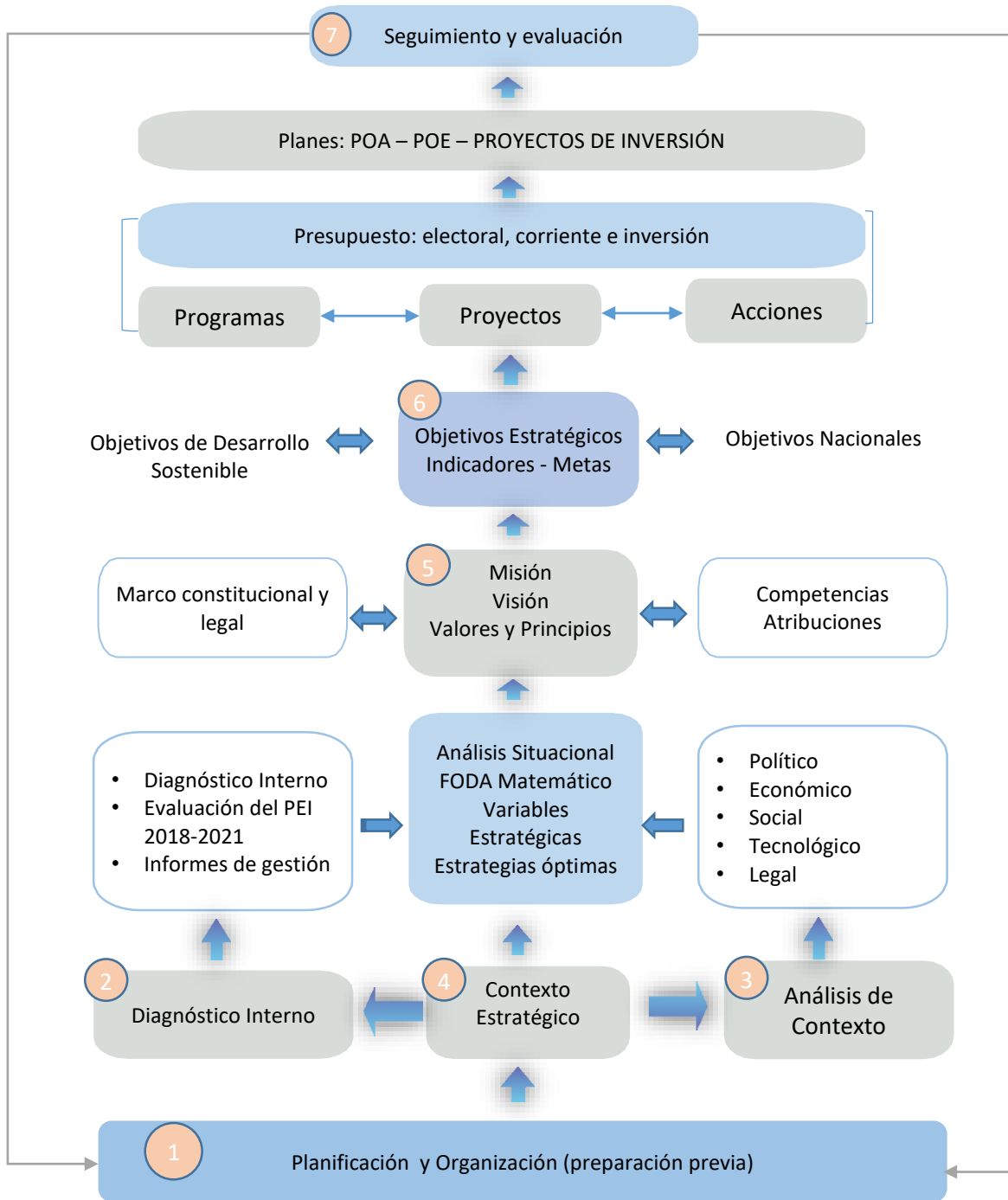
La Guía Metodológica de Planificación Estratégica Institucional del CNE, considera las siguientes fases:

- 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.

FIGURA 1 ESQUEMA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL CNE



## DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

#### RESEÑA HISTÓRICA<sup>2</sup>

La Constitución del Estado de Quito de 1812 ya establecía mecanismos de democracia representativa, no obstante, el Derecho Electoral en el país inicia con el nacimiento de la República el 28 de septiembre de 1830, cuando el Ecuador se constituye como Estado Soberano e Independiente y se publica la primera Ley de Elecciones.

En 1830, el Estado Ecuatoriano se organizó mediante tres poderes que fueron: el Ejecutivo, Legislativo y Judicial. En cuanto a la función Electoral, fue delegada a Organismos diferentes; encargando en un periodo las elecciones a los Consejos Municipales, en otro, a las Juntas Parroquiales, fundamentalmente responsable el entonces Ministerio de Gobierno, manteniéndose con la visión de ser parte del poder ejecutivo (Terán Varea, 2013).

A lo largo de la historia, una amplia gama de organismos se han encargado del ejercicio de la Función Electoral. Podríamos citar a las Asambleas Electorales, Asambleas Parroquiales, Juntas Electorales, Juntas de Recepción del Voto, Comisión de Escrutinios, entre otros. Cada uno de estos organismos estaban integrados de formas muy variadas; así, en algunas existió representación de la Iglesia, de la Función Judicial, de los Cabildos o Consejos Municipales, etc. Por ejemplo, en la Constitución de 1869, adoptada por la Octava Convención Nacional, otorga al Congreso Nacional la obligación de escrutar los resultados arrojados por las urnas. La organización del Registro Electoral estaba a cargo de las diferentes municipalidades, esto porque, el Estado carecía de una estructura institucional independiente y especializada para asuntos electorales.

#### *Evolución del derecho al sufragio*

Mientras regían las constituciones de 1830; 1835; 1843; 1845; 1851; y, 1852 la universalidad del sufragio no se ejercía. Éste derecho político estaba reservado para las élites sociales y económicas, representadas por los varones que sabían leer y escribir, tenían una edad mínima de 25 años, excepto la de 1852 que exigía 21 años; y, gozaban de una renta anual de doscientos pesos, provenientes de bienes raíces o de alguna profesión o industria textil.

En 1861, en la Séptima Convención Nacional, se aprobó una nueva constitución, conjuntamente con la Ley de Elecciones, en la cual se estableció que la edad mínima para el ejercicio del derecho al sufragio es de 21 años, para quienes no hubiesen contraído matrimonio y cualquier edad para quienes lo hubiesen hecho.

La carta de 1869 promulgada durante el periodo presidencial de García Moreno, elimina el requisito relativo a la renta, no obstante, estableció como requisito, a más de contar con 21 años o ser casado y el de saber leer y escribir, profesar la religión católica. El último requisito fue eliminado por acción de la Ley de Elecciones de 1884, la que vino acompañada de reformas al Código Penal que criminalizó toda actuación atentatoria contra el ejercicio del derecho al sufragio.

En la Ley de Elecciones de 1900 se consagra el sufragio popular directo que se ejerce de

---

<sup>2</sup> Consejo Nacional Electoral - Plan Estratégico Institucional 2014-2017. Capítulo 1: Reseña Histórica de la Institución.

forma secreta, directa, igual, libre y universal. Posteriormente, en la Ley de 1906 se denomina “elector” a toda persona mayor a 21 años con capacidad legal para participar en las decisiones políticas del país, dejando ambigua, la participación de la mujer, misma que es corregida en la constitución de 1929, en la que se considera “elector” a todo hombre o mujer, mayor a 21 años que supiera leer o escribir. En la Ley de Elecciones de 1947 en su artículo segundo, se establecía que el voto de los hombres era obligatorio, mientras que el voto de las mujeres era facultativo, situación que cambia en la Ley de Elecciones de 1968 en la que se establece la obligatoriedad del voto para hombres y mujeres y voto facultativo para ecuatorianos residentes en el exterior.

La Constitución de 1978 la edad mínima para el sufragio es de 18 años, y se establece el voto facultativo para personas analfabetas. La Constitución de 1998 faculta la participación de ecuatorianos y ecuatorianas residentes en el exterior para las elecciones de Presidentes y Vicepresidentes, así como la exclusión de los extranjeros residentes en el país para estos procesos y el voto facultativo para personas adultas mayores.

En la Constitución de 2008, se integra el voto facultativo para personas entre 16 y 18 años, ecuatorianas y ecuatorianos que habitan en el exterior, los y las integrantes de la Fuerzas Armadas y Policía Nacional en servicio activo, las personas con discapacidad, personas analfabetas, personas privadas de la libertad sin sentencia ejecutoriada, y para las extranjeras y extranjeros desde los 16 años de edad que hayan residido legalmente en el país al menos 5 años.

### ***Evolución institucional***

La Constitución de 1945 establece la creación de “(...) una Función Electoral Independiente y autónoma con el nombre de Tribunal Supremo Electoral (...)”, la Ley de Elecciones consiguiente se dictó en febrero de 1947, ahí consta la creación del Tribunal Supremo Electoral compuesto por siete vocales; tres designados por el Congreso, dos designados por la Corte Suprema y dos designados por el Presidente de la República, posteriormente la forma de designación de los siete vocales varió.

La Ley de Elecciones de 1968 fortaleció al Tribunal Supremo Electoral, en su calidad de juez de última instancia para lo relacionado con dicha materia. No obstante, el Congreso se reservaba, para sí, la facultada de revisar los escrutinios, como si se tratase de un recurso electoral extraordinario.

La estructura institucional electoral desapareció temporalmente una vez instaurada la dictadura militar. En 1978 se conformó el denominado Tribunal del Referéndum, organismo encargado de organizar el proceso electoral, cuyo objetivo era viabilizar el sometimiento a la decisión popular de la adopción de un nuevo texto constitucional, elaborado por una comisión designada directamente por el gobierno militar; o por el contrario, dar continuidad a la Constitución de 1945 que habría sido reformada por otra comisión, conformada de idéntica manera.

Una vez aprobada la Constitución de 1978, se vuelve a institucionalizar la Función Electoral. El ordenamiento jurídico le otorgó la calidad de máximo garante del sistema democrático. Sin embargo subsistió el debate en torno a su independencia, ya que el máximo organismo electoral estaba integrado por representantes de las tres tradicionales funciones del Estado. El Tribunal Supremo Electoral estuvo conformado por siete vocales, que no ejercieren funciones jurisdiccionales; designados por el Congreso Nacional de la siguiente manera: tres fuera de su seno; dos de ternas enviadas por el Presidente de la República; y, dos de ternas enviadas por la Corte Suprema de Justicia. Los suplentes serían elegidos de idéntica forma.

La Constitución de 1998 dota expresamente al Tribunal Supremo Electoral de autonomía administrativa y financiera. Hubiese sido un contrasentido que pese a declarar la autonomía funcional del organismo, mantenga su conformación precedente. El nuevo texto constitucional creyó solucionar el problema al integrar al organismo con siete vocales representantes de las organizaciones políticas que hubiesen tenido las más altas votaciones en las últimas elecciones pluripersonales, en el ámbito nacional. Algunos sectores criticaron que el tribunal, además de ejercer funciones jurisdiccionales, tenga capacidad constitucional para juzgar a los partidos y movimientos políticos a quienes representaba.

La estructura electoral, hasta el año 2008, quedó establecida en tres niveles: Tribunal Supremo Electoral; Tribunales Provinciales Electorales; y, Juntas Receptoras del Voto. El Tribunal Supremo Electoral ejercía dos tipos de competencias: una de naturaleza administrativa y otra de naturaleza jurisdiccional. Esta última, facultaban al organismo, ordenar la destitución de la funcionaria o funcionario que interfiere en el normal desenvolvimiento del proceso electoral. Todo ello, previo dictamen favorable del Congreso Nacional.

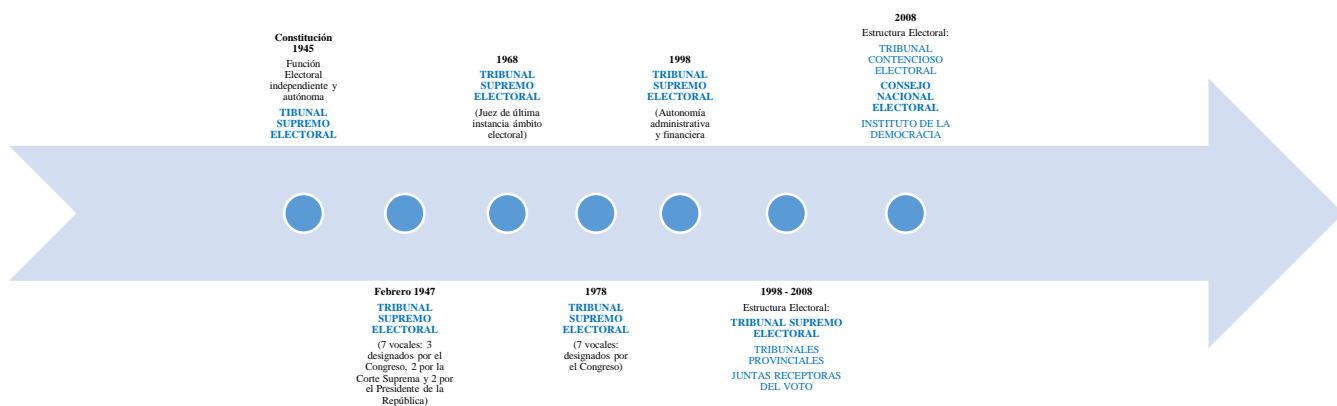
Por último, la Constitución del 2008 determina un esquema institucional independiente de las demás funciones del Estado. El Tribunal Contencioso Electoral y el Consejo Nacional Electoral, lo que favorece la garantía de su independencia funcional, por otro lado el funcionamiento del Instituto de la Democracia, que pone en evidencia la evolución del sistema electoral, mediante la interrelación de los 3 organismos, cada uno desde su marco de acción, serán los encargados de encaminar al sistema hacia la consolidación de una democracia sustancial que responda a las demandas de la población y al marco garantista de derechos del Estado Ecuatoriano.

La Constitución del 2008 determina un esquema institucional independiente de las demás funciones del Estado.

Con la nueva estructura institucional, el Consejo Nacional Electoral ha realizado algunos avances importantes para la generación de bases sólidas, con el fin de consolidarse como una institución más ciudadana, a través del fortalecimiento de espacios de participación, diálogo e inclusión, tanto de la ciudadanía, como de las organizaciones políticas, para lo cual se han generado mecanismos que garanticen la incorporación de sectores tradicionalmente marginados de la dinámica democrática en igualdad de derechos y con enfoque de paridad de género.

Así también, el Consejo Nacional Electoral ha impulsado procesos que fortalecen la participación política de las mujeres, las diversas formas de democracia, la investigación y potenciación de la democracia comunitaria y democracia digital, mediante la automatización del voto y escrutinio para fortalecer para fortalecer la transparencia en los procesos electorales.

**FIGURA 2 LÍNEA HISTÓRICA DE LA DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN**



**Fuente:** Consejo Nacional Electoral

FACULTADES, COMPETENCIAS, ATRIBUCIONES, ROL

**CUADRO 1 FACULTADES, COMPETENCIAS, ATRIBUCIONES Y ROL**

<b>FACULTADES:</b>	
<b>Nivel</b>	<b>Facultad</b>
<b>Planta Central</b>	Rectoría, Regulación, Planificación, Coordinación, Gestión, Control, Control Técnico.
<b>Delegaciones Provinciales Electorales</b>	Planificación, Gestión, Control, Control Técnico.

**COMPETENCIAS:**

Constitución de la República del Ecuador 2008: art. 219.- El Consejo Nacional Electoral tendrá, además de las funciones que determine la ley, las siguientes:

1. Organizar, dirigir, vigilar y garantizar, de manera transparente, los procesos electorales, convocar a elecciones, realizar los cómputos electorales, proclamar los resultados, y posesionar a los ganadores de las elecciones.
2. Designar los integrantes de los organismos electorales desconcentrados.
3. Controlar la propaganda y el gasto electoral, conocer y resolver sobre las cuentas que presenten las organizaciones políticas y los candidatos.
4. Garantizar la transparencia y legalidad de los procesos electorales internos de las organizaciones políticas y las demás que señale la ley.
5. Presentar propuestas de iniciativa legislativa sobre el ámbito de competencia de la Función Electoral, con atención a lo sugerido por el Tribunal Contencioso Electoral.
6. Reglamentar la normativa legal sobre los asuntos de su competencia.

7. Determinar su organización y formular y ejecutar su presupuesto.
8. Mantener el registro permanente de las organizaciones políticas y de sus directivas, y verificar los procesos de inscripción.
9. Vigilar que las organizaciones políticas cumplan con la ley, sus reglamentos y sus estatutos.
10. Ejecutar, administrar y controlar el financiamiento estatal de las campañas electorales y el fondo para las organizaciones políticas.
11. Conocer y resolver las impugnaciones y reclamos administrativos sobre las resoluciones de los organismos desconcentrados durante los procesos electorales, e imponer las sanciones que correspondan.
12. Organizar y elaborar el registro electoral del país y en el exterior en coordinación con el Registro Civil.
13. Organizar el funcionamiento de un instituto de investigación, capacitación y promoción político electoral.

#### **ATRIBUCIONES:**

El artículo 25 de la Ley Orgánica Electoral y de Organizaciones Políticas de la República del Ecuador Código de la Democracia, publicado en el Registro Oficial Suplemento 578 de 27 de abril de 2009 y modificado el 08 de septiembre de 2017, determina las atribuciones del Consejo Nacional Electoral,

1. Organizar, dirigir, vigilar y garantizar, de manera transparente y eficaz los procesos electorales, convocar a elecciones, realizar los cómputos electorales, proclamar los resultados y posesionar a quienes resulten electas o electos;
2. Organizar los procesos de referéndum, consulta popular o revocatoria del mandato;
3. Resolver en el ámbito administrativo los asuntos que sean de su competencia y las contravenciones electorales previstas en los artículos 290, 291 y 292 de esta Ley; de todas estas resoluciones se podrá apelar ante el Tribunal Contencioso Electoral;
4. Designar a las y los integrantes de los organismos electorales desconcentrados, previo proceso de selección, sujeto a impugnación ciudadana;
5. Controlar la propaganda y el gasto electoral, conocer y resolver en sede administrativa sobre las cuentas que presenten las organizaciones políticas y los responsables económicos y remitir los expedientes a la justicia electoral, si fuere del caso;
6. Garantizar la transparencia y legalidad de los procesos electorales internos de las organizaciones políticas;
7. Disponer el conteo manual de votos en los casos previstos en esta Ley;
8. Presentar propuestas de iniciativa legislativa sobre el ámbito de competencia de la Función Electoral con atención a lo sugerido por el Tribunal Contencioso Electoral;
9. Reglamentar la normativa legal sobre los asuntos de su competencia;
10. Determinar su organización, formular y ejecutar su presupuesto;
11. Mantener el registro permanente de las organizaciones políticas, de sus directivas y verificar los procesos de inscripción, de acuerdo a lo previsto en la ley de la materia;
12. Vigilar que las organizaciones políticas cumplan con la ley, la normativa secundaria y sus estatutos;
13. Ejecutar, administrar y controlar el financiamiento estatal de las campañas electorales y el fondo para las organizaciones políticas;
14. Conocer y resolver las impugnaciones y reclamos administrativos sobre las resoluciones de los organismos desconcentrados durante los procesos electorales e imponer las sanciones que correspondan;
15. Organizar, depurar y elaborar el registro electoral del país y del exterior con la información que remitirán, de manera obligatoria y periódica, la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación y otras instituciones del sector público, a solicitud del Consejo Nacional Electoral;
16. Proporcionar información oficial de los procesos electorales, para lo cual podrá utilizar métodos y técnicas de investigación que permitan obtener información estadística desagregada, garantizando que no se viole el principio del secreto del voto;
17. Promover la formación cívica y democrática de las ciudadanas y los ciudadanos bajo principios y enfoques de interculturalidad, intergeneracionalidad, equidad, paridad de género, movilidad humana y pluralismo; fomentando la participación de las mujeres y jóvenes como candidatas;
18. Organizar el funcionamiento del Instituto de Investigación, Capacitación y Promoción Político Electoral y designar a su máxima autoridad;
19. Designar de entre sus miembros principales su Presidenta o Presidente y su Vicepresidenta o Vicepresidente;

20. Colaborar con la organización de procesos electorales internos en otras instancias públicas o privadas, de acuerdo con leyes, reglamentos o estatutos correspondientes;
21. Designar al Secretario o Secretaria General del Consejo, de una terna presentada por el Presidente o Presidenta;
22. Delegar, cuando lo estime pertinente, a las consejeras o consejeros, la presentación de informes previos sobre asuntos de resolución del Pleno;
23. Organizar y conducir la verificación de requisitos con postulación, veeduría e impugnación para definir la lista de las candidatas y candidatos, y organizar las correspondientes elecciones a consejeras y consejeros del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, que serán elegidos por sufragio universal, directo, libre y secreto, conforme con las disposiciones de la Ley que regula su organización y funcionamiento y demás disposiciones reglamentarias que se dicten para el efecto.
24. Designar, en coordinación con el Tribunal Contencioso Electoral, a los delegados de la Función Electoral ante las comisiones ciudadanas de selección organizadas por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social;
25. Promover el ejercicio de la democracia comunitaria en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblo montubio y pueblo afroecuatoriano;
26. Propiciar y organizar debates entre los candidatos de elección popular, de conformidad con esta Ley;
27. Recabar y verificar los hechos, documentos, actos jurídicos u otros respaldos presentados por los sujetos políticos para justificar los ingresos, donaciones, gastos y demás movimientos financieros, con el fin de determinar anomalías que constituyan infracción electoral o de otra naturaleza y que serán puestas en conocimiento de las autoridades competentes, de conformidad con el Reglamento que expida para el efecto; y,
28. Ejercer las demás atribuciones señaladas en la Constitución y la ley.

**ROL:**

Constitución de la República del Ecuador 2008: art. 217 Garantizar 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.

## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### PLANIFICACIÓN<sup>3</sup>

En el año 2018, el Consejo Nacional Electoral puso en marcha el Plan Estratégico Institucional para el periodo 2018 – 2021. El Plan contiene 6 objetivos estratégicos, 26 indicadores y 64 estrategias. La evaluación de los objetivos estratégicos se los realizó con corte a diciembre 2020, a excepción del objetivo 1, que fue evaluado con los resultados de las elecciones generales de la segunda vuelta realiza el 11 de abril de 2021.

La evaluación se realizó utilizando la información recogida en informes, procesos de rendición de cuentas, informes de evaluación de procesos electorales, publicaciones y datos estadísticos de los indicadores que son administrados y gestionados a través de la herramienta Gestión Electoral por Resultados.

El periodo comprendido entre 2018 y 2020, el CNE tuvo que enfrentar un proceso interno de institucionalización, procesos eleccionarios en el 2018 (consulta popular), 2019 (seccionales) y 2021 (generales primera y segunda vuelta); también fue impactado al igual que el resto de entidades de la administración pública ecuatoriana, las consecuencias de continuas reducciones presupuestarias, asignación tardía de recursos y recortes de puestos de trabajo, por las políticas de austeridad del gobierno de turno, respecto a la crisis económica provocadas por la pandemia COVID-19.

En promedio ponderado general el PEI 2018-2020, tiene como resultado el 93% de cumplimiento. Los objetivos estratégicos institucionales tienen resultados superiores 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 y real para estos dos.

El Índice de Gestión Estratégica (IGE) institucional, que calcula la relación del porcentaje de avance con respecto a la meta de cada indicador N1 y N4, presenta como resultados promedio 2018-2020 para la entidad CNE el 88%, y los resultados ponderados el 96%, es decir se ha superado la meta prevista del 94%. Es necesario indicar que el IGE también es afectado de forma positiva o negativa por la calidad de los indicadores y su configuración en la herramienta GEPR.

El IGE de las Direcciones Nacionales para el periodo 2018-2020, tiene en promedio el 85% de cumplimiento. El resultado ponderado respecto a la meta es del 92%, es decir se ha cumplido la meta promedio para el periodo 2018-2020 (92%). El IGE de las Direcciones Nacionales sustantivas es del 86%, mientras que de las adjetivas es del 82%, los resultados en esta dimensión, refleja principalmente la calidad de los indicadores y la forma de medición, más que, en la eficiencia de las áreas.

---

<sup>3</sup> Asesoría para la formulación del Plan Estratégico Institucional 2022-2025- Apoyo del Ciclo Electoral – Informe Final, página 4.

EL IGE de las 24 Delegaciones Provinciales Electorales para el periodo 2018-2020, tiene en promedio el 84% de cumplimiento. El resultado ponderado respecto a la meta es del 91%. No se ha cumplido la meta promedio del periodo (92%).

De los 26 indicadores que contiene el PEI, 2 indicadores (uno del objetivo 3 y otro del objetivo 6) solo se midieron en el 2018; por otro lado, se evidencia que en 11 indicadores no existe claridad en la aplicación de la fórmula de cálculo y eso se evidencia en la configuración en la herramienta GEPR; la meta del indicador del objetivo 4 es baja y presenta resultados subjetivos altos; y, los indicadores del objetivo 5, tal como están planteados son indicadores de proceso. Los 14 indicadores del objetivo 1 y 6 están correctamente medidos y proporcionan información objetiva.

El cumplimiento general de la planificación electoral de las elecciones 2019 fue del 98,97% de eficacia. La eficiencia del 84,16%. Las Delegaciones Provinciales Electorales tuvieron mejores niveles de efectividad (99,82%) y eficiencia (84,99%) que las unidades operativas de planta central. Sin duda, el Sistema de Gestión de Calidad y el proceso de monitoreo y control permitió optimizar la gestión de los planes electorales y mejorar su cumplimiento.

La Participación de la ciudadanía a nivel nacional en los procesos electorales para la Consulta Popular y Referéndum 2018 fueron del 82%; en 2019 para las Elecciones Seccionales y elección de Consejeras y Consejeros del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social el 81%; y para la elecciones Generales 2021 en la primera vuelta el 82% y segunda vuelta 84%. La meta planteada fue del 91%, no obstante fue una meta demasiado alta considerando los resultados de los últimos procesos electorales.

Se ha mejorado significativamente el proceso de escrutinio, en 2018 el porcentaje de actas de escrutinio suspensas por falta de firmas fue cero, y en 2019 y 2021 únicamente el 0,5% de actas presentaron problemas de falta de firma, un resultado mucho más alto del esperado.

Se ha capacitado a 161.959 ciudadanos, de los cuales 140.695 fueron jóvenes entre 16 y 18 años en los procesos capacitación del programa de formación cívica democrática y electoral, duplicando prácticamente la línea base del año 2017. Queda claro la línea base y metas para el siguiente periodo.

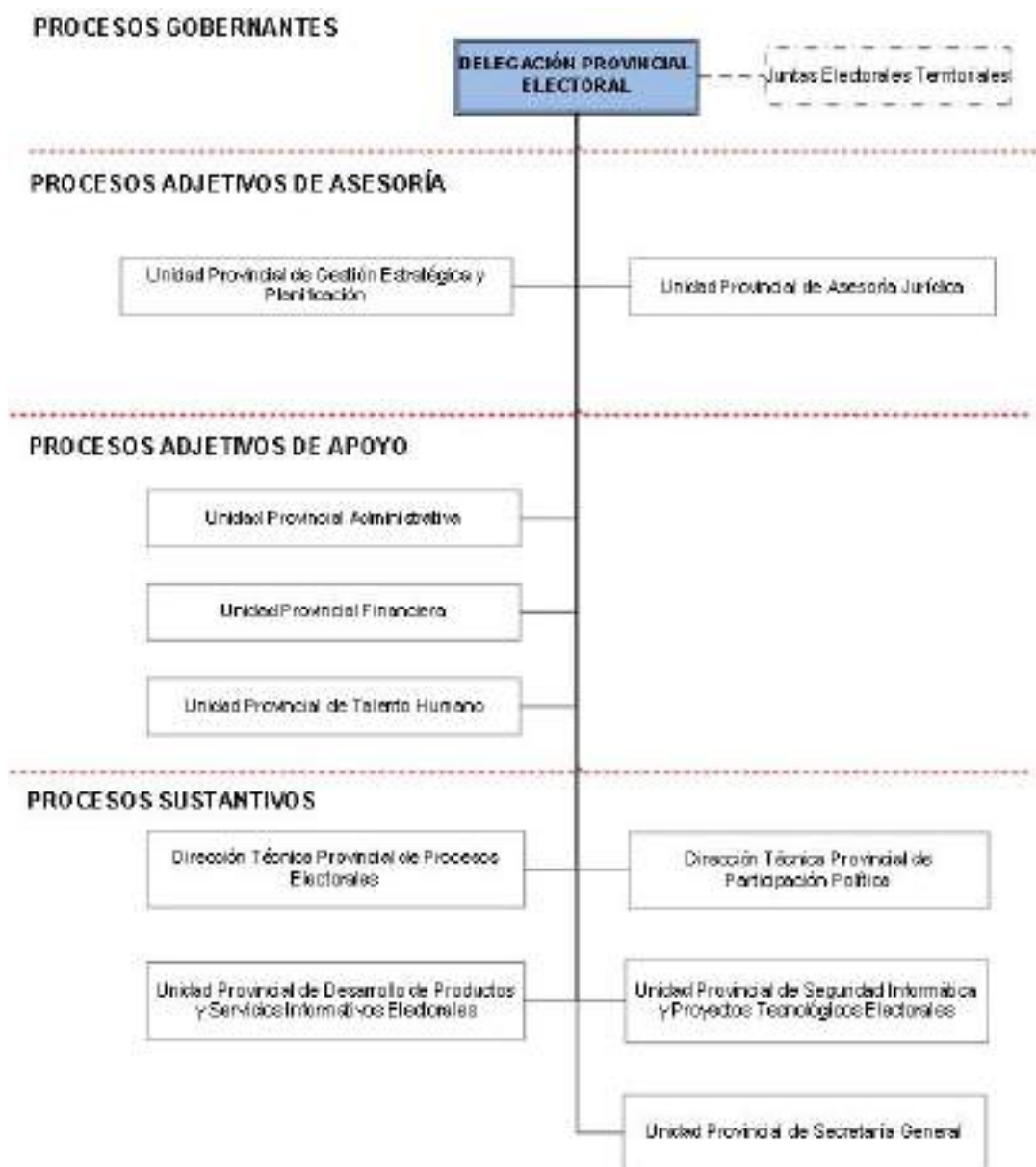
En el año 2019 se capacitó a más de 960 representantes de las Organizaciones Políticas para fortalecer las capacidades y gestión interna.

En las elecciones 2019 participaron 151 observadores internacionales de 21 países, de diferentes organismo regionales y mundiales; 1063 observadores nacionales (personas naturales e instituciones); y, 447 observadores nacionales (personas jurídicas), garantizando un proceso transparente.

La coyuntura por la pandemia mundial del COVID-19 que ha causado estragos en toda la región, agravando las desigualdades arraigadas y provocando que millones de personas caigan en la pobreza, en una región que previo a la pandemia ya tenía problemas sociales y económicos, plantea nuevos escenarios; estos factores inciden directamente en los comportamientos sociales, sobre todo los relacionados a la democracia y participación



FIGURA 4 ESTRUCTURA ORGÁNICA DESCONCENTRADA TIPO I

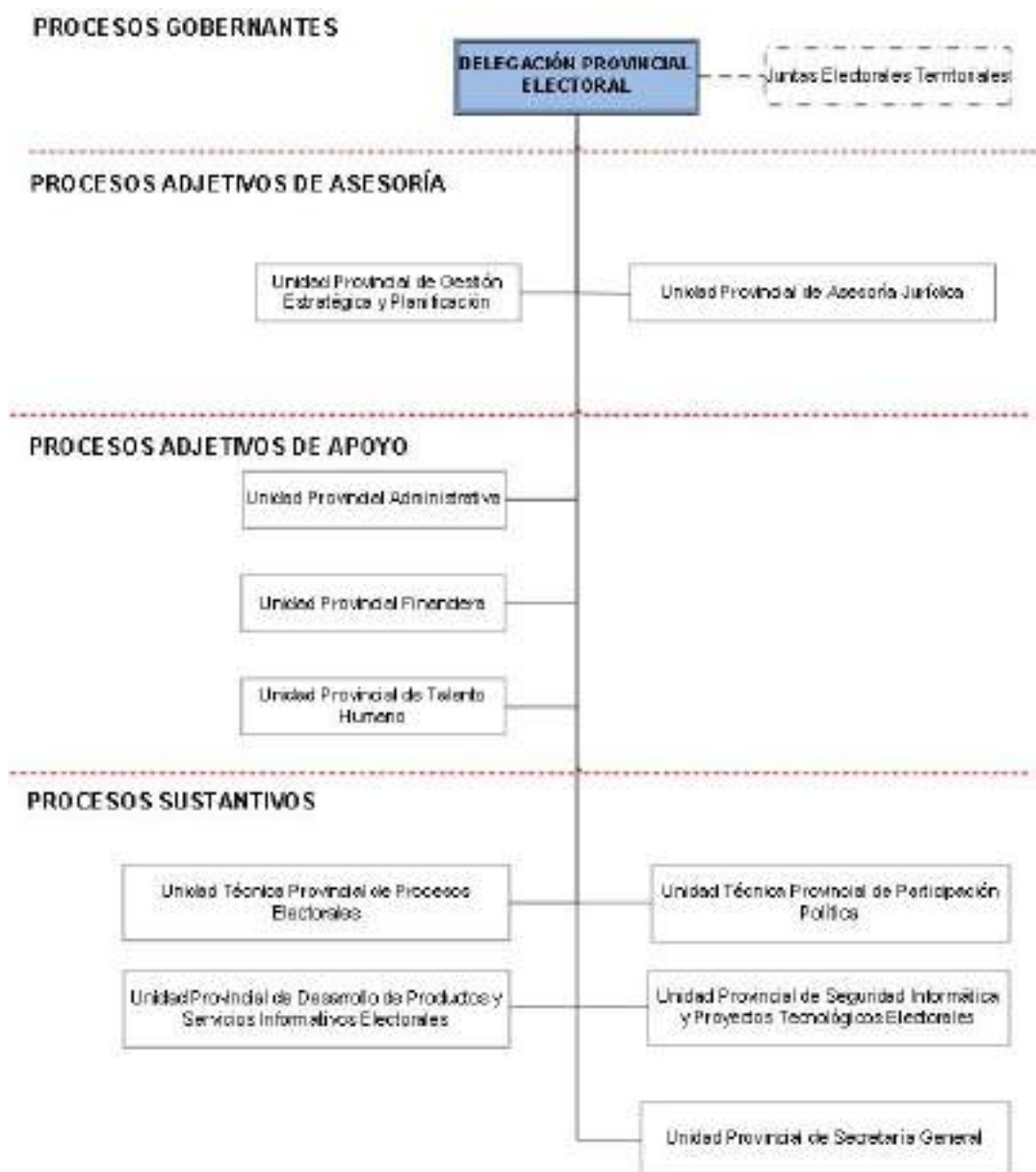


Fuente: Estatuto Orgánico De Gestión Organizacional Por Procesos Del Consejo Nacional Electoral-CNE

**NOTA ACLARATORIA 1:**

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

FIGURA 5 ESTRUCTURA ORGÁNICA DESCONCENTRADA TIPO II



Fuente: Estatuto Orgánico De Gestión Organizacional Por Procesos Del Consejo Nacional Electoral-CNE

**NOTA ACLARATORIA 2:**

Esta tipología está conformada por las Delegaciones Provinciales de: Cotopaxi, Chimborazo, El Oro, Imbabura, Loja, Tungurahua, Santo Domingo de los Tsáchilas, Santa Elena, Cañar, Bolívar, Sucumbíos, Carchi, Morona Santiago, Orellana, Napo, Pastaza, Zamora Chinchipe y Galápagos, las que contarán con la Unidad Técnica Provincial de Procesos Electorales y la Unidad Técnica Provincial de Participación Política, cuyos responsables no serán puestos de Nivel Jerárquico Superior.

El Consejo Nacional Electoral, durante el periodo 2018-2021 ha enfrentado altas rotaciones de talento humano en todas las áreas de Planta Central y Delegaciones Provinciales Electorales, tiene impactos negativos en las actividades que realiza el CNE sobretodo en los procesos electorales.

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.

El alto porcentaje aproximadamente es del 70% del personal que tiene contratos de servicios ocasionales frente a un 30% de nombramiento. Hay muchos casos con más de 4 años de contratos ocasionales.

Con corte a junio de 2021, el Consejo Nacional Electoral cuenta con novecientos treinta y siete funcionarios (937). 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.

A continuación se presenta la tabla resumen por Dependencia:

**CUADRO 2 FUNCIONARIOS CNE**

PROVINCIA	MODALIDAD LABORAL	# PERSONAS
DELEGACIONES PROVINCIALES ELECTORALES	CONTRATO INDEFINIDO	65
	CONTRATOS OCASIONALES	319
	NOMBRAMIENTO	136
<b>TOTAL DELEGACIONES PROVINCIALES</b>		<b>520</b>
PLANTA CENTRAL	CONTRATO INDEFINIDO	26
	CONTRATOS OCASIONALES	261
	NOMBRAMIENTO	117
<b>TOTAL PLANTA CENTRAL</b>		<b>404</b>
INSTITUTO DE LA DEMOCRACIA	CONTRATO INDEFINIDO	0
	CONTRATOS OCASIONALES	0
	NOMBRAMIENTO	13
<b>TOTAL INSTITUTO DE LA DEMOCRACIA</b>		<b>13</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>937</b>

Fuente: Dirección Nacional de Talento Humano del Consejo Nacional Electoral

*Registro Electoral:*

- El estado actual del sistema para la generación del Registro Electoral tiene la infraestructura tecnológica y seguridad informática que garantice la administración, disponibilidad, integralidad, seguridad y confidencialidad de la información para el mediano y largo plazo. Mala calidad de la información del Registro Civil. Existe dificultad para la interconexión de datos con Cancillería.

*Escrutinio:*

- El estado actual del sistema para Escrutinio tiene la infraestructura tecnológica y seguridad informática que garantice la administración, disponibilidad, integralidad, seguridad y confidencialidad de la información para el mediano y largo plazo

*Organizaciones Políticas:*

- El estado actual del sistema para Organizaciones Políticas tiene la infraestructura tecnológica y seguridad informática que garantice la administración, disponibilidad, integralidad, seguridad y confidencialidad de la información para el mediano y largo plazo.

*Infraestructura Tecnológica:*

- La infraestructura tecnológica del Consejo Nacional Electoral 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.
- La Vigencia tecnológica de la infraestructura actual está dentro del periodo de vida útil. El estado del software utilizado en el CNE tiene vigencia en el corto, mediano y largo plazo.

*Arquitectura de seguridad informática:*

- La infraestructura tecnológica soporta el Tráfico de información interna hacia el CNE en el corto, mediano y largo plazo
- La infraestructura tecnológica soporta el Tráfico de correos internos y externos en el corto, mediano y largo plazo.

*Capacidad de almacenamiento para la capacidad de información:*

- Se tiene capacidad de almacenamiento para respaldo de información en el corto, mediano y largo plazo.

---

<sup>5</sup> Asesoría para la formulación del Plan Estratégico Institucional 2022-2025- Apoyo del Ciclo Electoral – Informe de Avance de la formulación del Plan Estratégico Institucional 2022-2025, Página 9

El Sistema de Gestión de Calidad del Consejo Nacional Electoral, si bien es cierto, no está certificado en la actualidad, sigue operando y cumpliendo algunos protocolos establecidos en la norma. El monitoreo, administración y control a través de la herramienta Gestión Electoral por Resultados ha incorporado un indicador estratégico relacionado al SGC, para cada objetivo (6), los mismos que se alinean con los procesos operativos de nivel inferior, para medir el promedio de los resultados de los indicadores de procesos a nivel N2 y N4, logrando un cumplimiento del 100% en el 2020

Se establece un Sistema de Gestión de Calidad con un “Enfoque basado en Procesos” fundamentado en la estandarización de los diferentes niveles de la institución, empleando el esquema Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), con el propósito de gestionar y documentar las acciones homologadas para el cumplimiento de las atribuciones, productos y servicios del Consejo Nacional Electoral e impulsar la mejora continua

El Sistema de Gestión de Calidad es un conjunto de procedimientos que se encuentran interrelacionados y se desarrollan cronológicamente para la consecución de una serie de objetivos, tomando en cuenta que los procedimientos se forma por tareas que especifican cómo ejecutar un trabajo.

El Sistema de Gestión de Calidad Institucional, permite determinar una mejora continua, al evaluar periódicamente los procesos; esto implica que todas las actividades pertenecientes a las unidades operativas deben estar directamente relacionadas, generando orden, estandarización e interrelación entre cada proceso identificado.

Los documentos planteados en el Sistema Gestión de Calidad, permiten identificar las atribuciones y actividades que cada unidad operativa desarrolla para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos.

El Sistema de Gestión de la Calidad se encuentra desactualizado, por lo que no se cumple el ciclo de mejora continua.

No 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.

### CUADRO 3 PROCEDIMIENTOS VIGENTES EN PLANTA CENTRAL

Coordinación Nacional	Dirección	Procedimientos
Coordinación Nacional Técnica de Procesos Electorales	Capacitación Electoral	3
	Procesos Electorales	12
	Logística	5
	Registro Electoral	15
	Procesos en el Exterior	12
	Estadística	3
Coordinación Nacional Técnica de Participación Política	Promoción Electoral	4
	Fiscalización y Control del Gasto Electoral	7
	Organizaciones Políticas	5
Coordinador Nacional Administrativo Financiera y Talento Humano	Administrativo	14
	Financiero	12
	Talento Humano	14
Coordinador Nacional Gestión Estratégica y Planificación	Seguimiento y Gestión de la Calidad	13
	Planificación y Proyectos	4
Seguridad y Manejo Integral de Riesgo	Seguridad y Manejo Integral de Riesgo	3
Secretaría General		4
Coordinación Nacional de Desarrollo de Productos y Servicios Informativos Electorales	Análisis Político y Difusión Electoral	5
	Desarrollo de Productos y Servicios Informativos Electorales	5
Dirección Nacional de Asesoría Jurídica		6
Dirección Nacional de Relaciones Internacionales, Cooperación Y Observación Electoral		4
Coordinación Nacional de Seguridad Informática y Proyectos Tecnológicos Electorales	Dirección Nacional de Infraestructura Tecnológica y Comunicación Electoral	7
	Dirección Nacional Seguridad y Proyectos de Tecnología Informática Electoral	8
	Dirección Nacional de Sistemas e Informática Electoral	4
Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación		1
	<b>Total</b>	<b>170</b>

Fuente: Lista Maestra de Control de Documentos FO-01(PG-CG-AD-01)

### CUADRO 4 PROCEDIMIENTOS VIGENTES EN DELEGACIONES PROVINCIALES ELECTORALES

Unidad	Procedimientos	
Unidad de Administración/ Talento Humano/ Financiero	Administración	1
	Financiera	6
Unidad de Asesoría Jurídica	Asesoría Jurídica	2
Unidad de Comunicación y Atención al Ciudadano	Producción	3
Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	1
	<b>Total</b>	<b>13</b>

Fuente: Lista Maestra de Control de Documentos FO-01(PG-CG-AD-01)

A continuación se presenta un cuadro resumen del Diagnóstico Institucional<sup>6</sup>:

**CUADRO 5 DIAGNÓSTICO INTERNO**

No.	Factor	Detalle	Plazo			Impacto
			Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Estructura Organizacional	La estructura organizacional	La estructura organizacional y el mapa de procesos no se adecuan a las necesidades y coyuntura de la institución.	x			Negativo
	Sistema de Gestión de Calidad	El SGC está vigente y se implementa Están estandarizados los procesos, documentos y formatos. Están integrados el SGC con los servicios electorales. No se completa el Ciclo de Mejora Continua, no existen auditorías al SGC ni Acciones de Mejora Existe un relativo involucramiento de la Alta Dirección y sus decisiones no están basadas al logro de los objetivos estratégicos No se realiza el análisis de contexto en la planificación, diseño y provisión de los servicios electorales.	X	X		Negativo
	Procesos, procedimientos	Están estandarizados Se monitorea; sin embargo no existe evaluación continua en el cumplimiento de procesos Algunos procesos y documentos requieren actualización	X			Positivo
Planificación Estratégica	Visión institucional	<b>Visión a 2021:</b> Ser la institución electoral que contribuya a la consolidación del sistema democrático del país, a través de la gestión de calidad de sus procesos, y una estructura moderna y eficiente, que garanticen su transparencia, y por ende la posicionen como referente nacional e internacional. El CNE en el PEI 2018-2021 tiene una visión cumplida con corte al 30 de marzo de 2021 del 93%.	x			Negativo

<sup>6</sup> Asesoría para la formulación del Plan Estratégico Institucional 2022-2025- Apoyo del Ciclo Electoral – Informe de avance PEI 2022-2025, página 9.

	Objetivos Estratégicos	<p><b><u>Porcentaje de cumplimiento:</u></b></p> <p>1. Incrementar la eficiencia y transparencia en la organización de los procesos electorales 84%</p> <p>2. Incrementar la cultura cívica democrática de la ciudadanía. 97%</p> <p>3. Incrementar la participación política de las organizaciones políticas y la ciudadanía, para el fortalecimiento del sistema democrático 98%</p> <p>4. Incrementar la soberanía institucional en el ámbito técnico - electoral 100%</p> <p>5. Incrementar el posicionamiento internacional del CNE 100%</p> <p>6. Incrementar la efectividad en la administración institucional 89%</p>	X			Positivo
Procesos Electorales	Procesos de comprar públicas	Procesos burocráticos en compras públicas	X			Negativo
	Sistema de Gestión Electoral	<p>El sistema de Gestión de Calidad con base en la norma ISO 54001, se cumple de forma relativa.</p> <p>El ciclo de Mejora Continua si existe</p> <p>Se realiza el análisis de contexto para cada proceso electoral</p> <p>Se realiza el análisis y la gestión con los grupos de interés de cada proceso electoral.</p>	X	X		Positivo
	Cumplimientos de metas Procesos Electorales	<p><b><u>INDICADOR - RESULTADO PONDERADO</u></b></p> <p>Índice de pluralismo político -técnico en procesos electorales. 75%</p> <p>Participación de la ciudadanía a nivel nacional. 90%</p> <p>Participación de la ciudadanía en el exterior. 57%</p> <p>Participación de la ciudadanía con voto facultativo (menores de 18 años, personas con discapacidad, mayores 65 años, Policías y Militares en servicio activo). 83%</p> <p>Porcentaje de actas de escrutinio suspensas por inconsistencias numéricas. 87,00%</p> <p>Porcentaje de actas de escrutinio suspensas por falta de firmas 100%</p> <p>Tiempo total para publicación de resultados. 100%</p>	X			Positivo

	Cumplimientos de metas con Organizaciones Políticas	<p><b>INDICADOR - RESULTADO PONDERADO</b></p> <p>Porcentaje de la ciudadanía capacitada en el programa de formación cívica democrática y electoral. 100%</p> <p>Porcentaje de participantes de los programas de capacitación cívico democrática electoral dirigidos a organizaciones y movimientos políticos y sociales que forman parte de listas pluripersonales en un proceso electoral. 91%</p> <p>Porcentaje de participación de indígenas, afrodescendientes y montubios en los programas de formación cívica democrática y electoral. 98%</p> <p>Porcentaje de participación de los adolescentes comprendidos entre los 16 y 18 años en los programas de capacitación. 100%</p> <p>Los resultados son subjetivos en este OE, debido a que los indicadores y sus metas no han sido correctamente configurados en el GEPR.</p>	X			Negativo
Talento Humano	Rotación de personal	Una alta rotación de personal dificulta la aplicación del sistema de gestión de calidad, además de la continuidad de los procesos en todas las áreas. En el CNE existe altos porcentajes de rotación de personal	X			Negativo
	Personal técnico y operativo	Experiencia del personal	X	X		Positivo
	Espacios de trabajo	Infraestructura física (oficinas)	X			Negativo
	Clima laboral	El buen clima laboral facilita los procesos y comunicación interna. En el 2017 la línea base fue del 74%; y en el 2020 se ha alcanzado el 78% de una meta del 80% hasta el 2021.	X			Positivo
	Contratación de personal	No se ajusta a los perfiles requeridos	X			Negativo
	Capacitación a los servidores	La meta prevista en el Plan de capacitación con corte a diciembre 2020, se ha cumplido en el 100%. No obstante existen limitaciones para capacitar al personal en áreas especializadas.	X	X		Negativo

Presupuesto	Austeridad del gasto público	La reducción presupuestaria para la ejecución de procesos electorales y la innovación afecta la calidad del servicio: <b>Presupuesto corriente periodo 2018-2021</b> 2018            2019            2020            2021 96.299.771,26   90.448.893,82   61.963.945,82   112.385.495,12 <b>Presupuesto Elecciones 2018-2021</b> 2018            2019            2020            2021 96.299.771,26   90.448.893,82   61.963.945,82   112.385.495,12	X	X		Negativo
	Ejecución presupuestaria	Los resultados de ejecución presupuestaria en caso de ser bajos afectan el cumplimiento de metas. Al 30 de diciembre de 2020, fue del 94%.		X		Positivo
	Presupuesto para elecciones	Asignación inoportuna por parte del MEF Continuos recortes presupuestarios por parte del MEF	X	X		Negativo
TICs	Registro Electoral	El estado actual del sistema para la generación del Registro Electoral tiene la <u>infraestructura tecnológica</u> y seguridad informática que garantice la administración, disponibilidad, integralidad, seguridad y confidencialidad de la información para el mediano y largo plazo. Mala calidad de la información del Registro Civil. Existe dificultad para la interconexión de datos con Cancillería.	X	X		Negativo
	Registro Electoral	Nuevo Sistema de Registro Electoral	X	X		Positivo
	Escrutinio	El estado actual del sistema para Escrutinio tiene la <u>infraestructura tecnológica y seguridad informática que garantice la administración, disponibilidad, integralidad, seguridad y confidencialidad</u> de la información para el mediano y largo plazo	X			Positivo
	Escrutinio	Integrar con nuevas alternativas de votación en el exterior.		X	X	Positivo
	Organizaciones Políticas	El estado actual del sistema para Organizaciones Políticas tiene la infraestructura tecnológica y seguridad informática que garantice la administración, disponibilidad, integralidad, seguridad y confidencialidad de la información para el mediano y largo plazo	X			Negativo
	Organizaciones Políticas	Sistema integrado de OP y democracia directa. Debe existir apoyo político para la ejecución del proyecto. (Cumplimiento de Recomendación de Contraloría).	X	X		Negativo

Infraestructura tecnológica	La Vigencia tecnológica de la infraestructura actual está dentro del periodo de vida útil.	X			Negativo
Infraestructura tecnológica	El estado del software utilizado en el CNE tiene vigencia en el corto, mediano y largo plazo.		X	X	Negativo
Arquitectura de seguridad informática	La infraestructura tecnológica soporta el Tráfico de información interna hacia el CNE en el corto, mediano y largo plazo.	X			Negativo
Arquitectura de seguridad informática	La infraestructura tecnológica soporta el Tráfico de información desde el CNE hacia el internet en el corto, mediano y largo plazo.	X			Negativo
Arquitectura de seguridad informática	La infraestructura tecnológica soporta el Tráfico de información interno en el corto, mediano y largo plazo.	X			Negativo
Arquitectura de seguridad informática	La infraestructura tecnológica soporta el Tráfico de correos internos y externos en el corto, mediano y largo plazo.	X			Negativo
Talento Humano en el área de TICs	Alta rotación de personal	X			Negativo
Interconexión de datos	Poder utilizar información de otras entidades (requiere reforzamiento para cumplir reformas al CODOP).	X	X		Positivo
Nuevos Sistemas	Para mejora de procesos y servicios		X	X	Positivo
Capacidad de almacenamiento para respaldo de la información	Se tiene capacidad de almacenamiento para respaldo de información en el corto, mediano y largo plazo.	X			Negativo
Centro de datos alterno	La información está respaldada con un centro de datos alterno.	X			Negativo
Inventario del parque informático	El inventario del parque informático está actualizado y bien gestionado.	X			Negativo
Derechos de autor	Registros de Derechos de autor de software desarrollado		X		Positivo
Talento Humano de TICs	Capacitación especializada al personal	X	X		Negativo
Intercambios	Intercambio de buenas prácticas con organismos internacionales		X	X	Positivo

	Metodología de Desarrollo de Software	Metodología de desarrollo de software implementada con enfoque en procesos	X	X		Positivo
	Arquitectura empresarial	Procesos y servicios		X		Negativo
	Seguridad de la información	Repositorios para almacenamiento de información digital		X		Negativo
	Inventario del parque informático	Inventario de software	X			Negativo
LEGAL	Talento humano del área Jurídica	Personal capacitado	X			Negativo
	Talento humano del área Jurídica	Retraso en el análisis de proyectos de Reglamentos	X			Negativo
	Contratación pública	Procesos burocráticos Desconocimiento de los procesos de contratación por parte de las unidades requerimientos	X			Negativo

## ANÁLISIS SITUACIONAL

### ANÁLISIS DE CONTEXTO

#### *Contexto interno:*

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.

**CUADRO 6 CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2021**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>Cumplimiento</b>
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

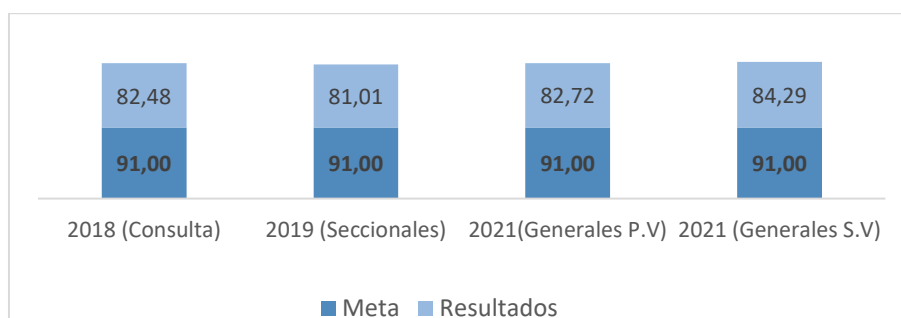
En promedio ponderado general, el cumplimiento del PEI 2018-2021 al 31 de diciembre 2020 es del 93%, los objetivos estratégicos institucionales tienen un cumplimiento superior al 90%, a excepción de los objetivos 1 y 6; no obstante, estos dos objetivos tienen mejor calidad de indicadores, tanto en su 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.

**FIGURA 6 PARTICIPACIÓN DE LA CIUDADANÍA EN EL SUFRAGIO A NIVEL NACIONAL**

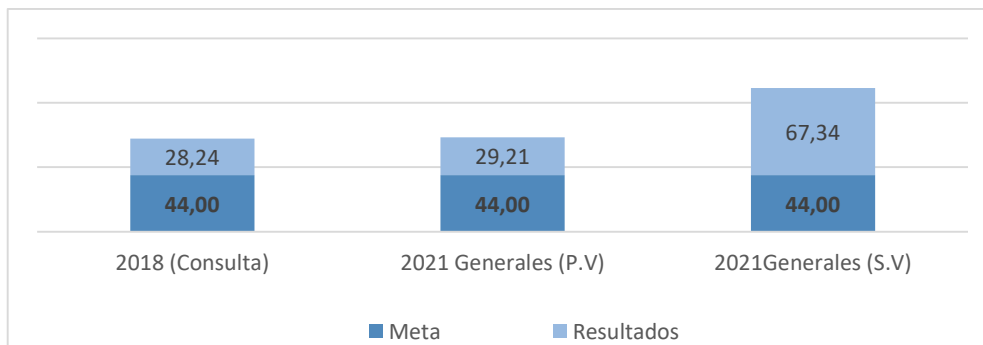


**Fuente:** Herramienta GEPR

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.

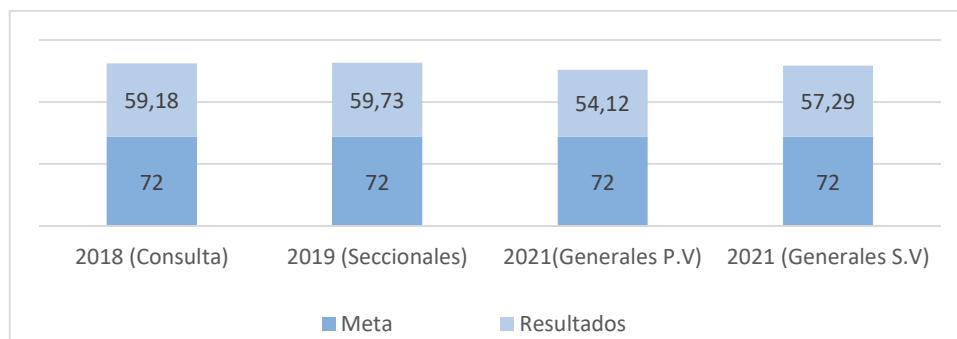
**FIGURA 7 PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL SUFRAGIO EN EL EXTERIOR**



**Fuente:** Herramienta GEPR

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

**FIGURA 8 RESULTADOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANOS CON VOTO FACULTATIVO**

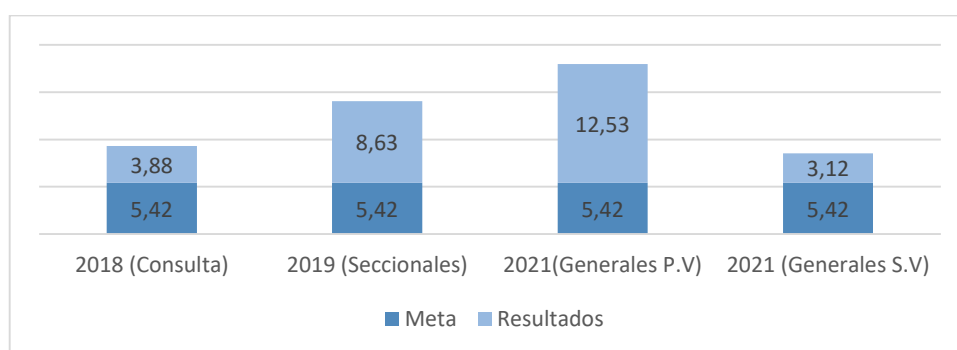


**Fuente:** Herramienta GEPR

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:

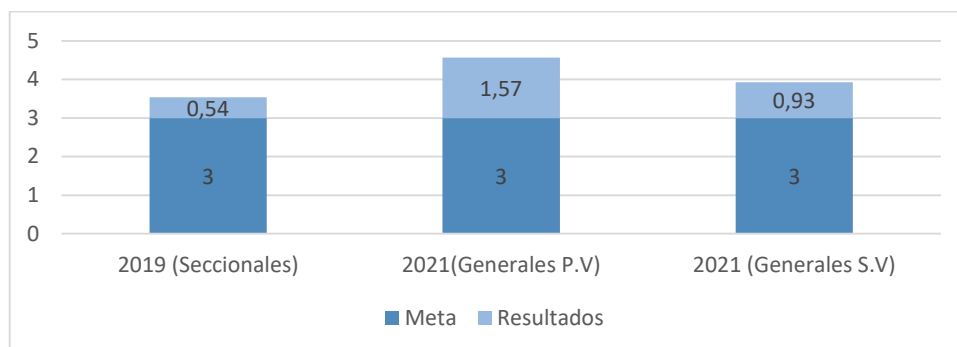
**FIGURA 9 ACTAS CON INCONSISTENCIAS NUMÉRICAS**



**Fuente:** Herramienta GEPR

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

**FIGURA 10 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).

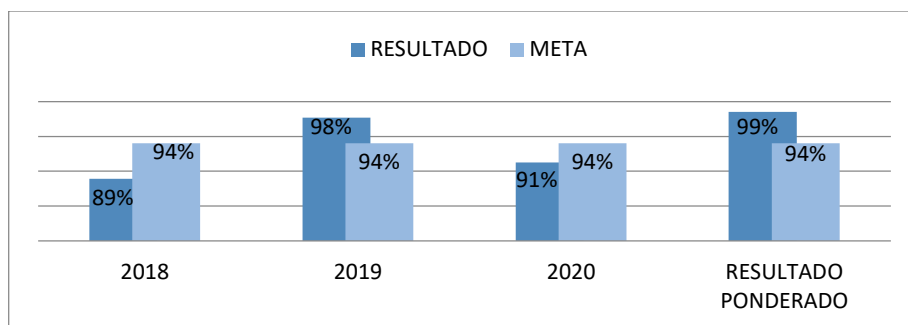
Acompañar los procesos de democracia interna de las organizaciones políticas que realizan sus procesos de democracia interna dentro de los períodos fijados en sus estatutos y régimen orgánico, con la finalidad de verificar la alternabilidad dentro de las organizaciones políticas se ha logrado hasta diciembre 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.

**FIGURA 11 PORCENTAJES DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

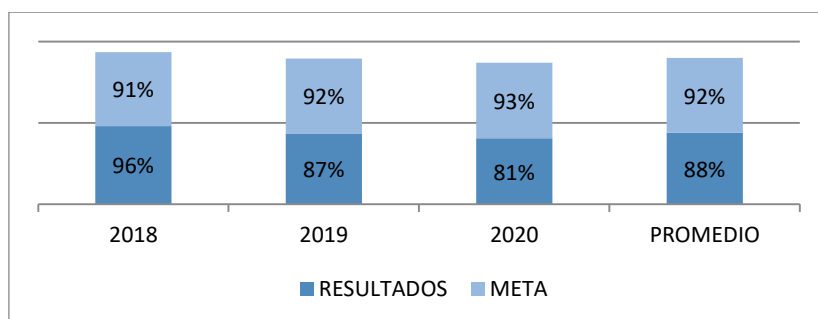


Fuente. Herramienta Gobierno Electoral por Resultados

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.

**FIGURA 12 RANKING ÍNDICE DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CNE 2018-2020**



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.
- 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.
- 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.

### *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.

### 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

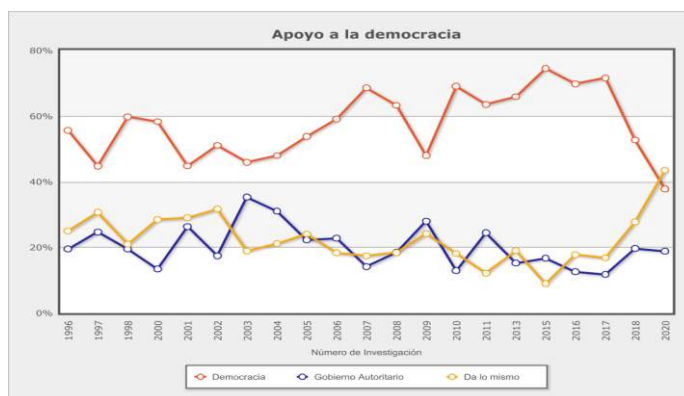
48%, y en 2020 se registra 49%. En ese contexto, el 49% de los latinoamericanos apoya la democracia, un 13% el autoritarismo y se mantiene alta población que el régimen de gobierno le es indiferente con un 27%. (Latinobarómetro 2020).

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%.

**FIGURA 13 APOYO A LA DEMOCRACIA EN ECUADOR**



Fuente: Latinobarómetro 2020

### *Confianza en las Instituciones*

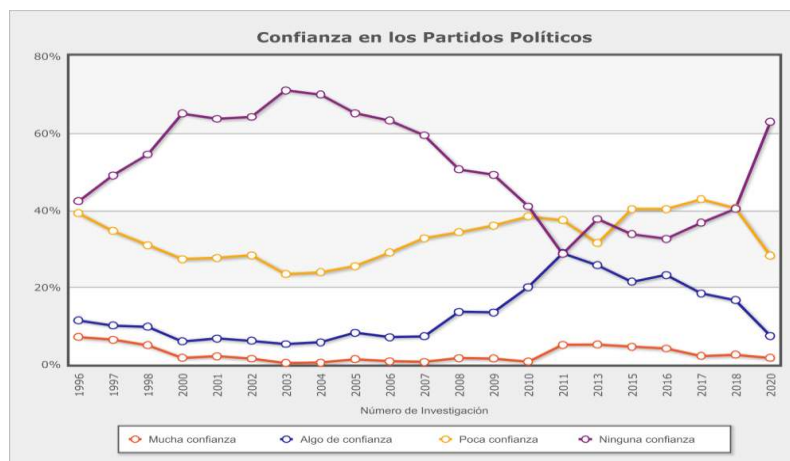
En cuanto a la confianza en instituciones en 2020 no se registra incrementos significativos en los porcentajes de participación. Tal parece que somos la región del mundo con altos niveles de desconfianza y por segundo año consecutivo se contempla un mínimo porcentaje histórico de confianza interpersonal.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

**FIGURA 14 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 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 la 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).

## 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%; el 2019 el 3,80%; y, el 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, el 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, el 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 2018 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.

## 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.

## 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 (TCI) 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.

**CUADRO 7 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.

**CUADRO 8 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:

**CUADRO 9 : 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.

**CUADRO 10 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

## 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

## FACTOR CULTURAL

Por la particularidad del Consejo Nacional Electoral no se aborda este factor.

A continuación se presenta un cuadro resumen del Diagnóstico Institucional<sup>7</sup>:

**CUADRO 11 ANÁLISIS DE CONTEXTO EXTERNO**

Factor		Detalle	Plazo			Impacto
			Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Político	Pandemia 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, han salido 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 expuesto, es necesario dar una respuesta a nivel político de forma rápida y coordinada a escalas nacional y mundial, en el marco de un sólido liderazgo multilateral.	X	X		Negativo
	Apoyo a la Democracia	En los últimos años, los ciudadanos latinoamericanos han abandonado el apoyo al régimen democrático, cada vez son más indiferentes al tipo de régimen, alejándose de la política, la democracia y sus instituciones. En el caso ecuatoriano no es alejado a la realidad latinoamericana, en 2018 el apoyo a la democracia es del 50%, dos puntos por arriba de la media latinoamericana (48%).	X			Negativo
	Cambios de gobierno y sus programas electorales	El programa de gobierno plantea posibles escenarios de cambios constitucionales que podrían traducirse en consulta popular		X		Positivo
	Perspectivas nacionales	Fuente CEDATOS - 8 junio 2021 El Presidente entrante alcanzó una aprobación de 71.4%. El 51.7% considera que el país va por buen camino El 55.6% se muestra optimista; el 58.7% cree que la situación del país mejorará en el futuro La gestión de la Asamblea Nacional tiene una aprobación de 42.1% frente al 10.9% con el que terminó la Asamblea anterior.	X			Positivo

<sup>7</sup> Asesoría para la formulación del Plan Estratégico Institucional 2022-2025- Apoyo del Ciclo Electoral – Informe de avance PEI 2022-2025, página 15.

Política fiscal	Existen políticas de austeridad que podrían afectar el financiamiento adecuado de procesos electorales. El Déficit del presupuesto general del Estado en el años 2018 fue del 3,81% en el 2019 del 4,18%, en el año 2020 del 3,66.		X		Negativo
Cambios en legislación	Los cambios realizados a la Ley de Elecciones y de Organizaciones Políticas, implica cambios a los procesos, servicios, normas internas y sistemas informáticos de la institución.		X	X	Positivo
Organizaciones políticas	La confianza en los partidos políticos tuvo un promedio regional en América Latina de 13% en 2018, perdiendo desde 2013 cuando alcanzó 24%, once puntos porcentuales; en ese mismo año fue del 18%, prácticamente 5 puntos porcentuales por arriba de la media latinoamericana.	X	X		Negativo
Procesos electorales	Esta variable considera la percepción de los ciudadanos respecto a si el voto es secreto o no. Y la obligatoriedad del voto. Cree Ud. que su voto es secreto o los partidos o el gobierno pueden descubrir por quien Ud. Votó =81%. Fuente Latino barómetro 2018. Los electores solo acude a las urnas porque el voto es obligatorio =57%. Encuesta de percepción 2020 - Fuente Cedatos GALLUP	X			Negativo
Relaciones Internacionales e Interinstitucionales	La cooperación y asistencia técnica con organismos electorales	X	X	X	Positivo
Relaciones Internacionales e Interinstitucionales	La cooperación internacional y de países amigos	X	X	X	Positivo
Coordinación con entidades estatales	Convenios de cooperación interinstitucional	X	X	X	Positivo
Organizaciones políticas	Los Consejos Consultivos con las Organizaciones Políticas, son espacios de coordinación y retroalimentación para mejorar los servicios electorales.	X			Positivo

Económico	Tasas de empleo	La tasa de desempleo, también conocida como tasa de paro, mide el nivel de desocupación en relación con la población activa. A continuación los datos de Ecuador según el INEC: 2016 5,20% 2017 4,60% 2018 3,70% 2019 3,80% 2020 5,00%	X	X		Negativo
	Competitividad Global	Mide cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. (Foro Económico Mundial 2019) Índice de competitividad global = 57,74 Ranking de competitividad global = 90 de 141 países	X			Negativo
	Empleo adecuado	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. A continuación los datos de Ecuador según el INEC: 2016 41,20% 2017 42,30% 2018 40,60% 2019 38,80% 2020 30,80%	X			Negativo
	PIB - Crecimiento anual	La tasa de variación del PIB 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: 2016 -1,20% 2017 2,40% 2018 1,30% 2019 0,01% 2020 -8,90%	X	X		Negativo

PIB per cápita	<p>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 BCE se muestra la siguiente serie de datos:</p> <p>2016 6.046 2017 6.217 2018 6.318 2019 6.261 2020 5.521</p>	X			Negativo
Inflación	<p>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: BCE</p> <p>2016 0,16% 2017 0,18% 2018 0,10% 2019 -0,01% 2020 -0,03%</p>	X			Indiferente
Déficit gubernamental	<p>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 MEF, el % de déficit presupuestario respecto al PIB:</p> <p>2018 3,81 2019 4,18 2020 3,66</p>	x	x		Negativo
Financiación	<p>Las Principales fuentes de financiamiento del Estado son el FMI, BID, CAF y Gobierno Chino. Según el MEF se presenta en millones de dólares:</p> <p>2016 4.803 2017 7.014 2018 6.562 2019 7.924</p>	X	X		Indiferente

<b>Social</b>	Nivel de educación	Tasa de alfabetización: El índice o 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 IDH. 2015 94,50% 2016 94,38% 2017 92,94% (Fuente: Unesco 2017)	x	x		Positivo
	Modas	El Uso de redes sociales es una alternativa para informar los servicios electorales a la ciudadanía.	X	x		Positivo
	Opinión de los clientes	Aprobación de la Asamblea Nacional - Fuente Cedatos Aprueba Desaprueba Fecha 41 43 may-17 59 30 may-18 72,25 11,5 29-oct-19 86,2 5,45 nov-20 42,10 may-21	X			Negativo
	Opinión de los clientes	Confianza en el Consejo Nacional Electoral La aprobación a la gestión del CNE alcanzó el 12.3%; la desaprobo el 87.0% y no precisó respuesta el 7.7%. (Marzo 2021- CEDATOS).	X			Negativo
	Opiniones o percepción de los medios de información	Se refiere a la percepción de confianza en los medios de comunicación Confianza en Medios de comunicación 53% (poca + ninguna). Latino barómetro 2018	X			Indiferente

	Nivel de ingresos	<p>En diciembre de 2020 la línea de pobreza se ubica en US\$ 84,05 mensuales per cápita, mientras que la línea de pobreza extrema en US\$ 47,37 mensuales per cápita. INEC</p> <p>En relación a la pobreza extrema, a nivel nacional, es de 14,9% en diciembre de 2020. En el área urbana la incidencia de la pobreza extrema es de 9,0% y a nivel rural 27,5%. INEC</p> <p>En diciembre de 2020 la pobreza por ingresos a nivel nacional es de 32,4%. En el mismo periodo, a nivel urbano es de 25,1% y en el área rural 47,9%. INEC</p> <p>A diciembre de 2020, el coeficiente de Gini a nivel nacional es de 0,500, en el área urbana es de 0,485 y en el área rural es de 0,474. INEC</p> <p>A nivel nacional la tasa de pobreza por NBI en diciembre de 2020 se ubica en 32,6%, en el área urbana es de 21,8% y en el área rural es de 55,7%</p>	X	X		Negativo
	Nivel de edad de la población	<p>La media de edad 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 joven.</p>	X	X	X	Positivo
Tecnológico	Machine Learning	<p>Se define como un método analítico que permite que un sistema, por sí mismo —sin intervención humana y en forma automatizada—, aprenda a descubrir patrones, tendencias y relaciones en los datos, y gracias a dicho conocimiento, en cada interacción con información nueva se ofrecen mejores perspectivas. Esta competencia inherente para aprender de los datos, que sitúa a Machine Learning como una expresión de la Inteligencia Artificial. Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar algoritmos de machine Learning del tipo clustering (agrupamiento) para identificar con precisión a los ciudadanos no trashumantes, entre un conjunto de ciudadanos que realizaron el cambio de su lugar de inscripción, para cualquier proceso electoral.</li> <li>• Usar algoritmos de machine Learning del tipo deep Learning (aprendizaje profundo) para reducir el error humano en la transmisión de los datos en pre conteos electorales y escrutinios</li> <li>• Usar algoritmos de machine Learning del tipo de procesamiento del lenguaje natural para automatizar la clasificación, su enruta- miento, y respuestas a un gran volumen de peticiones de ciudadanos.</li> </ul>		X	X	Positivo

	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			X	Positivo
	La Ciberseguridad	La seguridad digital es muy importante para los negocios digitales. Se trata de mitigar los riesgos que todo negocio en 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. No solo sirve para prevenir sino también para dar confianza a los clientes. Además, ayuda al mercado a reducir el riesgo de exposición del usuario y los sistemas.	X	X		Positivo
	Computación Cuántica y 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.			X	Indiferente
	Nuevos códigos de programación	Nuevos lenguajes de desarrollo		X	X	Positivo
	Nueva maquinaria o dispositivos tecnológicos	La incorporación de tecnologías de comunicación e información (TCI) en los procesos electorales ha 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. 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.		X	X	Positivo

	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.	X	X		Positivo
	Reemplazo de tecnología	Actualización de infraestructura de centros de datos convergente, se debe pasar a una de tipo componible		X	X	Positivo
	Software en la nube	Utilizar los servicios en la nube	X	X		Positivo
	Obsolescencia	Relacionado a la infraestructura y software	X	X		Positivo
	Blockchain	Para voto telemático, escrutinio		X	X	Positivo
	Pasarelas de pagos	Servicios en línea.		X	X	Positivo
	Internet	Acceso a Tecnologías de la Información y Comunicaciones - TICs. Se refiere a la población que tiene acceso a internet y/o computador. Fuente INEC 2019. Porcentaje de hogares con acceso a internet 46% Porcentaje de personas que utilizan internet 49% Proporción de personas que utiliza teléfonos Smartphone 77% Analfabetos digitales 11% Penetración de internet (Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones) 68%	X	X		Positivo
Legal		Los cambios realizados a la ley Electoral y de Organizaciones Políticas				
	Ley electoral	Interconexión de datos		X	X	Positivo
		Voto telemático para el exterior		X	X	Positivo
		Contratos ocasionales con más de 4 años	X	X		Negativo
		Nuevos cambios		X		Positivo
		Futuros cambios en la Constitución	Posibles cambios en la Constitución		X	

Normativa relacionada al cumplimiento de la planificación nacional e institucional	El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas determina los procedimientos para la actualización de los Planes Institucionales	X	X		Positivo
Salud y seguridad laboral	Se cumple las disposiciones normativas emitidas por las entidades rectoras en la contratación de personal para los procesos electorales.	X	X		Positivo
Licencias	La Infraestructura Tecnológica y el Software de la institución tiene licencias	X			Negativo

**Fuente;** Asesoría para la formulación del Plan Estratégico Institucional 2022-2025- Apoyo del Ciclo Electoral – Informe de avance PEI 2022-2025, página 15.

## *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 provisiones 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.

## *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.”*

## ANÁLISIS SECTORIAL Y DIAGNÓSTICO TERRITORIAL

En el país existen 24 Delegaciones Provinciales Electorales que son unidades desconcentradas del CNE, funcionan en base a las directrices emitidas por planta central, es decir, son los brazos operativos de la institución, tanto en periodo ordinario como en periodo electoral. Su máxima autoridad es el Director (a) Provincial.

Entre los servicios que brinda la Delegación Provincial a la ciudadanía y organizaciones políticas están:

- Gestión y provisión de certificados de votación, certificados de afiliación y desafiliación a organizaciones políticas, certificados de estar en goce de los derechos de participación
- Recepción de candidaturas para proceso electoral
- Recepción de solicitudes de mecanismos de democracia directa

### *Zonificación Electoral*

La zonificación electoral es un procedimiento técnico elaborado por el Consejo Nacional Electoral que permite acercar el voto a los electores y consiste en la creación de zonas urbanas y rurales dentro de una parroquia en la cual se van a instalar los recintos electorales con sus respectivas Juntas Receptoras del Voto.

Para cumplir con este procedimiento, el Consejo Nacional Electoral, a través de la Dirección Nacional de Registro Electoral, trabaja en coordinación con las Delegaciones Provinciales Electorales, para organizar todas las zonas electorales que regirán en cada proceso electoral.

**CUADRO 12 ZONIFICACIÓN ELECTORAL**

PROVINCIA	ZONAS RURALES	ZONAS URBANAS	TOTAL
AZUAY	82	51	133
BOLIVAR	33	26	59
CAÑAR	28	20	48
CARCHI	31	19	50
CHIMBORAZO	41	18	59
COTOPAXI	35	16	51
EL ORO	57	21	78
ESMERALDAS	108	25	133
GALAPAGOS	2	0	2
GUAYAS	20	142	162
IMBABURA	45	8	53
LOJA	69	22	91
LOS RIOS	27	35	62
MANABI	84	100	184

<b>MORONA SANTIAGO</b>	112	26	138
<b>NAPO</b>	46	4	50
<b>ORELLANA</b>	65	12	77
<b>PASTAZA</b>	64	5	69
<b>PICHINCHA</b>	68	188	256
<b>SANTA ELENA</b>	35	11	46
<b>STO DGO TSACHILAS</b>	31	64	95
<b>SUCUMBIOS</b>	59	14	73
<b>TUNGURAHUA</b>	30	10	40
<b>ZAMORA CHINCHIPE</b>	55	22	77
<b>TOTAL</b>	<b>1.227</b>	<b>859</b>	<b>2.086</b>

Fuente: Dirección Nacional de Registro Electoral

### *Circunscripciones Electorales*

Por definición, la circunscripción electoral es aquella unidad territorial en la cual los votos emitidos por los electores constituyen el fundamento para el reparto de escaños a los candidatos u organizaciones políticas con independencia de los votos emitidos en otra unidad territorial. Por lo tanto, la circunscripción electoral tiene una enorme importancia en el sistema electoral, debido a que en esta unidad se determina, el número de escaños a ser adjudicados a esa circunscripción, el espacio territorial en donde los electores votan y el número de electores que votan en ese espacio o circunscripción, con independencia de los votos emitidos en las demás circunscripciones electorales del país.

Para las Elecciones Generales de los años 2013, 2017 y 2021, para la elección de Asambleístas, se crearon circunscripciones provinciales para las provincias de Manabí, Guayas y Pichincha, con la siguiente distribución de escaños:

**CUADRO 13 CIRCUNSCRIPCIONES ELECTORALES**

<b>CIRCUNSCRIPCIONES PROVINCIALES ELECTORALES</b>		
<b>PROVINCIA</b>	<b>CIRCUNSCRIPCIÓN ELECTORAL</b>	<b>No. Dignidades</b>
<b>GUAYAS</b>	CIRCUNSCRIPCIÓN 1	5
	CIRCUNSCRIPCIÓN 2	5
	CIRCUNSCRIPCIÓN 3	5
	CIRCUNSCRIPCIÓN 4	5
<b>TOTAL GUAYAS</b>		<b>20</b>
<b>MANABÍ</b>	CIRCUNSCRIPCIÓN 1 - NORTE	4
	CIRCUNSCRIPCIÓN 2 - SUR	5
<b>TOTAL MANABÍ</b>		<b>9</b>

<b>PICHINCHA</b>	CIRCUNSCRIPCIÓN 1 CENTRO-NORTE	4
	CIRCUNSCRIPCIÓN 2 CENTRO-SUR	5
	CIRCUNSCRIPCIÓN 3 QUITO RURAL	4
	CIRCUNSCRIPCIÓN RESTO DE PICHINCHA	3
<b>TOTAL PICHINCHA</b>		<b>16</b>

**Fuente:** Dirección Nacional de Registro Electoral

*Nota: Los modelos de circunscripciones provinciales y cantonales se mantendrán similares, mientras el Censo del año 2010 continúe vigente.*

Para las Elecciones Seccionales de los años 2014, 2019 y 2023, para la elección de Concejales urbanos y rurales, se crearon circunscripciones cantonales en los cantones de: Guayaquil, Durán, Milagro, Manta, Portoviejo, Santo Domingo, Riobamba, Esmeraldas, Loja, Cuenca, Distrito Metropolitano de Quito, Quevedo y Machala, con la siguiente distribución de escaños:

**CUADRO 14 DISTRIBUCIÓN DE ESCAÑOS**

PROVINCIA	CANTÓN	CIRCUNSCRIPCIÓN ELECTORAL	NRO. DE CONCEJALES
<b>AZUAY</b>	CUENCA	CIRCUNSCRIPCIÓN 1	5
		CIRCUNSCRIPCIÓN 2	5
<b>CHIMBORAZO</b>	RIOBAMBA	CIRCUNSCRIPCIÓN 1	4
		CIRCUNSCRIPCIÓN 2	4
<b>EL ORO</b>	MACHALA	CIRCUNSCRIPCIÓN 1	5
		CIRCUNSCRIPCIÓN 2	5
<b>ESMERALDAS</b>	ESMERALDAS	CIRCUNSCRIPCIÓN 1	4
		CIRCUNSCRIPCIÓN 2	4
<b>GUAYAS</b>	GUAYAQUIL	CIRCUNSCRIPCIÓN 1	5
		CIRCUNSCRIPCIÓN 2	5
		CIRCUNSCRIPCIÓN 3	4
	DURÁN	CIRCUNSCRIPCIÓN 1	6
		CIRCUNSCRIPCIÓN 2	5
	MILAGRO	CIRCUNSCRIPCIÓN 1	4
CIRCUNSCRIPCIÓN 2		4	
<b>LOJA</b>	LOJA	CIRCUNSCRIPCIÓN 1	5
		CIRCUNSCRIPCIÓN 2	4
<b>LOS RÍOS</b>	QUEVEDO	CIRCUNSCRIPCIÓN 1	4

		CIRCUNSCRIPCIÓN 2	4
MANABÍ	PORTOVIEJO	CIRCUNSCRIPCIÓN 1	4
		CIRCUNSCRIPCIÓN 2	5
	MANTA	CIRCUNSCRIPCIÓN 1	5
		CIRCUNSCRIPCIÓN 2	5
PICHINCHA	QUITO	CIRCUNSCRIPCIÓN 1	5
		CIRCUNSCRIPCIÓN 2	5
		CIRCUNSCRIPCIÓN 3	5
STO DGO TSÁCHILAS	SANTO DOMINGO	CIRCUNSCRIPCIÓN 1	5
		CIRCUNSCRIPCIÓN 2	6

Fuente: Dirección Nacional de Registro Electoral

### *Circunscripciones Especiales del Exterior*

El Consejo Nacional Electoral tiene la facultad de zonificar las áreas geográficas electorales en el exterior, en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana y las Oficinas Consulares para facilitar el derecho al sufragio de los ecuatorianos y ecuatorianas residentes en el exterior.

Las circunscripciones especiales del exterior abarcan tres circunscripciones conformadas por: Europa, Oceanía y Asia, otra por Canadá y Estados Unidos, y una tercera por América Latina, el Caribe y África, como se detalla a continuación:

**CUADRO 15 CIRCUNSCRIPCIONES ESPECIALES DEL EXTERIOR**

CIRCUNSCRIPCIÓN ESPECIAL DEL EXTERIOR	Nro. PAÍSES	Nro. OFICINAS CONSULARES	Nro. ZONAS ELECTORALES
EUROPA, OCEANÍA Y ASIA	19	28	48
CANADÁ Y ESTADOS UNIDOS	2	13	24
LATINOAMÉRICA, EL CARIBE Y ÁFRICA	19	23	29
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>64</b>	<b>101</b>

Fuente: Dirección Nacional de Registro Electoral

## Zonas electorales Voto en Casa

El programa de Voto en casa del Consejo Nacional Electoral facilita el voto de las personas con discapacidad que no puedan trasladarse a los recintos electorales, es decir, acerca la junta receptora del voto hasta el domicilio de las personas con discapacidad física igual o superior al setenta y cinco por ciento (75%) y que hayan cumplido cincuenta años de edad (50 años) a la fecha definida para el día del sufragio.

**CUADRO 16 ELECTORES EMPADRONADOS**

PROVINCIA	NÚMERO ELECTORES VOTO EN CASA	NÚMERO ELECTORES VOTO EN CASA HOMBRES	NÚMERO ELECTORES VOTO EN CASA MUJERES
AZUAY	46	21	25
BOLIVAR	18	15	3
CAÑAR	6	2	4
CARCHI	5	3	2
CHIMBORAZO	18	8	10
COTOPAXI	3	1	2
EL ORO	11	3	8
ESMERALDAS	18	9	9
GALAPAGOS	4	2	2
GUAYAS	85	36	49
IMBABURA	7	5	2
LOJA	23	12	11
LOS RIOS	14	7	7
MANABI	64	35	29
MORONA SANTIAGO	14	5	9
NAPO	3	1	2
ORELLANA	4	1	3
PASTAZA	15	10	5
PICHINCHA	30	19	11
SANTA ELENA	41	19	22
STO DGO TSACHILAS	37	19	18
SUCUMBIOS	21	8	13
TUNGURAHUA	23	15	8
ZAMORA CHINCHIPE	27	12	15
<b>TOTAL</b>	<b>537</b>	<b>268</b>	<b>269</b>

Fuente: Dirección Nacional de Registro Electoral

En conclusión, la organización territorial electoral es clave en la toma de decisiones del Consejo Nacional Electoral, ya que ayuda a especializar el trabajo técnico de la entidad en el territorio y ha contribuido para disminuir las barreras territoriales que separan a los electores del voto y, por ende, de su participación en la construcción democrática del país.

**CUADRO 17 ELECTORES Y JUNTAS RECEPTORAS DEL VOTO**

PROVINCIA	NUM ELECTORES	NUM ELECT HOMBRES	NUM ELECT MUJERES	NUM JUNTAS	JUNTAS HOMBRES	JUNTAS MUJERES
AZUAY	626,330	294,455	331,875	1,971	931	1,040
BOLIVAR	173,298	85,417	87,881	578	287	291
CAÑAR	198,068	92,041	106,027	630	297	333
CARCHI	146,389	73,126	73,263	483	242	241
CHIMBORAZO	414,094	198,249	215,845	1,266	610	656
COTOPAXI	378,131	183,642	194,489	1,154	562	592
EL ORO	540,921	272,992	267,929	1,671	843	828
ESMERALDAS	417,759	211,003	206,756	1,365	689	676
GALAPAGOS	21,732	11,406	10,326	73	38	35
GUAYAS	3,157,246	1,556,589	1,600,657	9,195	4,536	4,659
IMBABURA	378,422	184,803	193,619	1,166	571	595
LOJA	397,221	196,500	200,721	1,287	635	652
LOS RIOS	676,441	343,587	332,854	2,003	1,017	986
MANABI	1,253,230	634,144	619,086	3,778	1,911	1,867
MORONA SANTIAGO	135,505	68,170	67,335	611	305	306
NAPO	92,141	46,645	45,496	338	170	168
ORELLANA	127,219	68,158	59,061	465	246	219
PASTAZA	77,309	39,076	38,233	332	168	164
PICHINCHA	2,307,657	1,119,454	1,188,203	6,828	3,319	3,509
SANTA ELENA	261,118	130,998	130,120	801	402	399
STO DGO TSACHILAS	383,842	192,380	191,462	1,188	592	596
SUCUMBIOS	151,073	80,561	70,512	526	275	251
TUNGURAHUA	454,916	220,531	234,385	1,375	666	709
ZAMORA CHINCHIPE	86,567	44,929	41,638	361	184	177
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>12,856,629</b>	<b>6,348,856</b>	<b>6,507,773</b>	<b>39,445</b>	<b>19,496</b>	<b>19,949</b>
CANADÁ Y ESTADOS UNIDOS	126,428	69,343	57,085	183	99	84
EUROPA, OCEANÍA Y ASIA	252,965	110,289	142,676	376	168	208

LATINOAMÉRICA, EL CARIBE Y ÁFRICA	29,516	14,284	15,232	80	39	41
<b>TOTAL EXTERIOR</b>	<b>408,909</b>	<b>193,916</b>	<b>214,993</b>	<b>639</b>	<b>306</b>	<b>333</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>13,265,538</b>	<b>6,542,772</b>	<b>6,722,766</b>	<b>40,084</b>	<b>19,802</b>	<b>20,282</b>

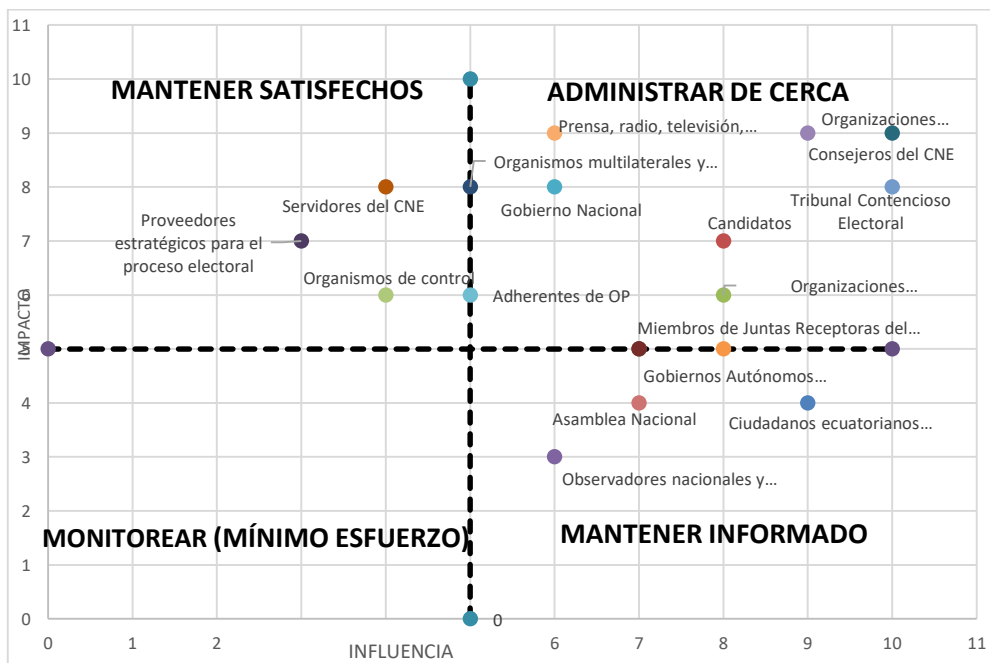
Fuente: Dirección Nacional de Registro Electoral

## MAPA DE ACTORES Y ACTORAS

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 puede 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.

FIGURA 15 GRUPOS DE INTERÉS IMPACTO E INFLUENCIA



Fuente: Matriz de análisis de partes interesadas

## ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS)

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:

**CUADRO 18 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:

### CUADRO 19 FODA MATEMÁTICO

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 el siguiente cuadro se muestra el proceso de valoración de cada enfrentamiento.

### CUADRO 20 ENFRENTAMIENTO DE VARIABLES FODA

Escala de valoración	Fortalezas vs Oportunidades	Fortalezas vs Amenazas	Debilidades vs Oportunidades	Debilidades vs Amenazas
<b>Nota 0</b>	Niveles de valoración	Niveles de valoración	Niveles de valoración	Niveles de valoración
<b>Nota 1</b>	donde la	donde la	cómo una	cómo una
<b>Nota 3</b>	Fortaleza no permite tomar ventaja de la Oportunidad	Fortaleza no permite enfrentar la Amenaza	Debilidad no nos afecta para que aprovechemos una oportunidad	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
<b>INTERPRETACIÓN</b>				
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.

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:

**CUADRO 21 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
<b>PROMEDIO</b>		<b>4,69</b>	<b>2,49</b>

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.

**CUADRO 22 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
<b>PROMEDIO</b>		<b>3,11</b>	<b>2,96</b>

**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.

**CUADRO 23 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.

**CUADRO 24 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.

**CUADRO 25 RESULTADOS PROMEDIO DE CADA CUADRANTE FODA**

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

## ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN

### 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.

### 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.

## MISIÓN

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

## VISIÓN

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

## PRINCIPIOS

- |   |  |
|---|--|
| <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> |
|---|--|

## VALORES

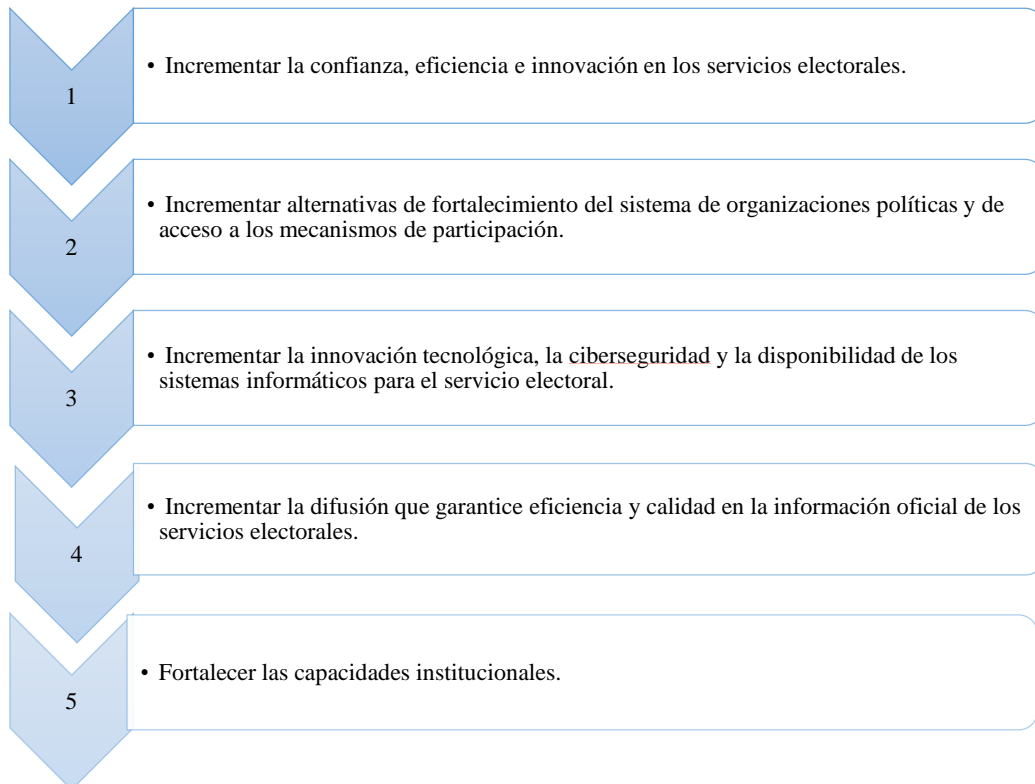
- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad</li><li>• Lealtad</li><li>• Calidez</li><li>• Respeto</li><li>• Compañerismo</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Compromiso</li><li>• Honestidad</li><li>• Profesionalismo</li><li>• Integridad</li></ul> |
|--|--|

**NOTA:** Los Elementos Orientadores formulados permitirán la actualización del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Consejo Nacional Electoral-CNE.

## 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.

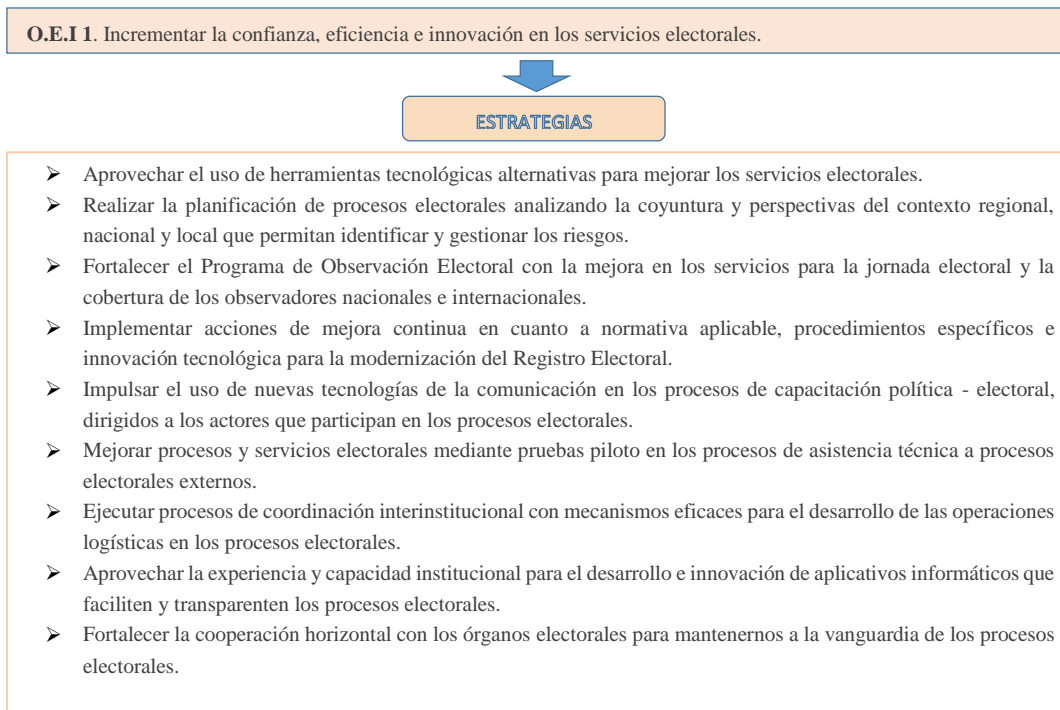
**FIGURA 16 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES**



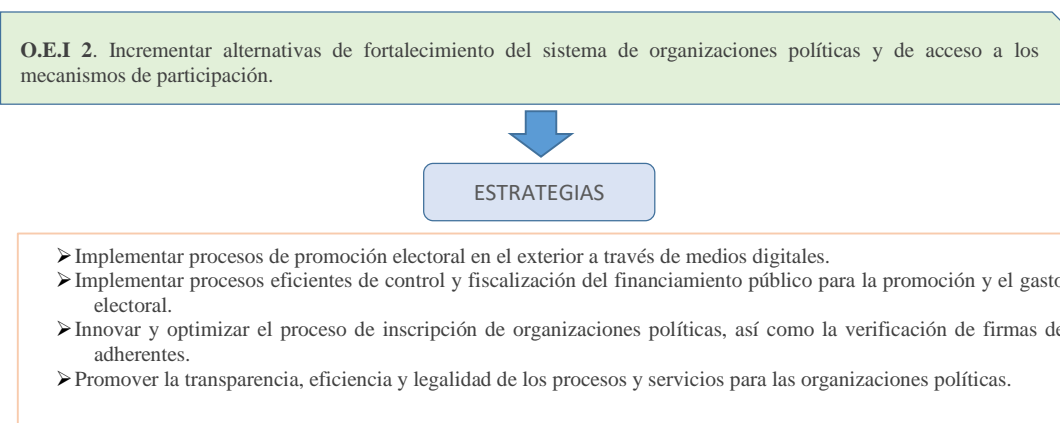
# DISEÑO DE ESTRATEGIAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

## ESTRATEGIAS

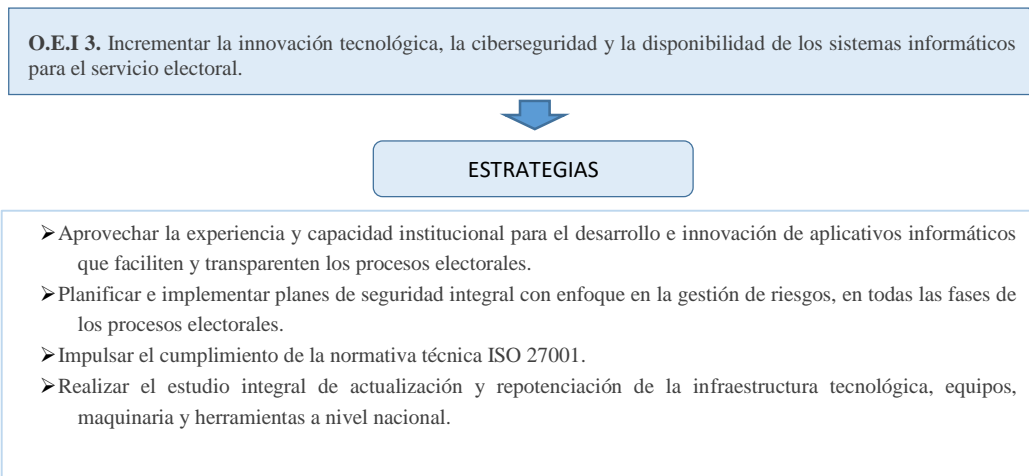
**FIGURA 17 OBJETIVO 1 - ESTRATEGIAS**



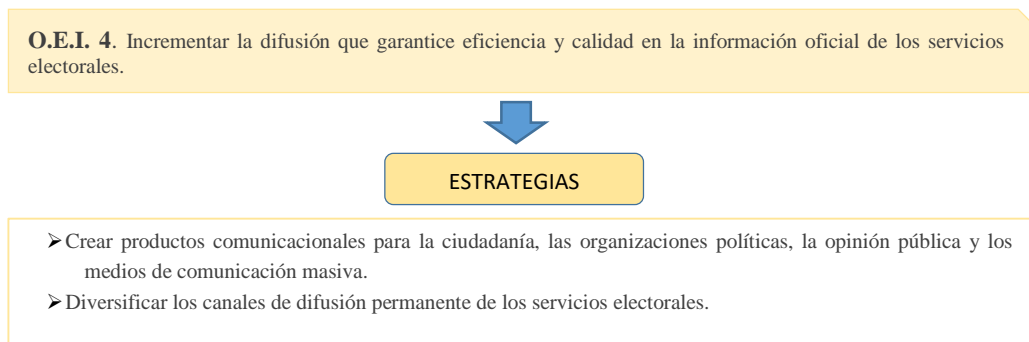
**FIGURA 18 OBJETIVOS 2 – ESTRATEGIAS**



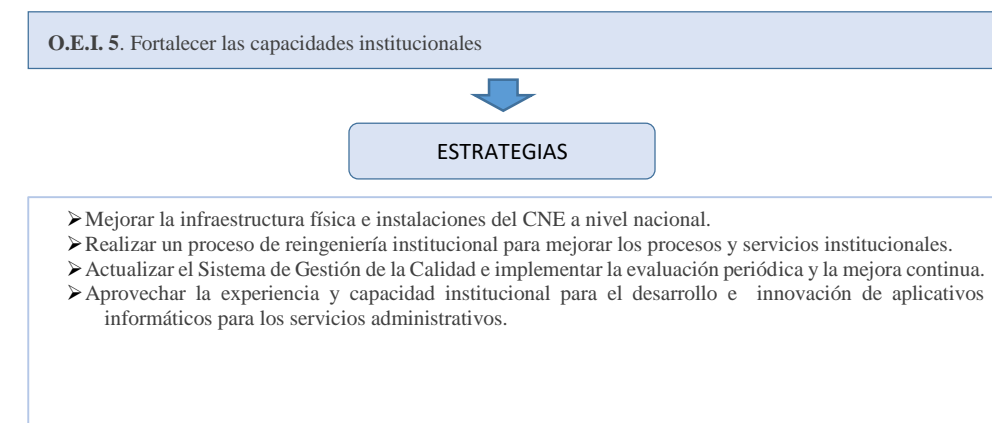
### FIGURA 19 OBJETIVO 3 - ESTRATÉGIAS



### FIGURA 20 OBJETIVO 4 - ESTRATÉGIAS



### FIGURA 21 OBJETIVO 5 - ESTRATÉGIAS



## 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.

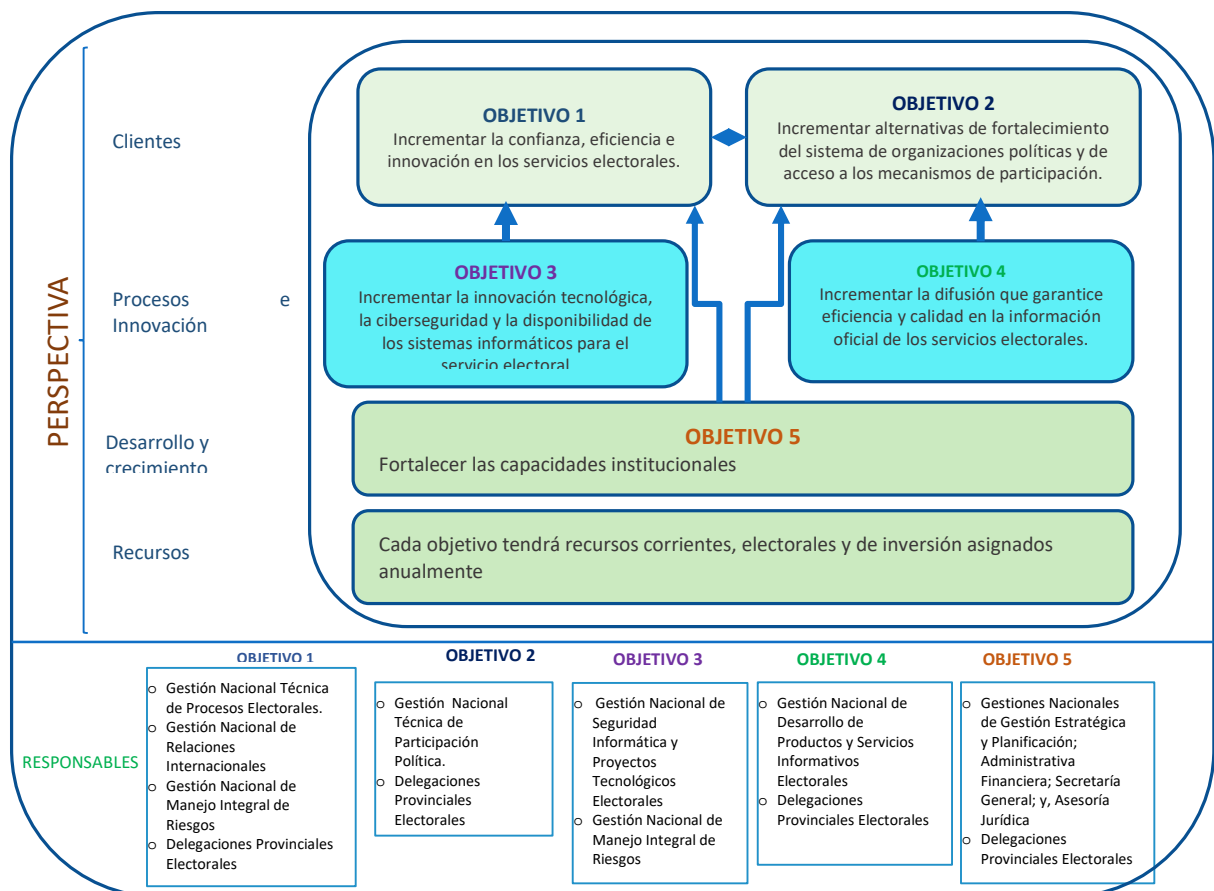


FIGURA 22 MAPA ESTRATÉGICO

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.

FIGURA 23 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.

CUADRO 26 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
ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas	OEI 1	Objetivo 15	Política 15.2
	OEI 2		Política 15.1
	OEI 3		Política 15.2
	OEI 4		Política 15.2
	OEI 5	Objetivo 14	Política 14.2

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

**CUADRO 27 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.	1. Incrementar la confianza, eficiencia e innovación en 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 de información oportuna y cercana a la ciudadanía.
	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
	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 de información oportuna y cercana a la ciudadanía.
	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 de información oportuna y cercana a la ciudadanía.
	5 Fortalecer las capacidades institucionales	14 Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de 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 servicios con calidad.

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

## 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.

A continuación se presenta el cuadro de mando integral del CNE:

**CUADRO 28 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. Fortalecer las capacidades institucionales	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. Fortalecer las capacidades institucionales	Porcentaje de medición del clima laboral	Medición Ministerio de Trabajo	79%	80%	81%	82%	83%
5. Fortalecer las capacidades institucionales	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. Fortalecer las capacidades institucionales	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. Fortalecer las capacidades institucionales	Porcentaje de ejecución presupuestaria institucional	V1=Valor devengado V2=Valor vigente $R=(V1 / V2) / *100$	91,86%	92%	93%	93%	93%

## IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

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%.

Si bien es cierto, el CNE en la actualidad no cuenta con proyectos de inversión vigentes, sin embargo; se ha realizado el levantamiento de las propuestas planteadas por las áreas, mismas que podrían ser postuladas como proyectos de inversión pública a corto y mediano plazo.

En el anexo A, la matriz de priorización de programas y proyectos con los rangos de valoración y la priorización realizada.

**FIGURA 24 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

## IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA CON ENFOQUE TERRITORIAL

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:

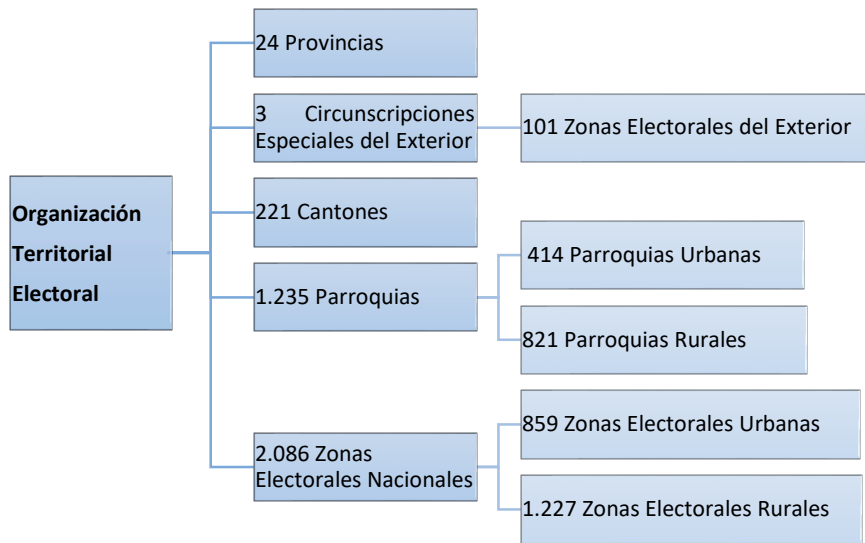
1. Articulación multinivel: fortalecer la coordinación entre los diferentes niveles gubernamentales y la participación de la sociedad civil, el sector privado, los organismos no gubernamentales, la academia y los organismos internacionales en el ciclo de la política y servicios públicos.
2. Lucha contra 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 las 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.

El Consejo Nacional Electoral es el responsable de organizar, dirigir, vigilar y garantizar, de manera transparente, los procesos electorales a nivel nacional; para cumplir con este objetivo, todo proceso electoral requiere, entre otras cosas, de una rigurosa organización territorial que pasa por la creación y actualización de las circunscripciones electorales, del registro electoral y de zonas electorales.

A continuación, se muestra un resumen del número total de provincias, cantones, parroquias y zonas electorales nacionales y del exterior habilitadas:

**FIGURA 25 ORGANIZACIÓN TERRITORIAL ELECTORAL**



**Fuente:** Dirección Nacional de Registro Electoral

## PROGRAMACIÓN PLURIANUAL Y ANUAL 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 las innovaciones 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 este sentido, en los anexos se encontrará la siguiente información:

### ANEXO 1. PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

- Anexo 1.1 Matriz para elaborar la Programación Plurianual de la Política Pública (Alineación)
- Anexo 1.2. Matriz para elaborar la Programación Plurianual de la Política Pública (**No aplica porque actualmente el CNE no cuenta con proyectos de inversión vigentes.**)
- Anexo 1.3 Matriz para elaborar la Programación Plurianual de la Política Pública (Desglose de la Meta Anual)

### ANEXO 2 PROGRAMACIÓN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

- Anexo 2.1 Matriz para elaborar la Programación Anual de la Política Pública
- Anexo 2.2. Matriz para elaborar la Programación Anual de la Política Pública (Desglose de la Meta Semestral)

## 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

CUADRO 29 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).