

# HONDURAS EN FASE

## POST-ELECTORAL 2021

Taller de Lecciones Aprendidas TJE

Informe de Sistematización

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

En este informe se sistematiza el trabajo de autoevaluación y análisis realizado por técnicos y autoridades del Tribunal de Justicia Electoral (TJE) de Honduras con el acompañamiento del PNUD a través del proyecto PACE y la Asistencia del Centro Regional de Servicios del propio PNUD.

# CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b>	3
<i>Introducción y Objetivos</i>	3
<i>Diseño del Ejercicio y Crónica de la Implementación de los Talleres</i>	4
<i>Preparación de los talleres</i>	4
<i>Taller de lecciones aprendidas con personal técnico y Magistrados/as del TJE</i>	5
<i>Taller de lecciones aprendidas con proveedores de asistencia electoral</i>	6
<b>UNA MIRADA DE CONTEXTO</b>	6
<b>UNA MIRADA A LA ENCUESTA INTERNA</b>	9
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	10
<i>Marco Legal</i>	10
<i>Consolidación institucional</i>	11
<i>Capacitación e Inclusión</i>	12
<i>Comunicación y Protocolo</i>	13
<i>Administración, Recursos Humanos e Infraestructura</i>	14
<i>Alianzas y cooperación internacional</i>	14
<b>ANEXO 1. ANÁLISIS INSTITUCIONAL</b>	16
<b>PLENO DE MAGISTRADOS/AS</b>	16
<b>SECRETARÍA GENERAL</b>	20
<b>CAPACITACIÓN, COMUNICACIÓN Y PROTOCOLO</b>	23
<b>DIRECCIÓN LEGAL</b>	28
<b>PLANIFICACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y RRHH</b>	32

<b>ANEXO 2. HOJA DE RUTA HACIA 2025</b>	<b>36</b>
<b>ANEXO 3. REVISIÓN DEL TRABAJO CON LA ASISTENCIA TÉCNICA ELECTORAL</b>	<b>41</b>
<i>Asistencia Técnica brindada</i>	<i>41</i>
<i>Asistencia técnica electoral en marco legal</i>	<i>46</i>
<i>Asistencia técnica electoral en capacitación</i>	<i>47</i>
<i>Asistencia técnica electoral en comunicación</i>	<i>48</i>
<i>Asistencia técnica electoral en inclusión</i>	<i>50</i>
<i>Asistencia técnica electoral en logística e infraestructura</i>	<i>51</i>





# INTRODUCCIÓN

Indudablemente se respiraba un aire fresco y liviano en la atmósfera poselectoral hondureña tras unas elecciones, las de noviembre de 2021, donde se logró garantizar el derecho a la participación democrática de manera pacífica, inclusiva y sanitariamente segura.

La elevada participación sumó a la credibilidad de un proceso que venía siendo desafiante para la institucionalidad del país. Todo ello a pesar de un contexto complejo donde las instituciones emergentes como el Tribunal de Justicia Electoral (TJE) se encontraron con el reto de abordar un proceso electoral en contexto de pandemia global y sin estar funcionalmente operativa y con exigencias legales pendientes.

En el Taller de Lecciones Aprendidas organizado por parte del TJE con el acompañamiento del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el apoyo financiero de la Unión Europea (UE) los pasados 22 y 23 de marzo de 2022 en Tegucigalpa, tanto funcionariado como autoridades coincidieron en la satisfacción del deber cumplido que les brinda confianza y fortaleza para desarrollar plenamente su misión y pertinencia tanto a nivel institucional como a nivel social y político en el escenario democrático hondureño.

Todo ello, según resaltan unánimemente las personas que accionaron los engranajes precisos que permitieron poner en marcha el proyecto electoral del TJE, gracias a la gestión del consenso que atravesó la organización, desde el pleno de magistrados/as hasta las esferas técnicas del funcionariado permanente y temporal.

Dadas las condiciones de partida, desde un ejercicio honesto y humilde, se reconoció que la inacción hubiera sido una decisión gerencial posible; la decisión fue, sin embargo, asumir la responsabilidad que la ley le otorga a los magistrados/as al tomar posesión de sus cargos y, desde el reconocimiento del contexto, avanzar en la implementación de esas facultades para que el TJE diera sus primeros pasos plausibles.

Y dadas esas mismas condiciones, hay consenso también en reconocer toda la creatividad que se activó para garantizar un proceso exitoso que hay que valorar sin perder de vista la línea de base. En todo caso, la institución está ya inmersa en una actividad con una inercia que fue valorada como positiva gracias al liderazgo del consenso, la competencia de las personas, la estructura institucional y las alianzas estratégicas con la asistencia técnica electoral.

Con ese ánimo, y con el hito del relevo del pleno de magistrados/as en el horizonte a dos años vista, este documento pretende recoger las reflexiones y aportes compartidos en el taller en torno a las fortalezas y oportunidades de mejora que emergen de la vivencia y experiencia del último periodo electoral. Será uno de los insumos que aporten en esta fase postelectoral a la planeación estratégica institucional rescatando todo lo que caracterizó el éxito de este periodo electoral y que quienes componen el TJE atesoran como bases fundacionales de su organización.

## ***EL TRIUNFO DEL CONSENSO***



Que sentó las bases del liderazgo institucional...



# DISEÑO METODOLÓGICO

## INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El presente informe compila, sistematiza, interpreta y expone los aspectos más importantes del ejercicio de autoevaluación y lecciones aprendidas llevado a cabo por el Tribunal de Justicia Electoral (TJE) con el acompañamiento del PNUD y el financiamiento de la UE.

El TJE es la máxima autoridad en materia de Justicia Electoral y principal garante de los derechos políticos electorales de los ciudadanos, bajo los principios de legalidad, imparcialidad e independencia.

Tras las Elecciones Generales de noviembre de 2021 resulta pertinente realizar un ejercicio de valoración sobre cómo funcionó el sistema de justicia electoral, para extraer de ahí las innovaciones y lecciones aprendidas y hacer los ajustes necesarios de cara al próximo ciclo electoral.

La preparación de este ejercicio tuvo lugar a lo largo del mes de marzo de 2022 y culminó con la realización del taller de lecciones aprendidas los días 22 y 23 de marzo en los salones de Hotel Plaza San Martín de Tegucigalpa, en el que participaron tanto los Magistrados/as Propietarios y Suplentes como el personal operativo del Tribunal.

Este documento recoge la sistematización de los contenidos del taller y ofrece una serie de conclusiones y recomendaciones para la consideración del TJE que delinear los siguientes pasos a dar, en particular la actualización del plan estratégico institucional para atender las áreas de mejora en el corto y medio plazo.

*El objeto fundamental de este ejercicio ha sido analizar las acciones emprendidas y los retos afrontados por el TJE durante las Elecciones Generales 2021, así como las acciones estratégicas más pertinentes para el afianzamiento del marco legal que regula su funcionamiento y operativiza el ejercicio de la institución.*



Se trataba también de identificar las necesidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que emergieron a lo largo del ciclo electoral y las áreas de atención para una mejora continua y sostenible. Igualmente, este ejercicio ha servido también para reconocer las acciones innovadoras y buenas prácticas a consolidar y plantear los siguientes pasos a dar de cara al próximo ciclo electoral.

Los objetivos específicos del ejercicio de lecciones aprendidas fueron los siguientes:

- Facilitar un proceso de autoevaluación por parte de las áreas funcionales del TJE en relación con su trabajo a lo largo del ciclo electoral.
- Propiciar la reflexión, análisis y valoración sobre el trabajo realizado durante el reciente proceso electoral.
- Resaltar los aspectos positivos del proceso, lo que salió bien, lo que resultó efectivo en la implementación, las posibles buenas prácticas y acciones innovadoras para tener en cuenta.
- Identificar retos y desafíos afrontados, así como las necesidades, fortalezas, oportunidades, y áreas de mejora, proponiendo soluciones con base a la evidencia y al aprendizaje durante el proceso.
- Elaborar un informe que recopile las conclusiones del ejercicio de lecciones aprendidas que incluya recomendaciones para la acción de cara al futuro.

## DISEÑO DEL EJERCICIO Y CRÓNICA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS TALLERES

El ejercicio de lecciones aprendidas se ha estructurado en tres etapas diferentes:

**01**

Encuesta interna y preparación de los talleres

**02**

Taller de lecciones aprendidas con personal técnico y los magistrados/AS del TJE

**03**

Taller de lecciones aprendidas con proveedores de asistencia técnica internacional

Para coordinar el proceso, se llevó a cabo un trabajo conjunto de diseño de las herramientas y dinámicas metodológicas que se utilizaron, contando para ello con el apoyo del proyecto de Asistencia Técnica Electoral del PNUD.

## Preparación de los talleres

La planificación del ejercicio de lecciones aprendidas se inició por medio del diseño y aprobación de la metodología. El equipo de trabajo diseñó la metodología del proceso de lecciones aprendidas y los sometió a la aprobación del pleno de magistrados/as del TJE, incluyendo la metodología de trabajo, los participantes en el proceso y el cronograma.

La responsable de capacitación del TJE, Denisse Andino, fue el punto focal que apoyó en la coordinación de los preparativos y en incentivar la participación del personal. En la primera etapa se compartió un cuestionario en línea con el personal de todas las áreas de la institución, a fin de recabar información relevante, la cual fue insumo para el ejercicio de lecciones aprendidas.

## Taller de lecciones aprendidas con personal técnico y Magistrados/as del TJE

En la fase de planificación se decidió también cómo se debían distribuir las diferentes áreas de la institución para lograr el mayor provecho posible a su participaron en este ejercicio. Con base en ese criterio, los grupos de trabajo se organizaron de la siguiente manera:

*1. Grupos de trabajo que se organizaron para el análisis DAFO en el taller de lecciones aprendidas.*



Las acciones emprendidas para completar el ciclo electoral;

---

Los retos y desafíos afrontados, así como las necesidades, fortalezas y oportunidades que emergieron durante a la implementación las mismas;

---

Las acciones innovadoras y buenas prácticas;

---

La coordinación entre las diferentes áreas del Tribunal y el trabajo con otros actores externos.

## Taller de lecciones aprendidas con proveedores de asistencia electoral

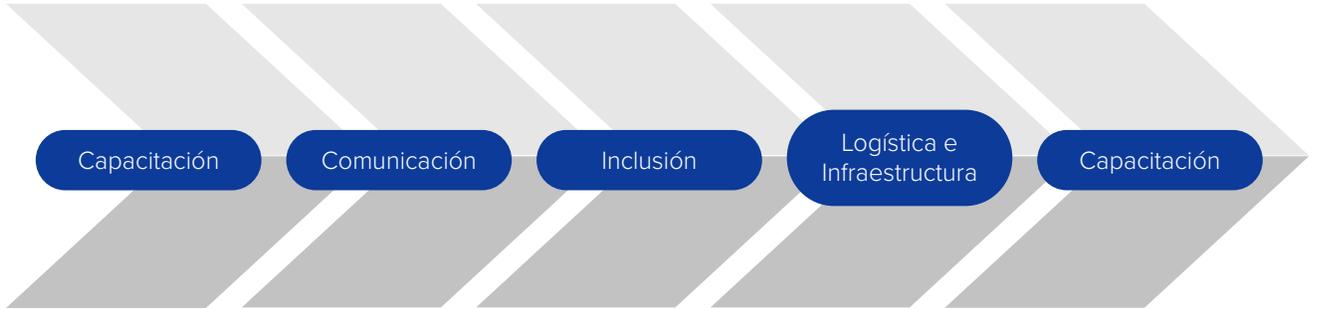
Las sesiones para la reflexión interna se complementaron el 23 de marzo de 2022 con una sesión de lecciones aprendidas sobre la cooperación del TJE con los organismos internacionales proveedores de asistencia técnica electoral.

En preparación de este ejercicio, el PNUD organizó varias reuniones informativas con las otras organizaciones: International Foundation for Electoral Systems (IFES), Netherlands Institute for Multiparty Democracy (NIMD) y National Democratic Institute (NDI).

El objetivo de esta sesión fue analizar y valorar la asistencia técnica electoral recibida por el TJE identificando buenas prácticas, y considerando oportunidades de cooperación de cara al siguiente ciclo electoral.

Durante la jornada, cada uno de los proveedores de asistencia electoral tuvo espacio para realizar una presentación exponiendo la asistencia electoral brindada al TJE antes, durante y después de las Elecciones Generales 2021.

Posteriormente, se organizaron cinco mesas temáticas, con base en las principales áreas de trabajo que fueron sujeto de la asistencia electoral:



Al final de la discusión, cada grupo realizó una breve presentación sobre los alcances de la asistencia internacional en esa área y las oportunidades de cooperación que se presentan de cara al siguiente ciclo electoral.





## **UNA MIRADA DE CONTEXTO**

El TJE se estrenó como tal en este período de elecciones de 2021. Su consolidación se venía dando en el marco de las reformas en el entorno de las instituciones electorales pero la pandemia había frenado dicho proceso. Así, cuando dio inicio el período electoral de 2021, la capacidad operativa del TJE estaba congelada a varios niveles.

Al momento de emprender el proyecto electoral, el TJE contaba con su pleno de magistrados/as que es nombrado, conforme establece la ley, por el Congreso Nacional con una mayoría de dos tercios. En términos prácticos, esta mayoría calificada se sustenta en el consenso y el acuerdo entre los tres partidos mayoritarios en la cámara.

Esta forma de designación del personal electoral permite establecer un cierto equilibrio entre los principales partidos políticos y el control mutuo en la gestión de los procesos electorales, pero también podría entrañar riesgos para la independencia y la credibilidad de la institución.

Esta realidad fue reconocida durante el taller por sus autoridades como punto de partida para la toma de decisiones del rumbo que debían acordar para el TJE si deseaban superar ese riesgo en beneficio de volver realidad el ejercicio de la justicia electoral para las Elecciones 2021. Se comenzó así a generar un consenso basado en la institucionalidad fruto de investirse de la autoridad que les otorga la ley y superando cualquier afán de protagonismo o interés partidista.

A partir de ahí, con ese núcleo de liderazgo y gestión basado en el consenso, la institución y sus necesidades fueron la prioridad de las acciones que se emprendieron. Desde conseguir descongelar los recursos para arrendar un local y contratar al personal, hasta conseguir mobiliario, pasando por construir un marco legal para atender los recursos de apelación a falta de ley procesal y los procesos formativos consecuentes, la trayectoria que se perfiló fruto de ese consenso fue ganando estructura y capacidad operativa, hasta hacer tangible y real el ejercicio de la justicia electoral durante las elecciones.

Los componentes de esa gestión y liderazgo, además del mencionado consenso de base, fueron los frentes de:

- Interacción y lobby político para la asignación de recursos y apertura de los marcos legales.

- La búsqueda de alianzas con la cooperación internacional.
- La voluntad del pleno de magistrados/as por estructurar el proyecto electoral.
- La permeabilidad que logró el consenso hacia todos los equipos de trabajo.
- El trabajo en equipo desde la cabeza hasta la base de la organización.
- La competencia de todo el equipo en el ejercicio de su labor, que se traduce, entre otros, en el desarrollo de una norma propia para suplir la falta de ley procesal.
- Accesibilidad y cercanía del pleno de magistrados/as.
- El trabajo en equipo para construir institucionalidad.

Fue objeto de mención entre los participantes del taller que, así como no había estructura operativa en 2019, tampoco contaba el Tribunal con imagen pública, no era conocida esta nueva institución. Se destacó así la estrategia que implementó el pleno desde que pudo vislumbrar las líneas de trabajo, para dar a conocer la institución y su trabajo, generar confianza y evitar así que la institución fuera vista como un “elefante blanco”. Se destacó, cómo el trabajo avanzado en términos de comunicación efectiva y capacitación han posibilitado que en la actualidad el TJE cuente con una imagen y posicionamiento en varios sectores de la sociedad.

Al taller de lecciones aprendidas llegó un equipo que se sintió unido, con visión de futuro, identificado con la misión y visión institucionales, fieles a la vocación del ejercicio de la ley y también con claridad de todo el camino que deben seguir transitando hasta lograr las condiciones dignas y óptimas de operación.

*“Si no hubiese habido consenso no tendríamos esa palabra “pacíficas” en la descripción de las elecciones; ese consenso llevó a puntos de encuentro importantes entre los tomadores de decisiones de la institución, potenció que eso también fuera hacia abajo, y comenzamos a construir institucionalidad con todos los equipos, independientemente de los partidos políticos de los que habíamos llegado.”*

Fueron varios los testimonios que sustentaron esa realidad que se construyó en lo cotidiano fruto del tipo de liderazgo ejercido por el pleno de magistrados/as. Y eso se tradujo en buen hacer del equipo, en voluntad y creatividad, más allá de los errores que se pudieran haber cometido. La pregunta ahora podría ser cómo integrar este estilo de gestión y liderazgo del consenso en el ADN de la institución, de tal manera que se sostenga a través del tiempo y de los diferentes equipos de gestión que están por venir.

### *3. Elementos troncales del engranaje institucional del TJE.*



¿Cómo va a impregnar este equipo de trabajo sus señas de identidad en la sociedad y el entorno electoral tras haberlo logrado todo partiendo de la nada? ¿Cómo va a fortalecer el engranaje exitoso que se puso en marcha para desde ahí avanzar en todos los aspectos que aún han de ser consolidados?

# UNA MIRADA A LA ENCUESTA INTERNA

Fruto del análisis y socialización de la encuesta aplicada a lo interno del TJE, se observa satisfacción generalizada con el trabajo realizado y las dinámicas de trabajo interno, sin quitar que hay comentarios y espacio para la mejora. A continuación, se expone un resumen de los resultados de la evaluación interna.

## *4. Resumen de la encuesta interna del TJE.*

---

Adjetivos más utilizados: eficiente, transparente y bien organizado.

---

El cronograma electoral en general es adecuado y realizable; el 48% de las respuestas hace alguna referencia a los tiempos.

---

El 71% considera que el marco legal es válido pero necesita ampliarse (Ley Procesal y reglamentos).

---

La comunicación en el TJE recibe una valoración muy positiva, tanto en lo interno como en la vertiente pública y exterior.

---

La capacitación recibida para desempeñar su labor en el TJE recibe una valoración mayoritariamente positiva (más de 90%).

---

Educación al votante: más de la mitad la considera adecuada pero tardía (aproximadamente el 60%).

---

La colaboración con otras instituciones se valora como positiva o muy positiva (100%).

---

La colaboración con los partidos políticos es también positiva para el 75% de los encuestados.

---

Muy positiva también (cercano al 100%) la valoración de la colaboración con las organizaciones de la sociedad civil y el rol de la cooperación internacional.

Se valora también de manera muy positiva (en torno al 90%) el papel del TJE en el proceso electoral en lo que se refiere a la armonía del pleno, la solidez de su trabajo, su independencia y su transparencia.

El 100% está muy de acuerdo y mayormente de acuerdo en que los resultados de la elección reflejan la voluntad del pueblo hondureño.

Con todo y la valoración mayoritariamente favorable a los ámbitos consultados en la encuesta, se recogieron en ella comentarios que apuntaban a cómo se podrían mejorar algunos aspectos.

*5. Comentarios recogidos en la encuesta del TJE.*

<b>COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL</b> Mayor comunicación Más conocimiento mutuo sobre el rol de las otras instituciones	<b>PROYECCIÓN INSTITUCIONAL</b> Dar a conocer la institución a nivel nacional y regional	<b>PARTIDOS POLÍTICOS</b> Más cercanía y acercamiento a ellos, darles a conocer la institución
<b>CAPACITACIÓN</b> Planes de capacitación en cascada Más tiempo Capacitaciones por área y no tan generales	<b>EDUCACIÓN AL VOTANTE</b> Hacerlo con mucho más tiempo En grupos focalizados	<b>PARTIDOS POLÍTICOS</b> Mejorar la capacitación



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en los resultados de la autoevaluación y a las lecciones aprendidas durante los talleres, se presentan para la consideración del TJE las conclusiones y recomendaciones siguientes:

## MARCO LEGAL

- El marco normativo que regula la justicia electoral en Honduras está por desarrollarse a partir de la definición y aprobación de una Ley Procesal Electoral;
- Si bien el reglamento que desarrolló el TJE como instrumento normativo para el período electoral de 2021 probó su eficacia para la tramitación de los recursos que se presentaron, hay sectores que no lo aprueban y el mismo Pleno de Magistrados/as reconoce que debe ser una medida transitoria;

## Recomendaciones

- Se deben realizar todas las acciones planteadas, desde las conversaciones políticas hasta las discusiones técnicas, para que la Ley Procesal Electoral sea desarrollada, presentada al Congreso Nacional y aprobada, de ser posible antes de las Elecciones 2025 en tiempo y forma, para que su implementación sea factible;
- Si bien la aprobación de esta ley depende directamente del Congreso Nacional, el TJE puede adoptar un papel proactivo presentando a quien corresponda un proyecto de Ley acorde a la realidad del país.
- Fruto de la aprobación de la ley, se deberán desarrollar los consiguientes reglamentos e instructivos que regulen su aplicación, para lo cual el TJE debe estar preparado, así como para su máxima difusión y correspondiente empoderamiento de los actores políticos.



## CONSOLIDACIÓN INSTITUCIONAL

- Por primera vez, el TJE ha tenido la oportunidad de asumir su mandato a lo largo de todo el ciclo electoral. Son reconocidas las condiciones desfavorables en las cuales acometió esta labor, con limitaciones presupuestales, de espacio físico, de medios técnicos y sin marco normativo que regulase su función;
- El TJE, a través de su Pleno de Magistrados/as, mostró el liderazgo y capacidad de gestión apropiados para planificar un proyecto electoral y gestionarlo con los recursos de los cuales pudo hacer acopio. Para ello, se reconocen los aciertos y fortalezas de una gestión basada en el consenso y la búsqueda de alianzas estratégicas que propició un efecto de cascada hacia todas las áreas internas de trabajo en equipo y construcción de institucionalidad;
- A pesar de los esfuerzos realizados, en ocasiones las limitaciones fueron mayores, lo cual provocó ciertos errores, descoordinaciones e incomodidades al personal que denotan que aún debe ser reconocida la institución en su plena magnitud para ser dotada a todo nivel de acuerdo con la labor que desempeña;

## Recomendaciones

- Capitalizando la experiencia de este período electoral, partiendo de las fortalezas y las soluciones innovadoras con las cuales la dirección y el equipo técnico lograron hacer frente a las falencias, es recomendable sistematizar los procesos, apuntalar la cultura institucional del consenso y trabajo en equipo, en la presencia y cercanía de las autoridades, la mejora de las condiciones laborales, espacios físicos a la medida y formación continua del personal;
- Es necesario posicionar las virtudes de una verdadera carrera judicial electoral que siga propiciando este liderazgo y gestión basada en el consenso y la institucionalidad de manera sostenible y que trascienda a este equipo de magistrados/as. El TJE por medio de su pleno puede jugar un papel proactivo en ello dando a conocer los logros alcanzados fruto de ese modelo de gestión, de tal manera que se sustente la pertinencia de la carrera judicial y se apalanquen los mecanismos que activen su institucionalización;



## CAPACITACIÓN E INCLUSIÓN

- El TJE debe ser el motor para consolidar una cultura de justicia electoral entre los actores políticos hondureños, así como el garante del empoderamiento de dichos actores en lo que a la legislación electoral se refiere. Para ello, es necesario seguir profundizando en el desarrollo y actualización del currículo electoral, los materiales didácticos y los medios virtuales y presenciales de implementación de la formación;
- La capacidad de investigación y desarrollo en aspectos legales de toda la región que ha sustentado la generación del marco normativo propio para este período electoral es un capital que el TJE debe institucionalizar y poner en valor al interior de la organización y con los actores más relevantes, de tal manera que se genere una comunidad capacitada y comprometida con la legislación electoral en torno al tribunal;
- Los esfuerzos realizados en materia de inclusión fueron reducidos, debido a que por el momento el TJE se dirigió más al sector de los electos que a los de los electores. Por ello, enfoques inclusivos de género, comunidades vulnerables, campesinos, pueblos indígenas, etc. no forman parte aún de la oferta formativa del TJE;

## Recomendaciones

- Sería conveniente diagnosticar las necesidades de capacitación de todo el personal y elaborar un plan integral de formación adaptado a los perfiles laborales y a las necesidades institucionales. El plan debe ofrecer una formación transversal y también específica por áreas de conocimiento, que integre experiencias nacionales e internacionales y que apunte al desarrollo de carreras judiciales al interior de la institución;
- La capacitación a los actores ha de constituirse en un proceso continuo, con contenidos específicos para cada tipo de público y con amplitud de cobertura para abarcar más sectores de la sociedad; deben integrarse enfoques diferenciales inclusivos en las capacitaciones dirigidas a los electores para generar un empoderamiento generalizado en derechos electorales;

- Se debe avanzar en la creación de una unidad de inclusión, inserta o no en el área de capacitación que, en coordinación con otras instituciones electorales y gubernamentales, defina e implemente una estrategia de inclusión en materia de derechos electorales.

## COMUNICACIÓN Y PROTOCOLO

- El TJE ha logrado dar los primeros pasos de su posicionamiento institucional e imagen frente a los actores electorales y la sociedad, dando a conocer su mandato y difundiendo su trabajo, pero este es sólo un primer logro valioso dado que partía de la falta de imagen y desconocimiento generalizado de su existencia.
- A pesar de haber alcanzado cierto posicionamiento entre los actores políticos y electorales, y una buena penetración en redes sociales, la cobertura que logró abarcar fue reducida, por lo que es necesario ampliar esta difusión, fortalecer la imagen institucional y las relaciones con la sociedad civil, partidos políticos, medios de comunicación y demás instituciones electorales;

## Recomendaciones

- El área de Comunicación del TJE debe ser dotada de medios técnicos y humanos para contar con una estrategia de comunicación propia que le permita diversificar sus canales de información y ampliar su cobertura, con especial énfasis en la utilización de las redes sociales.
- La difusión del informe a la Nación y la socialización del trabajo realizado deberían ser puntos de partida que consoliden una imagen basada en la confianza, la pertinencia de la institución y la aprobación generalizada de su labor en el desarrollo de su misión.



## ADMINISTRACIÓN, RECURSOS HUMANOS E INFRAESTRUCTURA

- El desarrollo del proyecto electoral del TJE no ha ido acompañado con los recursos financieros, físicos y humanos acordes. El Pleno de Magistrados/as se vio abocado a jugar un rol de solicitante de insumos para ver descongelados sus recursos; también tuvo que buscar y generar alianzas de todo tipo para lograr solventar las necesidades de espacio físico, mobiliario y personal que pudieran responder al proyecto electoral;
- Si bien esta actitud constituye una fortaleza en la gestión del TJE, el presupuesto electoral debe ser designado conforme a la ley en tiempo y forma por parte de los órganos gubernamentales competentes;

### Recomendaciones

- Se deben adelantar todas las gestiones posibles para que el TJE logre paulatinamente consolidar los recursos que le permitan afianzar los medios físicos, técnicos, tecnológicos y humanos que requiere para continuar su labor de manera óptima.
- Se recomienda afianzar las políticas de Recursos Humanos que fomenten la estabilidad laboral y la posibilidad de carrera con base en méritos, para lograr mantener al personal motivado, comprometido con la institución y garante de la cultura del trabajo en equipo y consenso que ha permeado desde el equipo de liderazgo durante este periodo electoral;



## ALIANZAS Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL

- El TJE ha logrado establecer relaciones fluidas y efectivas con diversos aliados, que ha capitalizado de manera eficaz en favor del cumplimiento de su misión.
- La naturaleza de la asistencia técnica electoral comprende sus propias políticas de apoyo y no es ilimitada la posibilidad de adquisición de equipamiento.

### Recomendaciones

- El TJE debe formular los planes estratégicos internos desde los cuales generar las próximas alianzas y requerimientos de asistencia técnica electoral, reconociendo que no todo el financiamiento debe y puede provenir de la cooperación internacional;
- El TJE debe iniciar los canales de comunicación que propicien la colaboración con los otros organismos electorales con los que interactúa en el proceso electoral, como el Consejo Nacional Electoral (CNE), Registro Nacional de las Personas (RNP), Unidad de Financiamiento, Transparencia y Fiscalización a Partidos Políticos y Candidatos (UFTF);
- También es aconsejable mantener los lazos de comunicación con entes electorales regionales e internacionales en aras de fomentar la excelencia y reconocimiento institucional que ha logrado comenzar a construir.

# ANEXO 1. ANÁLISIS INSTITUCIONAL

## PLENO DE MAGISTRADOS/AS

*Desde este espacio se gestó y plasmó todo el trabajo que el TJE logró llevar a cabo durante el período electoral 2021. Ante un contexto incompleto y poco favorable, la apuesta del pleno fue encontrar las vías para la acción y para ello se basó en el consenso, en la estrategia de remar todos a favor de un mismo rumbo, que es la institucionalidad de justicia electoral.*

*Ejerció liderazgo, gestión efectiva, presencia y cercanía, alianzas estratégicas y destreza legal y operativa, y fruto de ello el TJE ha logrado abrir un espacio confiable y de buen hacer en sus áreas de influencia. Está invitado ahora a consolidar toda esta experiencia a nivel de marco normativo y legal, organizacional y de imagen pública.*

### 6. ¿Qué hicimos en el Pleno de Magistrados/as?

#### FASE PRE-ELECTORAL

Identificación de las necesidades en todo su contexto (logísticos, presupuestarios, materiales).	Elaboración del proyecto de presupuesto.	Definición de las actividades a realizar de manera coherente con el presupuesto asignado.
Se inició el proceso de compra de equipo y materiales, contratación de personal y las jornadas de capacitación.	Se definió la imagen institucional para desarrollar campañas de publicidad .	Se trabajó coordinadamente con el poder legislativo para poder determinar o definir el proyecto de ley procesal.
Identificación del riesgo de la no aprobación de la ley procesal enviado al CN, borrador de decreto para ampliar facultades reglamentarias del TJE.	Se rehusó la guía del recurso de apelación y manual de recuento jurisdiccional.	



## FASE ELECTORAL

Programa de socialización de la normativa procedimental aplicable.

Jornadas de capacitación para actores políticos.

Desarrollo de campaña publicitaria.

Recepción, trámite y resolución de recursos.

Conferencias de prensa informativas.

## FASE POST-ELECTORAL

Taller de lecciones aprendidas.

Informe a la nación elecciones generales 2021.

Jornadas de capacitación.

Concluir con resolución de los recursos.

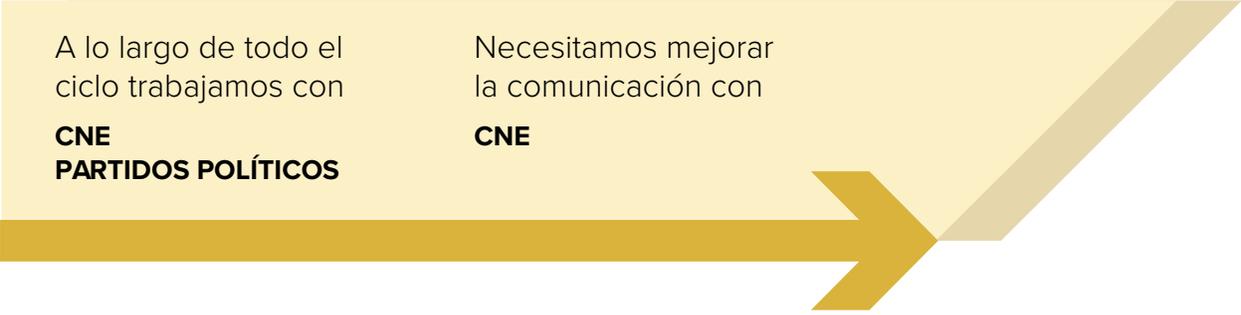
Concluir de aprobar la normativa interna TJE.

A lo largo de todo el ciclo trabajamos con

**CNE**  
**PARTIDOS POLÍTICOS**

Necesitamos mejorar la comunicación con

**CNE**



7. ¿Con quién trabajamos desde el Pleno de Magistrados/as?

FASE PRE-ELECTORAL	FASE ELECTORAL	FASE POST-ELECTORAL
IFES	PNUD	CNE
CNE	CNE	Proveedores de Bienes y Servicios
Proveedores de Bienes y Servicios	FFAA	FFAA
NIMD	Proveedores de Bienes y Servicios	
Secretaría de Finanzas	USAID	
Secretaría de Coordinación General de Gobierno.		

8. ¿Qué fortalezas, retos, oportunidades y necesidades identificamos en el Pleno de Magistrados/as?

¿Qué salió bien? ¿Qué fortalezas tuvimos?	¿Qué hicimos para que saliera bien?	¿Qué se podría mejorar?
<p>Cumplimiento de Plazos y Términos Legales.</p> <p>Buena comunicación institucional.</p>	<p>Cumplimiento de los requerimientos, asignaciones y funciones de acuerdo a las instrucciones emanadas del Pleno.</p>	<p>Podemos mejorar la estabilidad e inamovilidad del personal involucrado directamente en el proceso.</p>
¿Qué retos tuvimos?	¿Cómo fueron atendidos?	¿Cómo podría mejorarse?
<p>Falta de recursos.</p> <p>Carencia de estabilidad de Recursos Humanos.</p> <p>Falta de mobiliario e insumos</p> <p>Falta de la Ley Procesal Electoral.</p>	<p>Elaboración de Reglamento para la sustanciación del Recurso de Apelación.</p> <p>Nos acoplamos para trabajar bajo presión, incluso fines de semana y feriados.</p>	<p>Contratando más personal permanente.</p> <p>Elaborar la Ley Procesal Electoral.</p> <p>Tener el mobiliario, leyes e insumos necesarios.</p>



¿Qué oportunidades tuvimos?	¿Cómo fueron atendidas?	¿Cómo se pueden aprovechar?
Aprender sobre el funcionamiento y normativa de otros Sistemas Electorales de América Latina.	Tomamos como ejemplo y punto de partida regulaciones ya existentes en el Sistema Electoral Ecuatoriano para suplir la ausencia de la Ley Procesal Electoral.	Aprendiendo de su trayectoria y experiencias en materia electoral.

¿Qué necesidades tuvimos?	¿Cómo fue atendido? ¿Cómo se podría atender a futuro?	¿Cómo se pueden atender en el futuro?
Lograr el conocimiento de todos los sectores de la sociedad hondureña, para el posicionamiento adecuado de conformidad con la Ley.	Capacitaciones.  Dar a conocer las diferencias entre los diferentes entes electorales y la supremacía del TJE.	Con asignación de recursos adecuados.  Legislación adecuada para regular los procesos legales y la estabilidad e inamovilidad de los empleados y funcionarios.  Establecimiento de una verdadera carrera judicial electoral, despolitizada e incluyente de las máximas autoridades.



# SECRETARÍA GENERAL

*Desde la Secretaría General operativizaron la práctica cotidiana que emana del cumplimiento de la misión del TJE mediante la tramitación de los recursos y denuncias recibidas durante el periodo electoral.*

*A pesar del desafío de la falta de marco legal y de la necesidad de apropiarse de un marco normativo nuevo, destacan la oportunidad de haber dado a conocer su función y requieren de medios físicos, humanos y de capacitación para continuar fortaleciendo su labor.*

## 9. ¿Qué hicimos en la Secretaría General?

### FASE PRE-ELECTORAL

Identificación de necesidades (recurso humano, material y equipo).	Capacitación del personal de apoyo contratado.	Elaboración de borradores de autos, providencias y otros formatos.
Elaboración de flujograma de trabajo.	Capacitación y estudio del reglamento de Recurso de Apelación aprobado y legislación aplicable.	Recepción y tramitación de 4 recursos producto de resoluciones previas al proceso electoral.
Recepción de denuncia de delitos electorales.	Elaboración del reglamento del recurso de apelación.	Organización interna de responsabilidades.

### FASE ELECTORAL

Tramitación de recursos presentados en etapa pre-electoral.	Atención y orientación a abogados, ciudadanía y medios de comunicación.	Socialización del reglamento del recurso de apelación.
---	---	--

## FASE POST-ELECTORAL

Recepción y sustanciación de recursos.

Acreditación de observadores para el recuento jurisdiccional.

Recepción y tramitación de otras solicitudes, más 7 recursos.

Comunicaciones con otros organismos electorales.

Notificaciones y emplazamientos.

Comunicaciones y coordinaciones para la realización de los recuentos jurisdiccionales.

Digitilización de expedientes administrativos.

Plenos jurisdiccionales para la emisión de sentencias.

A lo largo de todo el ciclo trabajamos con

**CNE**  
**PNUD**

Necesitamos mejorar la comunicación con

**CNE**  
**PARTIDOS POLÍTICOS**

10. ¿Con quién trabajamos en la Secretaría General?

FASE PRE-ELECTORAL	FASE ELECTORAL	FASE POST-ELECTORAL
Candidatos alcaldes y diputados	Partidos Políticos	Partidos Políticos
Ministerio Público	CNE	CNE
Organismos Internacionales	Medios de comunicación	Medios de comunicación
Partidos políticos	Sociedad Civil	Sociedad Civil
CNE	CSJ	CSJ
Medios de comunicación		Candidatos alcaldes y diputados
		Ministerio Público
		Organismos Internacionales

11. ¿Cómo lo hicimos en la Secretaría General?

¿Qué salió bien?	¿Qué retos tuvimos?	¿Qué oportunidades tuvimos?	¿Qué necesidades identificamos?
Trabajo en equipo. Personal capacitado. Organización.	Falta de ley procesal. Duplicidad en las revisiones. Tiempos para revisiones. Cansancio físico y emocional.	Dar a conocer el trabajo de la Secretaría General. Fortalecimiento de las capacidades del personal. Cumplimiento del mandato constitucional del TJE.	Mobiliario y equipo. Incentivos. Ley procesal Electoral.

# CAPACITACIÓN, COMUNICACIÓN Y PROTOCOLO

*Esta unidad afrontó el reto de dar a conocer una institución nueva y desconocida para la sociedad y, además, diseñar los procesos de capacitación y comunicación efectivos que permitieran socializar el marco normativo ad-hoc que desarrolló el TJE para poder ejercer la justicia electoral, garantizando que se conociera a profundidad y se aceptara como medida excepcional que el Tribunal creó en aras de cumplir su misión institucional.*

*Los integrantes destacan la fortaleza del trabajo en equipo a todo nivel como aspecto que les permitió cumplir con su cometido y afrontan ahora el reto de lograr mayor y mejor cobertura, para lo cual requerirán fortalecer los medios humanos, técnicos y didácticos con los que cuentan.*

## 12. ¿Con quién trabajamos en Capacitación, Comunicación y Protocolo?

FASE PRE-ELECTORAL	FASE ELECTORAL	FASE POST-ELECTORAL
CNE	CNE	Cooperación Internacional
Policía	Medios de comunicación	Medios de comunicación
Medios de comunicación	Policía	Partidos políticos
Congreso Nacional	Sociedad Civil	CNE
FFAA	Partidos Políticos	Sociedad Civil
Partidos Políticos	Cooperación Internacional	Poder Judicial
Coop. Internacional	FFAA	
Sociedad Civil		

## FASE PRE-ELECTORAL

Elaboración del plan de capacitación y comunicación, preparación de los materiales didácticos y logísticos.	Campaña de inducción electoral, televisión, radio y redes sociales.	Elaboración de la curricula para el curso introductorio en Derecho y Justicia Electoral.
Socialización del Reglamento a periodistas, abogados y actores políticos.	Gestión del equipo de apoyo para comunicación y protocolo.	Desarrollar talleres y simulacros sobre el recuento electoral dirigidos al personal de la junta del recuento jurisdiccional.
Preparación de borradores de documentos electorales para el recuento jurisdiccional.	Identificar los grupos a capacitar. Registro de actores políticos, representantes de Sociedad civil.	Capacitación para observadores de la Sociedad Civil.
Informar al pleno de magistrados/as sobre el desarrollo de las actividades y avances del plan de trabajo.	Entrega de ejemplares del reglamento del recurso de apelación donados por la Unión Europea y PNUD.	Conferencias de prensa.
Asistencia a los observadores internacionales.		

## FASE ELECTORAL

Elaborar e implementar documentos del recuento jurisdiccional (actas formatos de recuento, hojas de incidencias).

Reforzamiento de las capacidades del personal permanente y contrato especial.

Monitoreo de medios de comunicación.

Acompañamiento a la comisión de recuento jurisdiccional y pleno de magistrados/as en las juntas del recuento jurisdiccional.

Convocatoria a los medios de comunicación.

Informar a la ciudadanía sobre las actividades del TJE y además comunicar los resultados derivados del recuento jurisdiccional.

Atención a los observadores y actores políticos que se presentaban a los recuentos.

Informar sobre los avances de las actividades al pleno.

## FASE POST-ELECTORAL

Monitoreo de medios de comunicación.

Publicación de fichas de sentencia en las redes sociales.

Presentación y socialización del informe a la nación, resultados electorales generales 2021.

Coordinación de visita a los foros por parte de los magistrados/as.

Publicaciones de los diferentes acompañamientos de los magistrados/as con los organismos internacionales.

Necesitamos mejorar  
la comunicación con  
**PARTIDOS POLÍTICOS**

14. ¿Cómo lo hicimos en Capacitación, Comunicación y Protocolo?

¿Qué salió bien?	¿Qué hicimos para que saliera bien?	¿Qué se puede mejorar?
<p>Los procesos transparentes.</p> <p>Excelente comunicación entre las unidades y la máxima autoridad.</p> <p>Personal capacitado.</p> <p>La creación de equipos de trabajo.</p>	<p>Se cumplió con la agenda de actividades.</p> <p>Se cumplió con el principio de máxima publicidad.</p> <p>Capacitar y difundir la materia de Justicia Electoral.</p>	<p>Llegar a los consensos para la elaboración de los documentos electorales.</p>

15. ¿Qué retos, oportunidades y necesidades identificamos en Capacitación y Comunicación?

¿Qué retos tuvimos?	¿Cómo fueron atendidos?
<p>Lograr cobertura de capacitación y comunicación a nivel nacional.</p> <p>Realizar actividades presenciales.</p> <p>Convocatoria a los medios de comunicación, actores políticos y apoderados legales.</p>	<p>Siendo una fuente de información para la prensa.</p> <p>Acceso al material electoral para procesos de capacitación.</p> <p>Relaciones con actores políticos y de la sociedad civil.</p>

¿Qué oportunidades tuvimos?	¿Cómo fueron atendidas?
<p>Acceso a capacitación por parte de cooperantes internacionales y relación con otros entes electorales.</p> <p>Las buenas relaciones con los cooperantes.</p> <p>Relaciones con actores políticos, sociedad civil y representantes de los partidos políticos.</p>	<p>Llevar el mensaje sobre la función electoral que desempeña el TJE.</p> <p>Participación de la ciudadanía, actores políticos, apoderados legales de manera virtual en 18 departamentos a través del aula virtual y en 4 departamentos de forma presencial.</p>

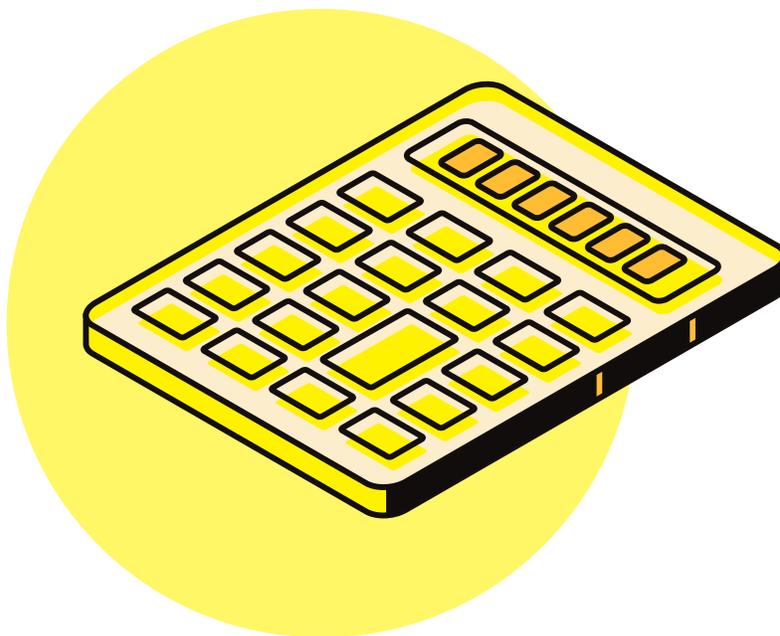
## ¿Qué necesidades identificamos?

Falta de equipo tecnológico, recurso humano, mobiliario.

Recursos para movilización del personal a nivel local.

Recursos económicos.

Recursos didácticos para capacitar al personal de la junta receptora del recuento jurisdiccional.



# DIRECCIÓN LEGAL

*Desde esta dirección accionaron la innovación de haber creado un marco regulatorio a falta de ley procesal, de tal manera que se tradujera en reglamentos y capacitaciones que permitieran que el ejercicio práctico de dicho marco fuera de acuerdo con la ley, coherente y consistente.*

*Afrontan ahora el proceso de aprobación de las leyes y marcos normativos pertinentes que definan de manera certera los procedimientos que van a regir la actividad del TJE bajo la nueva sombrilla legal.*

## 16. ¿Qué hicimos en la Dirección Legal?

### FASE PRE-ELECTORAL

Elaboración del reglamento de procedimiento del recurso de apelación en material electoral.

Capacitaciones a la Sociedad Civil.

Capacitaciones a los actores (partidos políticos, medios, abogados, cooperantes).

Capacitaciones al personal del TJE involucrado en el proceso electoral.

Elaboración de borradores de proyectos de sentencia y autos.

Revisión de contratos y demás documentos legales de compras y adquisiciones de insumos para procesos.



## FASE ELECTORAL

Elaboración de proyectos de sentencia y autos.

Adecuación de material electoral para los recuentos jurisdiccionales.

Coordinación del instructivo del personal de recuento jurisdiccional.

Coordinación con la Secretaría General para asegurar el cumplimiento de los términos (reglamentos).

Brindar información con respecto al proceso a los diferentes sectores de la ciudadanía.

Revisión de actas solemnes del resultado del recuento jurisdiccional.

## FASE POST-ELECTORAL

Elaboración de fichas resumen de sentencias.

Brindar información con respecto al proceso a los diferentes sectores de la ciudadanía.

Cumplimiento del principio de publicidad y transparencia.

A lo largo de todo el ciclo trabajamos con **CNE**

Necesitamos mejorar la comunicación con **CNE**



17. ¿Con quién trabajamos en la Dirección Legal?

FASE PRE-ELECTORAL	FASE ELECTORAL	FASE POST-ELECTORAL
Cooperantes (NIMD, PNUD, UNIÓN EUROPEA)	CNE	CNE
Congreso Nacional, CNE, SEFIN, RNP	Partidos Políticos	Candidatos a cargo de elección
FFAA, Policía Nacional	Medios de comunicación	FFAA
IPM		Polícia Nacional
Partidos Políticos		Medios de comunicación
IAIP		Organismos Internacionales
UNAH		Partidos Políticos
Medios de comunicación		
IHSS		

18. ¿Qué fortalezas, retos, oportunidades y necesidades identificamos en la Dirección Legal?

¿Qué salió bien? ¿Qué fortalezas tuvimos?	¿Qué hicimos para que saliera bien?	¿Qué se podría mejorar?
Alianzas estratégicas y convenios. Capacitaciones. Compromiso institucional. Plan Estratégico Institucional. Procesos transparentes.	Resolución de conflictos. Normativa interna.	Revisión y actualización de normativa.



### ¿Qué retos tuvimos?

Establecimiento de políticas internas.  
Reingeniería funcional.

### ¿Qué oportunidades tuvimos?

Acompañamiento de diferentes instituciones, nacionales e internacionales.  
Aprendizaje.

### ¿Qué necesidades tuvimos?

Ley Aprobada.  
Falta de Políticas que regulen el funcionamiento.

### ¿Cómo fue atendido? ¿Cómo se podría atender a futuro?

Tipos de contratación del personal.  
Cronograma Electoral elaborado en conjunto con los entes involucrados.

# PLANIFICACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y RRHH

*Esta unidad logró darle forma al proyecto electoral que desde la gerencia se había diseñado y vislumbrando, realizando el diagnóstico de necesidades y el consiguiente cronograma y presupuesto. También veló por la credibilidad social de ese proyecto valiéndose de los valores institucionales.*

*Como en el resto de las unidades, la ley procesal le brindará el marco normativo que requiere para avanzar en la consolidación de los procesos internos de planificación y de gestión de las compras y contrataciones que permitan crear un equipo humano y técnico acorde a la misión del TJE.*

## 19. ¿Qué hicimos en Planificación, Administración y RRHH?

### FASE PRE-ELECTORAL

Diagnóstico de necesidades: proyecto presupuesto Justicia Electoral.	Elaboración de plan estratégico Institucional.	Logro de la capacidad instalada a través de compras y donaciones.
Propuesta de la ley Procesal Electoral (máximo nivel).	La no inclusión en la participación de la elaboración del cronograma electoral.	Gestión de recursos financieros.
Cronograma de actividades y acciones.	Establecimiento de la normativa administrativa (reglamentos, comisiones y comités).	Contratación de personal a nivel interino.
Establecimiento de alianzas estratégicas y convenios.		

## FASE ELECTORAL

Contratación de personal para el proceso electoral.

Nombramiento de comisiones.

Recepción de recursos de apelación.

Resolución de conflictos electorales (sentencias).

Capacitación del personal temporal.

Aprobación y publicación del reglamento de recurso de apelación.

Capacitación a sectores focalizados (partidos políticos, colegio de abogados, sociedad civil).

Campañas publicitarias para orientación electoral.

## FASE POST-ELECTORAL

Informe a la Nación.

Resolución de conflictos.

Aprobación de la ley.

Análisis de la situación interna.

Evaluación del desempeño al personal contratado.

Definición de estrategias (insumos, personal, tiempos).

Establecimiento de políticas (control, administrativas, riesgo).

20. ¿Con quién trabajamos en Planificación, Administración y RRHH?

FASE PRE-ELECTORAL	FASE ELECTORAL	FASE POST-ELECTORAL
Medios de comunicación	Partidos Políticos	Medios de comunicación
Comunidad Internacional	CNE	Comunidad Internacional
Partidos Políticos	Sociedad Civil	Partidos Políticos
Sociedad Civil		Sociedad Civil
CNE		
Abogados		

21. ¿Qué fortalezas, retos, oportunidades y necesidades identificamos en Planificación, Administración y RRHH?

¿Qué salió bien? ¿Qué fortalezas tuvimos?		
Planificación, prevención y organización básica. Transparencia. Recurso Humano comprometido.		
¿Qué retos tuvimos?	¿Cómo fueron atendidos?	¿Cómo se podría mejorar?
Generar confianza y fomentar la imagen institucional positiva.	Siendo fieles a los valores institucionales.	Fomentando la carrera judicial electoral.  Contando con la normativa adecuada a la misión del TJE.



### ¿Qué oportunidades tuvimos?

- Fomentar la alianza estratégica nacional e internacional.
- Intercambio de experiencias con otros órganos electorales.
- Reconocimiento como la máxima autoridad en materia de justicia electoral.

### ¿Qué necesidades tuvimos?

- Que se aprobó el presupuesto electoral adicional al presupuesto funcional, con potestad de compras directas en caso de ser necesario.
- Priorización de asignación de recursos presupuestarios en periodo electoral.
- Aprobación de la Ley Procesal Electoral.



## **ANEXO 2. HOJA DE RUTA HACIA 2025**

Tras haber analizado en profundidad cada área qué fortalezas, desafíos, oportunidades y necesidades encontraron en el desarrollo del proceso electoral, el taller dio paso al trabajo de proyección futura.

*22. Hoja de ruta para el periodo post taller de lecciones aprendidas.*

### *Fortalecimiento Interno*

- Establecimiento de las políticas administrativas y de control.
- Elaborar y aprobar normativa interna, así como definir los procedimientos y procesos.
- Convenio.

### *Ley Procesal Electoral*

- Crear una ruta de tiempo para el logro de la meta de la ley.
- Realizar taller para un nuevo proyecto de ley procesal.
- Elaborar/preparar el proyecto de ley procesal electoral, darle seguimiento y hacer lobby hasta la aprobación de la ley.
- Acercamiento con el CN para aprobación de la ley procesal electoral.
- Debates en el Congreso Nacional: aprobación de la nueva ley procesal electoral.

### *Planeación institucional y presupuesto*

- Lobby para aprobación de presupuesto.
- Discusión y socialización del presupuesto de ley.

- Creación de reglamentos y manuales certificados derivados de la ley.
- Socializar a lo interno y externo del TJE la ley procesal electoral.
- Módulo de indicadores, seguimiento a los procesos.
- Sistematización del proceso de recurso de apelación.
- Automatización de procesos electorales (implementar el expediente Electrónico).
- Nivelación de funciones y actividades.
- Prioridad en las partidas presupuestarias, especialmente en periodo electoral.

### *Coordinación interinstitucional y alianzas de cooperación*

- Comunicación efectiva y constante con los órganos electorales.
- CNE - TJE: cronograma electoral conjunto, concordancia de procedimientos, mejorar los canales de comunicación.
- Mantener y hacer alianzas estratégicas nacionales e internacionales de cooperación.

### *Capacitación, Inclusión y Comunicación*

- Implementar estrategias de comunicación.
- Desarrollo de jornada de capacitación por sectores, tanto presencial como virtual: al personal del TJE y a ciudadanía y usuarios.
- Inclusión de sectores de acuerdo con las políticas del gobierno.
- Elaborar contenidos en democracia ciudadana.

### *Infraestructura*

- Lograr la capacidad instalada para una organización 100% eficaz y eficiente.
- Dotar de equipo y mobiliario.
- Adquisición de edificio propio para el TJE.

*23. Hoja de ruta para el periodo de relevo de autoridades.*

### *Proceso de relevo de autoridades*

- Preparación del informe de gestión 2019-2024.
- Elaborar un plan de transición para el pleno de magistrados/as.
- Elección de los nuevos magistrados/as para el período 2024.
- Ceremonia de traspaso a nuevas autoridades.

### *Planeación institucional*

- Elaboración de un nuevo plan estratégico institucional.
- Empoderar al nuevo pleno de magistrados/as de la normativa y acciones ejecutadas y por ejecutar.
- Elaboración de proyecto electoral con todas las áreas involucradas con oportunidad de mejora.
- Conformación de comisiones para procesos electorales sin duplicidad de comisiones.

### *Capacitación*

- Nuevas capacitaciones y actualización para el personal.

- Malla curricular especializada sobre justicia electoral; nuevo currículo en materia de TJE.
- Socialización de la normativa disponible con actores políticos, abogados, medios de comunicación, cooperantes y representantes de sociedad civil.

#### *24. Hoja de ruta para el periodo pre-electoral 2025.*

### *Proyecto Electoral*

- Nombrar y otorgar funciones a la Comisión Integral para las elecciones 2025.
- Elaborar proyecto de presupuesto de justicia electoral elecciones 2025.
- Cronograma electoral CNE-TJE.
- Implementar las acciones preparatorias para las elecciones primarias internas y generales 2025.

### *Capacitación*

- Capacitar al personal de JRV.
- Capacitar a los sectores prioritarios.
- Continuar con las capacitaciones a los actores políticos.
- Campaña de la normativa disponible.

### *Logística y Recursos*

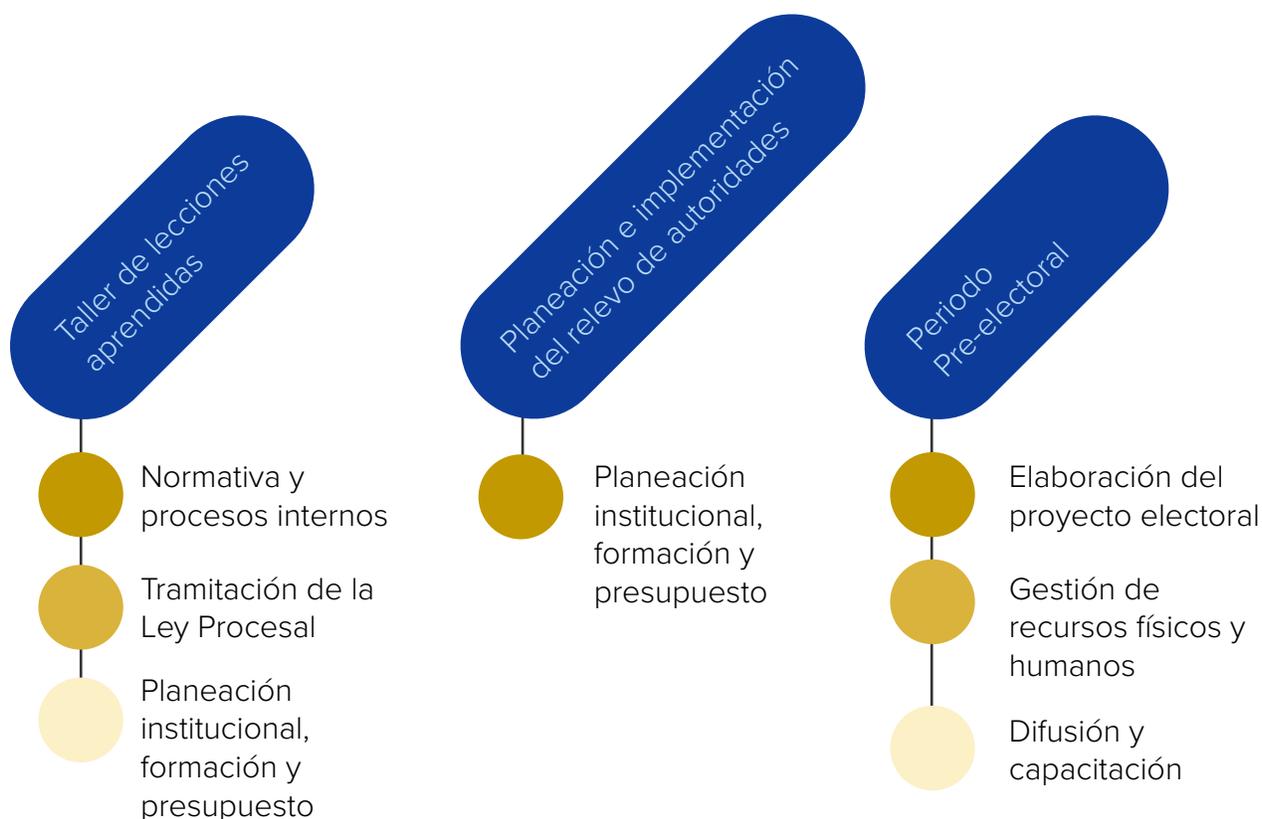
- Gestión de recursos materiales, espacial y equipo.
- Integrar los equipos técnicos.

A la luz del número de comentarios sistematizados, existe consenso en que, para el período de 2022 en adelante, la prioridad es tramitar el proyecto de ley procesal y para ello se propusieron varias formas de abordaje. Es una prioridad también la capacitación e inclusión, el desarrollo de normatividad para los procesos de funcionamiento interno, la comunicación y la colaboración interinstitucional, así como el fortalecimiento de las alianzas estratégicas.

Se recogieron asimismo varios aportes para el período en el cual acontecerá el relevo de los magistrados/as a modo de planeación y ejecución de las actividades que acompañan ese proceso: los informes y estrategias para implementar el relevo, la nueva planeación estratégica y la continuidad de las capacitaciones.

Finalmente, para el período pre-electoral de las próximas elecciones primarias y generales proyectadas para 2025, destacan las propuestas en torno a la creación del proyecto electoral en coordinación con instituciones electorales como el Consejo Nacional Electoral (CNE), la integración de las lecciones aprendidas de las elecciones 2021 a esta planeación y continuar con la capacitación.

25. Hoja de Ruta y sus hitos estratégicos.





## ***ANEXO 3. REVISIÓN DEL TRABAJO CON LA ASISTENCIA TÉCNICA ELECTORAL***

El acercamiento a los organismos de cooperación internacionales en busca de apoyo y asistencia técnica y logística fue una de las principales estrategias acometidas por el pleno de magistrados/as para lograr accionar el proyecto electoral.

Fue un abordaje calificado sobre la base de la amistad, lo cual se refleja en los comentarios que se registraron a través de todos los ejercicios del taller de lecciones aprendidas en lo que respecta a la relación con la cooperación internacional y los resultados que se obtuvieron fruto del trabajo conjunto.

Los apoyos comprendieron desde colaboraciones de carácter técnico y especializado para el desarrollo del marco normativo que se requería, hasta la provisión de mobiliario y dotaciones, pasando por el trabajo que sentaba las bases de la estrategia de capacitación y comunicación del TJE. Cabe destacar que hay menciones referidas a actividades donde se reconoce que, de no ser por el apoyo de la cooperación, no se hubieran logrado implementar.

En el transcurso de esta sesión, además de realizar un recorrido por los puntos concretos en que la cooperación internacional intervino, hubo espacio para el análisis y reflexión de dicho trabajo conjunto y para reconocer asimismo oportunidades de seguir contando con la asistencia técnica electoral para el trabajo por venir.

### **ASISTENCIA TÉCNICA BRINDADA**

Al inicio de la sesión, los organismos de cooperación presentes compartieron los principales aspectos que comprendió la asistencia técnica al TJE, que se exponen esquemáticamente a continuación.

### **MITIGACIÓN DEL CONTAGIO DE COVID-19**

A través de insumos de bioseguridad para el personal del TJE, como mascarillas, gel hidroalcohólico y productos desinfectantes.

### **FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN LAS INSTITUCIONES ELECTORALES**

A través del asesoramiento y acompañamiento constante al Tribunal de Justicia Electoral.

### **CAMPAÑA DE INFORMACIÓN AL VOTANTE**

Apoyo a la implementación de una campaña nacional de información al votante y socialización sobre el mandato del TJE, y sobre el procedimiento para presentar recursos de apelación. Esta campaña en medios y en redes sociales incluyó otros temas como los derechos políticos electorales o los principios de transparencia, imparcialidad e independencia del TJE.

### **SOCIALIZACIÓN DEL RECURSO DE APELACIÓN**

Taller con periodistas y representantes de medios de comunicación. Impresión del Reglamento sobre el Recurso de Apelación, que se distribuyó entre partidos políticos, sociedad civil y otros grupos clave identificados por el TJE.

### **CONSULTORÍAS ESPECIALIZADAS**

Área de comunicación y protocolo (aún sigue en curso). Consultorías legales para trabajar sobre la Ley Procesal Electoral (iniciando en esos momentos).

*27. Asistencia técnica facilitada por NIMD.*

### **ELECCIONES PRIMARIAS**

Fortalecimiento de capacidades internas - personal.  
Módulos de capacitaciones en temas de Justicia Electoral.  
Capacitación a miembros de partidos políticos sobre procedimientos jurisdiccionales.

### **ELECCIONES GENERALES**

Aula Virtual – TJE.  
Diseño curricular para procesos formativos.  
Imagen y visibilidad.  
Formación de partidos políticos en procedimientos jurisdiccionales.

### **OTROS APOYOS COMPLEMENTARIOS**

Campañas: "Voto por mujeres", "Elecciones limpias, transparentes, confiables".

*28. Asistencia técnica facilitada por NDI.*

### **APOYO EN LA REDACCIÓN DE LA LEY DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA ELECTORAL (TJE)**

Análisis a cinco iniciativas de leyes o normas procesales electorales para la República de Honduras presentadas durante 2019 al Congreso Nacional.  
Marco de referencia doctrinal e institucional internacional sobre los Sistemas de Justicia Electoral (SJE).  
Entrega de manera oficial de los resultados a los diputados de la Comisión Especial de Dictamen de dicha ley.



## **TALLER “JUSTICIA ELECTORAL: RETOS, RAZONES Y COMPETENCIAS”**

El taller tuvo como objetivo compartir información e incrementar el conocimiento especializado sobre el modelo judicializado de resolución de controversias electorales a través de medios impugnativos resueltos en forma de juicio y en última instancia conforme con determinados principios, garantías y buenas prácticas internacionales.

## **REVISIÓN TÉCNICA - JURÍDICA DEL DICTAMEN DE LA LEY DE JUSTICIA ELECTORAL**

Según se informó al NDI, la Comisión Especial de Dictamen ya tiene el dictamen de ley elaborado; pero antes de presentarlo a discusión en el pleno del Congreso Nacional desean una revisión de un especialista en la materia que pueda darles sus observaciones.

## **APOYOS ADICIONALES**

Asesoría a la Comisión Especial Electoral del Congreso Nacional.  
Socialización de propuestas con sociedad civil.  
Apoyo con reuniones y contactos en visitas internacionales.

*29. Asistencia técnica facilitada por IFES.*

## **COOPERACIÓN HORIZONTAL**

Apoyo para la vinculación entre el TJE y el Tribunal Supremo Electoral de El Salvador.



## **COOPERACIÓN HORIZONTAL**

Apoyo para la vinculación entre el TJE y el Tribunal Supremo Electoral de El Salvador.

## **COMUNICACIONES**

Diseño y producción de campañas acerca del rol institucional y el Recurso de Apelación.

Apoyo con recurso humano para la producción de piezas gráficas y audiovisuales.

Acompañamiento para el diseño e implementación del plan de trabajo de comunicaciones de las elecciones generales.

Entrega de equipo técnico para la oficina de comunicaciones y material visual institucional.

## **ACERCAMIENTOS CON SOCIEDAD CIVIL**

Acompañamiento para la elaboración y presentación del informe a la nación.

Talleres con el Colegio de Abogados, periodistas y jóvenes.

## **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

Conversatorios e intercambios virtuales sobre Justicia Electoral.

Talleres sobre comunicación digital.

Tras las exposiciones, se organizaron mesas de trabajo con los funcionarios y autoridades del TJE y los representantes de los organismos internacionales, con la intención de reflexionar y analizar en torno al trabajo conjunto que se realizó en el ámbito de la asistencia técnica electoral y asimismo identificar oportunidades de mejora y de trabajo conjunto futuro.



## ASISTENCIA TÉCNICA ELECTORAL EN MARCO LEGAL

En esta mesa de trabajo se revisó en profundidad el proceso de trabajo conjunto en la definición de un marco normativo que cobijase el ejercicio legal del TJE en estas elecciones. Las principales reflexiones recogidas al respecto fueron que:

- Era imperativo crear un instrumento jurídico, por lo cual se solicitó al Congreso Nacional otorgar al TJE la facultad de reglamentar; pero se considera que lo ideal es contar con una Ley Procesal Electoral.
- Si bien es cierto que se sorteó el procedimiento, hay reglas que no están claras, específicamente la unificación de criterios jurídicos y prácticos para la realización de RJ.
- No se socializó con suficiente tiempo la capacitación de la guía y el reglamento para las elecciones internas y generales.

Con base en estas reflexiones, y el trabajo en equipo adelantado, se identificaron las siguientes fortalezas y oportunidades de mejora:

31. Fortalezas y oportunidades de mejora del trabajo conjunto con la asistencia técnica en el ámbito de marco legal.

### FORTALEZAS

Dotación de equipos por parte de la cooperación.  
Misión del TJE cumplida gracias a la asistencia técnica.  
Marco jurídico creado para el recurso de apelación.  
Acercamiento a la población y a los actores del proceso electoral.  
Personal capacitado en cada área.  
Proyección de confianza del TJE a lo interno y externo de la nación.

### OPORTUNIDADES DE MEJORA

Además de una ley procesal, se requiere una revisión a la Ley Electoral vigente.  
Crear mecanismos para mejorar la capacitación constante y previa a los procesos electorales.  
Creación de mesas técnicas para la elaboración y revisión del proyecto de Ley Procesal Electoral, con sectores como: academia, partidos políticos, cooperación y sociedad civil.

32. Oportunidades de cooperación en el ámbito de marco legal.

### OPORTUNIDADES DE COOPERACIÓN

Incidencia con los actores políticos y diputados del CN para la aprobación de la Ley Procesal Electoral.  
Contratación de consultores nacionales e internacionales para la elaboración del Proyecto de Ley, adecuado a la realidad nacional.  
Promover intercambios con otros órganos electorales internacionales, y la participación en seminarios y espacios para visibilizar la importancia del TJE.  
Campañas para concientizar a los partidos políticos y diputados sobre la importancia de la Ley Procesal Electoral.  
Fortalecer y fomentar la imagen institucional y socializar las acciones realizadas, entre ellas el informe a la nación en las ciudades más importantes, así como su diagramación y publicación.

## ASISTENCIA TÉCNICA ELECTORAL EN CAPACITACIÓN

Dadas las circunstancias en las que el TJE asumió el período electoral, el trabajo mancomunado con la cooperación internacional en el área de capacitación generó las siguientes reflexiones en la correspondiente mesa de trabajo:

- La apertura, aporte y compromiso de la cooperación permitió cumplir con la meta de capacitación establecida en el POA 2021.
- Es importante que el personal esté identificado con los objetivos, misión y visión de la institución; es asimismo importante el empoderamiento del PEI.
- La interacción presencial o virtual con la cooperación es fundamental para la adquisición de conocimientos, experiencias y coordinación de las actividades de capacitación.

*33. Fortalezas y oportunidades de mejora del trabajo conjunto con la asistencia técnica en el ámbito de capacitación.*

### FORTALEZAS

Disponibilidad de aprendizaje por parte del personal de Capacitación del TJE.  
Compromiso, interés, claridad del trabajo.  
Herramientas virtuales de capacitación y una curricula base.  
Innovación.  
Capacidad técnico-pedagógica.

### OPORTUNIDADES DE MEJORA

Capacitación interna y externa.  
Fortalecimiento de las capacidades técnicas y logísticas.  
Mejora tecnológica.  
Planificación y organización.  
Vinculación con partidos políticos.  
Revisión en propuesta de la Ley procesal en lo relacionado con capacitación.

## OPORTUNIDADES DE COOPERACIÓN

Planificación operativa y revisión técnica; consiste en el acompañamiento para la elaboración de un plan de trabajo 2022-2025.

Fortalecimiento de la oficina de capacitación: tecnificación, logística, Recurso Humano y programática.

Inclusión en agenda de trabajo de los Cooperantes, en relación a las actividades de capacitación a nivel nacional.

Fortalecimiento de capacidades técnicas del equipo de trabajo.

Intercambio con otras instituciones en la formación de materia de democracia, participación ciudadana, derecho y justicia electoral, y facilitación de experiencias y contactos.



# ASISTENCIA TÉCNICA ELECTORAL EN COMUNICACIÓN

En esta mesa de trabajo, donde se abordó el trabajo realizado en el ámbito de comunicación, se partió de reconocer ese trabajo mediante las siguientes reflexiones:

- El apoyo de la cooperación internacional ha sido de suma importancia para el adecuado funcionamiento de la Oficina de Comunicación y Protocolo.
- A pesar del bajo presupuesto del TJE, se logró visibilizar el accionar del mismo gracias al apoyo de la cooperación internacional.
- El crecimiento de las redes sociales del TJE fue exponencial.

Entrando en un análisis más profundo, se reconocieron las fortalezas de ese trabajo conjunto y las oportunidades de mejora, con base en las cuales se formulan las oportunidades de cooperación:

## *35. Fortalezas y oportunidades de mejora del trabajo conjunto con la asistencia técnica en comunicación y protocolo.*

### **FORTALEZAS**

Los esfuerzos conjuntos para la realización de eventos, material visual e impreso ayudaron al posicionamiento del TJE. Los canales de comunicación entre el equipo técnico del TJE y los cooperantes fueron fluidos. Las solicitudes planteadas a la cooperación internacional fueron satisfechas en tiempo y forma. Se indentificaron con claridad las debilidades y los puntos específicos que se necesitaba fortalecer con los cooperantes. La estructura e implementación del plan de trabajo que logró impulsar la visibilidad del accionar del TJE.

### **OPORTUNIDADES DE MEJORA**

Equipo tecnológico para producción de contenido institucional. Montar un pequeño estudio para la producción y post producción de video y publicidad. Ampliación del recurso humano para manejar las dos actividades de comunicación y protocolo. Creación de una estrategia de comunicación que permita definir el apoyo de los cooperantes a largo plazo. Capacitación al personal de la OCP.

## OPORTUNIDADES DE COOPERACIÓN

Capacitación continua para el departamento.

Intercambio de conocimientos en temas de comunicación con entes internacionales electorales.

Apoyo en las campañas publicitarias en los medios televisivos, escritos y radiales a nivel nacional.

Dotar a la OCP del equipo necesario para el adecuado funcionamiento de la misma.

Apoyo en el desarrollo de la estrategia de comunicación.

## ASISTENCIA TÉCNICA ELECTORAL EN INCLUSIÓN

La de inclusión fue otra de las mesas en las que se trabajó en la sesión con la cooperación internacional y se pudo reconocer que se logró hacer poco en materia de inclusión. Esto debido a que el enfoque estuvo más dirigido a los partidos políticos y, citando palabras textuales, “nos enfocamos más en el electo que en el elector”. Así, la mesa pudo reconocer que la inclusión debe convertirse en una agenda de trabajo para el TJE.

Entrando en un análisis más profundo, la mesa no hizo explícitas las fortalezas, debido quizá al escaso trabajo que se logró adelantar, pero sí se formularon recomendaciones y oportunidades de cooperación.

### 37. Recomendaciones y oportunidades de cooperación en materia de inclusión.

#### RECOMENDACIONES

Integrar una agenda en materia de inclusión, de género, juventud, campesinado y otras, con una mirada de acceso a derechos políticos electorales.

Desarrollar capacitaciones a nivel nacional, por sectores.

Alianza estratégica con la Secretaría de Educación y Derechos Humanos y otros entes afines, con el objetivo de crear conciencia y generar confianza en cuanto a los derechos políticos electorales.

Reformar el artículo 37 de la Constitución de la República, a fin de incluir a militares y policías (en servicio activo) para ejercer el sufragio.



## OPORTUNIDADES DE COOPERACIÓN

Crear la Dirección de Inclusión y desarrollar una política de inclusión.

Intercambio de experiencias con otros entes electorales en materia de inclusión con el acompañamiento de la cooperación internacional.

Diseminación y capacitación mediante campañas de divulgación en temas de inclusión y derechos políticos electorales a nivel nacional.

Capacitaciones conjuntas entre CNE Y TJE para afinar procedimientos más expeditos y transparentes y una comunicación más fluida y permanente en temas de inclusión.

## ASISTENCIA TÉCNICA ELECTORAL EN LOGÍSTICA E INFRAESTRUCTURA

En la mesa de análisis de la cooperación en logística e infraestructura, se partió por repasar el diagnóstico e identificación de las necesidades que hubo en aspectos como el espacio físico, el recurso humano, el equipo informático, el mobiliario y equipo de oficina, los materiales y suministros, los insumos de bioseguridad. Se destacó la búsqueda de oportunidades por medio de alianzas estratégicas y cooperación y asimismo se reconoció que, fruto de la naturaleza de los organismos internacionales y sus políticas de apoyo, no se pudo materializar el apoyo en la adquisición de equipos informáticos.

Entrando en un análisis más profundo, la mesa destacó las fortalezas de todo el proceso de apoyo técnico en este ámbito, así como las oportunidades de mejora y las de cooperación.

38. Fortalezas y oportunidades de mejora del trabajo conjunto con la asistencia técnica en logística e infraestructura.

### FORTALEZAS

Alianzas Estratégicas con la comunidad de Cooperación Internacional.  
Contar con un Plan Estratégico Institucional.  
Transparencia en los procesos.  
Compromiso Institucional del Recurso Humano.  
Utilizar de manera eficiente los recursos de bioseguridad y la Disciplina implementada en las medidas.

### OPORTUNIDADES DE MEJORA

Desarrollar herramientas tecnológicas para el funcionamiento del Tribunal.  
Mejorar el espacio físico.  
Continuar con la adquisición de buenas prácticas a nivel internacional.  
Completar la normativa interna del TJE.  
Socialización de la ley y su reglamento una vez aprobada.

### OPORTUNIDADES DE COOPERACIÓN

Apoyo de la comunidad internacional en la adquisición de Plataforma tecnológica para el funcionamiento del Tribunal.

Apoyo de la cooperación para la adquisición de Edificio Propio.

Apoyo de la cooperación para el Intercambio de experiencias y alianzas con entidades pares.

Asistencia técnica especializada para la elaboración de normativa interna en todas las áreas.

Apoyo con el montaje y logística de eventos de socialización a nivel regional de la Ley y su Reglamento.