

# HONDURAS EN FASE

## POST-ELECTORAL 2021

Taller de Lecciones Aprendidas CNE

# 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.

Este documento ha sido elaborado por Gabriela Nones (Especialista en Gobernanza Inclusiva y Electoral de la Oficina Regional para Latinoamérica y el Caribe del PNUD), Mauro Calvo (consultor del PNUD en Operaciones Electorales) y Amagoia Salazar (consultora en Sistematización), y ha contado además con las aportaciones de Camilo Granada (consultor del PNUD en Comunicación).

# CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	5
<b>HICIMOS HISTORIA</b>	7
<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b>	10
<i>Introducción y Objetivos</i>	10
<i>Diseño del Ejercicio y Crónica de la Implementación de los Talleres</i>	12
<i>Autoevaluación y preparación de los talleres</i>	12
<i>Encuestas sobre el proceso electoral dirigidas al personal del CNE</i>	14
<i>Taller de lecciones aprendidas: autoevaluación con personal técnico del CNE</i>	15
<i>Taller de lecciones aprendidas: socialización con el pleno de consejeros del CNE</i>	17
<i>Taller de lecciones aprendidas: ejercicio DOFA con personal técnico del CNE</i>	17
<i>Taller de lecciones aprendidas: mesas de trabajo con proveedores de asistencia técnica</i>	19
<b>EL CNE Y LOS CONDICIONANTES POLÍTICOS</b>	21
<i>La institucionalidad como antídoto</i>	21
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	25
<i>Conclusiones y Recomendaciones para el CNE</i>	25
<i>Marco Normativo</i>	25
<i>Fortalecimiento Institucional y planificación estratégica</i>	26
<i>Capacitación</i>	28
<i>Comunicación</i>	29
<i>Tecnologías</i>	31
<i>Logística y Cartografía Electoral</i>	33
<i>Género e Inclusión</i>	34

<i>Conclusiones y Recomendaciones sobre la cooperación del CNE con CDE/CME</i>	35
<i>Cooperación Interinstitucional</i>	35
<i>Comunicación</i>	36
<i>Capacitación</i>	36
<i>Relaciones con los partidos políticos</i>	37
<i>Logística electoral</i>	37
<b>MARCO NORMATIVO</b>	39
<b>ANÁLISIS INSTITUCIONAL</b>	41
<b>COMUNICACIÓN E IMAGEN</b>	44
<b>COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL</b>	47
<b>INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN POLÍTICO ELECTORAL (INFPE)</b>	53
<b>GÉNERO E INCLUSIÓN</b>	57
<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y RRHH</b>	60
<b>LOGÍSTICA Y GEOGRAFÍA ELECTORAL</b>	65
<b>SISTEMAS Y ESTRATEGIAS TECNOLÓGICAS</b>	68
<b>ASISTENCIA TÉCNICA ELECTORAL</b>	71
<b>HOJA DE RUTA 2025</b>	72



# 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. Los resultados de la elección, contundentes en los márgenes que obtuvo la fuerza política ganadora, no dejaron espacio para la duda democrática ni para la reacción violenta. 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 Consejo Nacional Electoral (CNE) se encontraron con el reto de organizar unas elecciones en contexto de pandemia global, con varios procesos novedosos en su implementación y plazos legales ajustados.

En el Taller de Lecciones Aprendidas organizado por parte del CNE con el acompañamiento del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el apoyo financiero de la Unión Europea (UE) los pasados 16, 17 y 18 de marzo en Tegucigalpa, tanto funcionariado como autoridades coincidieron en la satisfacción del deber cumplido que les brinda un gran margen de confianza social, como demuestran encuestas realizadas por entidades independientes a solicitud del PNUD. Para una institución de este tipo, su imagen social y credibilidad es uno de sus mayores capitales.

Ese margen de credibilidad y confianza resultó en superávit tras el periodo electoral y la pregunta tras unos meses de decantación, en pleno periodo poselectoral es: ¿Cómo va a capitalizar la institución esta situación?

Desde un ejercicio honesto y humilde, hubo también coincidencia en que gran parte de ese tesoro lo propició el propio resultado electoral y fue compartida la valoración de la cantidad de desafíos que debieron afrontar como equipo humano para lograr culminar las elecciones en tiempo y forma. Fueron varias las personas que reconocieron no haber asumido retos sino riesgos.

Y, a pesar de ello, a pesar también de las presiones a las que son sometidas y de las críticas propias de cualquier contienda electoral, el equipo humano se siente comprometido, fortalecido, satisfecho de su servicio público y de haber sido parte de este proceso con



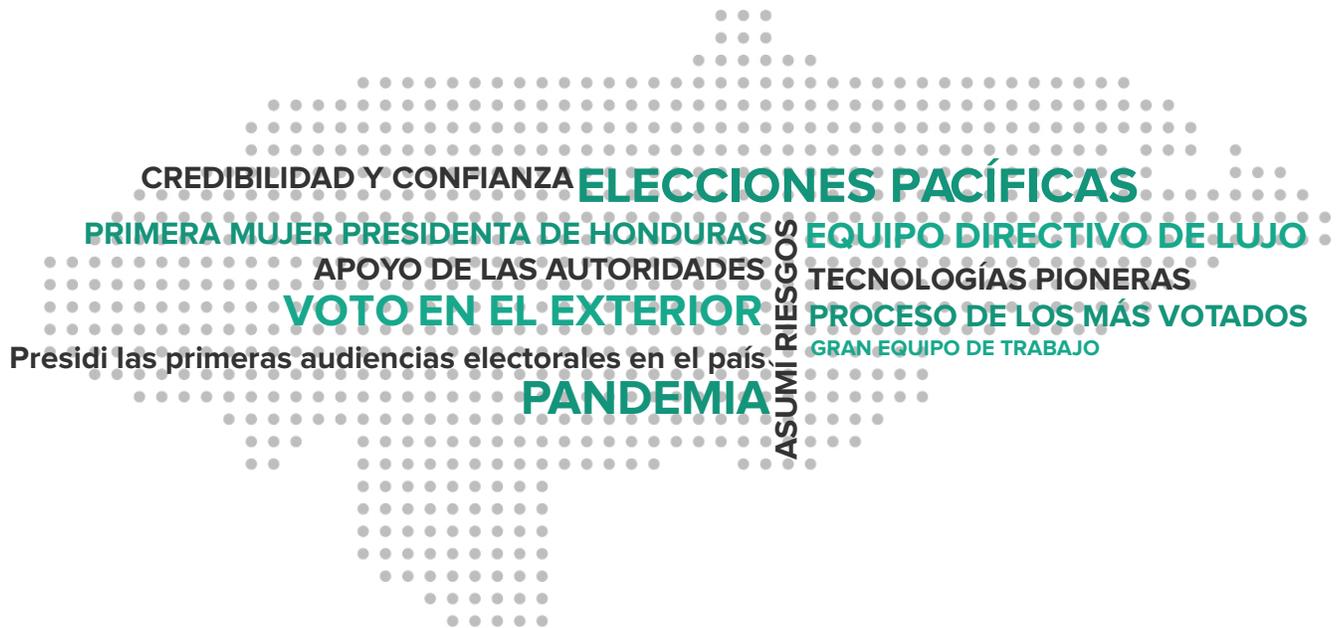
tintes históricos para la democracia en Honduras. Por lo que, he ahí otro gran capital de la institucional democrática hondureña: el equipo humano institucional.

Entre ambos capitales, el acervo de la experiencia y las redes de cooperación nacionales e internacionales, la tierra parece fértil y abonada para sembrar las semillas del fortalecimiento y crecimiento institucional del CNE. Con ese ánimo, y con el hito del nuevo plan estratégico y relevo del pleno de consejeros/as en el horizonte del nuevo ciclo electoral, 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.

Con ello, este insumo pretende aportar a la incipiente fase preelectoral en la que se podrán volver realidad las visiones que quienes aprecian esta institución aportan para su crecimiento y madurez. La madurez que va a permitir que nunca más se dude de la transparencia, legalidad, imparcialidad e independencia que representan los valores del CNE y su desempeño.



# HICIMOS HISTORIA



*“Procurar el derecho político en la ciudadanía y su derecho a la salud fue un reto superado con buen suceso, logrando mantener un funcionamiento regular del personal y una masiva participación electoral”*

Ahora, vamos a resignificar el Proceso Electoral 2021 y renacer a la institución que queremos ser



### ¿Qué arrojar al compost de los restos del Proceso Electoral 2021?

- La situación de pandemia global
- La modificación de la ley electoral in extremis
- Los riesgos que hubo que asumir
- La fatiga física y emocional



### ¿Qué codificar en el agua de los aprendizajes del Proceso Electoral 2021?

- El desarrollo pacífico de las elecciones
- El compromiso e implicación del personal
- Las nuevas plataformas tecnológicas pioneras
- La alta penetración electoral de poblaciones vulnerables
- El voto en el exterior por vez primera
- La articulación con los organismos internacionales
- Índices de participación históricos

### ¿Con qué soñamos en el tejido donde todo es posible tras este Proceso Electoral 2021?

- Museo electoral
- Foros internacionales de tecnología electoral
- Instalaciones Físicas propias
- Incentivos y crecimiento profesional



### ¿Qué transmutar en el fuego de los aspectos a trascender del Proceso Electoral 2021?

- La estructura partidaria
- La externalización de la tecnología
- La lentitud en la toma de decisiones
- La descoordinación con otros actores
- La falta de coordinación y planeación
- La imagen de elefante blanco



### ¿Qué horizontes futuros soplamos al viento tras el Periodo Electoral 2021?

- Índices de confianza en la institución estables
- Procesos electorales inclusivos
- La nueva Dirección de Sistemas y Estrategias Tecnológicas (DSET)
- Procesos documentados y organizados
- Instituto Nacional de Formación Político Electoral (INFPE) fortalecido
- Dirección de Género e Inclusión



<sup>1</sup>Venimos de haberle dado forma, cuerpo, a un proceso electoral ya culminado, por lo que es tiempo de entregar aquello que es preciso y conveniente que quede atrás; no para desecharlo, sino para dejarlo compostar en la Tierra, donde el tiempo y el ecosistema, permitirán que el siguiente cuerpo electoral esté más nutrido de experiencia y sabiduría.

De la decantación realizada al compostar, nos encontramos con el agua, que es el 80% del cuerpo, sensible a las palabras y frecuencias que se guardan en ella. Por lo que, en esta etapa, rescatamos aquello que va a quedar estructuralmente codificado, casi conformando el ADN de la institución. Eso que verdaderamente aprendimos, que fue tan profundo que cristalizó en algo único, innovador y verdadero.

Hay aspectos medulares que, de no transmutarse, nos van a llevar a las mismas situaciones una y otra vez. Con el fuego podemos generar esa capacidad y también el calor de fogón donde se deben cocinar los ingredientes de las nuevas alquimias, las nuevas esencias que van a sostener los nuevos horizontes. Los nuevos horizontes se soplan al viento, con quien podemos echar la vista adelante, sabiendo que la experiencia pasada nos cubre las espaldas para permitirnos soñar. Está permitido soñar, y los sueños los teje el éter, la sustancia que da vida y crea las nuevas realidades.

---

1 Para fines pedagógicos de cómo se desenvuelve el proceso de lecciones aprendidas, incluimos este recorrido metafórico de fácil identificación ya que está ligado a elementos cotidianos y a procesos naturales. Así, logramos recoger de manera concreta lo que se expresa a niveles de sentir generalizado durante el desarrollo de los encuentros y que, antes de ser aterrizado en planes, con la expresión visual y metafórica, logra ser impregnado de manera más consciente en el relato de lo acontecido y lo que está por acontecer.



# DISEÑO METODOLÓGICO

## Introducción y Objetivos

El presente informe compila, sistematiza, interpreta y expone los aspectos más relevantes del ejercicio de autoevaluación y lecciones aprendidas llevado a cabo por el Consejo Nacional Electoral (CNE) con el acompañamiento del PNUD.

Este ejercicio de introspección, que ha servido para reflexionar sobre el proceso de las Elecciones Generales 2021, tuvo lugar entre los meses de febrero y marzo de 2022 y culminó con la realización de un taller de tres días entre el 14 y el 16 de marzo, en el que participaron representantes de todas las áreas operativas del CNE y los propios consejeros de la institución.

Se trataba de analizar las acciones emprendidas para completar el ciclo electoral, los retos y desafíos afrontados, así como las necesidades, fortalezas y oportunidades que emergieron durante la implementación de las mismas. Se trataba también de identificar las acciones innovadoras y buenas prácticas a consolidar, y los siguientes pasos que deben darse de cara al siguiente ciclo electoral.

Como resultado de este ejercicio, en este documento se ofrecen una serie de conclusiones y recomendaciones para la consideración del CNE, y se plantean también propuestas para dar continuidad a la asistencia técnica del PNUD.

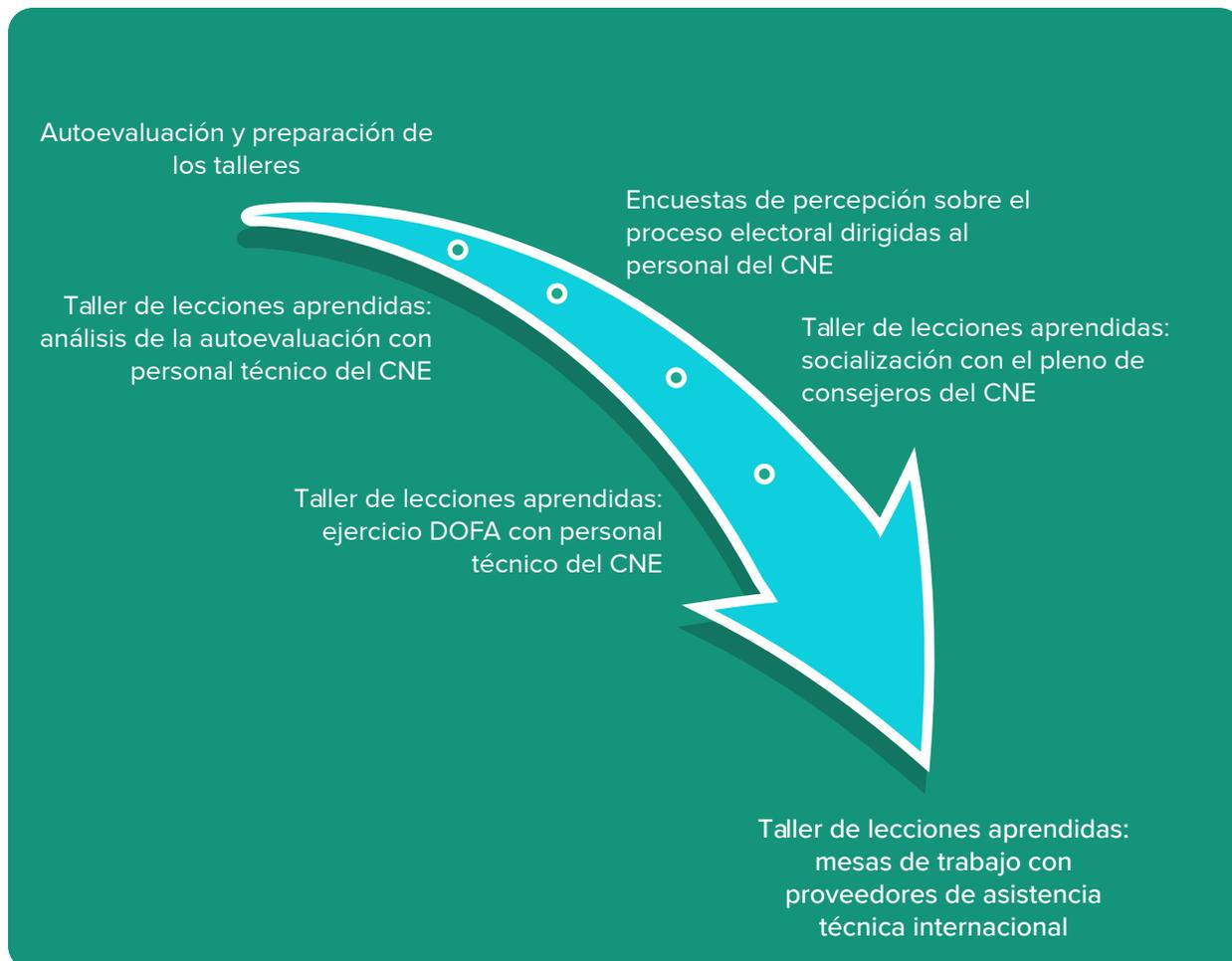
*El objetivo de este ejercicio era realizar un proceso de evaluación y lecciones aprendidas que propiciara una reflexión y análisis sobre las Elecciones Generales 2021 por parte del personal que integra el CNE con miras no solo a evaluar la implementación de los proyectos, sino, muy especialmente, a valorar del trabajo de la institución a lo largo del ciclo electoral, identificando los principales aprendizajes y las áreas de atención para una mejora continua y sostenible de la administración electoral hondureña.*

Este objetivo general planteado aterriza de este modo en los siguientes objetivos específicos:

- 
- Facilitar un proceso de autoevaluación por parte de las unidades y proyectos del CNE en relación con las acciones avanzadas en el reciente ciclo electoral, que incorpore la valoración de diversos actores vinculados a los proyectos.
  - Propiciar la reflexión, análisis y valoración del más reciente proceso electoral; identificando en un primer momento las acciones emprendidas por cada unidad a lo largo del ciclo electoral.
  - Identificar retos y desafíos afrontados, así como las necesidades, fortalezas y oportunidades que emergieron durante la implementación acciones emprendidas por cada unidad a lo largo del ciclo 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 a tener en cuenta.
  - Identificar áreas de mejora proponiendo soluciones con base a la evidencia y al aprendizaje durante el proceso.
  - Elaborar un informe con las principales conclusiones del ejercicio de lecciones aprendidas que incluya recomendaciones para la acción del CNE de cara al futuro.

# Diseño del Ejercicio y Crónica de la Implementación de los Talleres

## 1. Etapas del ejercicio de autoevaluación y lecciones aprendidas



## Autoevaluación y preparación de los talleres

El proceso se inició a finales de febrero con la autoevaluación de los proyectos implementados por las diferentes áreas y unidades del CNE durante las Elecciones Generales 2021.

Este sistema de autoevaluación fue similar al utilizado tras las Elecciones Generales de 2017 y las elecciones primarias de marzo de 2021, incorporando algunas mejoras significativas a propuesta del PNUD, entre ellas la organización del taller de lecciones aprendidas para construir sobre los resultados de las evaluaciones.

Para coordinar todo este proceso, se creó una comisión de evaluación compuesta por el Director Electoral (DE) Carlos Chavarría, el responsable de la Unidad de Planificación Estratégica y Gestión de Calidad (UPEG) Gustavo Matute, y Mauro Calvo (consultor del PNUD en Operaciones Electorales) en representación del proyecto de Asistencia Técnica Electoral del PNUD. América Sandoval, secretaria de la UPEG, realizó las labores de secretariado.

La comisión de evaluación se encargó de diseñar las herramientas y dinámicas metodológicas que se utilizaron en durante la fase preparatoria del ejercicio de lecciones aprendidas, las cuales fueron las siguientes:

## *2. Fases de diseño e implementación de la autoevaluación interna del CNE*

### **FASE 1**

#### **Diseño y aprobación de la metodología**

Se diseñó la metodología del proceso y fue sometida a aprobación de los consejeros del CNE, incluidos los formularios para la autoevaluación. La metodología se basó en procesos y formularios implementados previamente durante las elecciones primarias

### **FASE 2**

#### **Autoevaluación por proyecto**

Los responsables de cada uno de los 23 proyectos diligenciaron el formulario de autoevaluación. El principal indicador fue el GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS de cada proyecto con un sistema de "SEMÁFORO": cumplidos en verde, parcialmente cumplidos en naranja y no cumplidos en rojo.

### **FASE 3**

#### **Análisis y puesta en común de los informes por proyecto**

Análisis de cada informe para identificar: aspectos positivos, aspectos negativos, recomendaciones de los encargados de proyectos y sus observaciones sobre la coordinación con los otros proyectos y el trabajo con otros actores. La información fue categorizada de acuerdo con unas áreas de impacto de los aspectos técnicos definidas por el equipo coordinador para su posterior análisis

## FASE 4

### Informe preliminar

La comisión de evaluación elaboró un informe presentando los hallazgos de logro de objetivos, aspectos técnicos positivos más recurrentes y aspectos técnicos negativos más recurrentes en los comentarios.

A partir de estos hallazgos, se definieron cinco áreas críticas: sistemas, RRHH, compras, gestión y coordinación, factores externos.

Este informe fue insumo para el taller de lecciones aprendidas y el trabajo en grupos con los técnicos del CNE.

### Encuestas sobre el proceso electoral dirigidas al personal del CNE

En paralelo a la preparación del ejercicio de lecciones aprendidas, se consideró pertinente la realización de dos encuestas que fueron distribuidas entre el personal del CNE:

1. Encuesta dirigida a todo el personal del CNE a nivel central,
2. Encuesta dirigida a los miembros de los Consejos Departamentales Electorales (CDE) y Consejos Departamentales Municipales (CME) enfocada a valorar el trabajo de los entes territoriales y su relación con el CNE.

El objetivo de estas encuestas era complementar las reflexiones de la autoevaluación realizada por responsables de los proyectos con las percepciones que tiene el personal del CNE sobre el proceso electoral en general, y sobre el trabajo que se ha realizado desde la institución, tanto a nivel central como en los territorios. Los resultados de la encuesta ayudaron a definir mejor las áreas de enfoque y a orientar los temas de discusión durante los talleres.

Las encuestas, que contaban con preguntas cerradas y abiertas, fueron distribuidas entre los días 10 y 15 de marzo por correo electrónico en un formulario online para ser rellenado por los destinatarios.

Hay que recalcar que la participación en la encuesta se hizo de forma anónima y que sus resultados han sido utilizados únicamente para uso interno del CNE, de modo que no se han hecho públicos.

Los resultados fueron procesados convenientemente y utilizados como insumos para la reflexión durante los talleres de lecciones aprendidas.

## Taller de lecciones aprendidas: autoevaluación con personal técnico del CNE

La primera parte del taller se desarrolló de forma presencial durante un día y medio, los días 14 y 15 de marzo, en los salones del hotel Hyatt de Tegucigalpa.

En el taller participaron los consejeros suplentes del CNE, todos los jefes de proyecto, los directores de área del CNE y otro personal clave de la institución para, a partir del trabajo de autoevaluación, profundizar en la reflexión y el análisis del proceso electoral.

*El objetivo de esta primera parte del taller era analizar conjuntamente los resultados de la autoevaluación con énfasis en las áreas críticas detectadas por la comisión de evaluación, con el ánimo de emitir recomendaciones a los consejeros del CNE que afronten esos aspectos desafiantes.*

En la primera sesión se presentaron los resultados de la autoevaluación y la matriz de datos elaborada por la comisión de evaluación, con especial atención a los siguientes aspectos:

- Nivel de consecución de objetivos de los proyectos.
- Áreas más afectadas por mayor/menor índice de cumplimiento.
- Temas más recurrentes aparecidos en la autoevaluación.
- Aspectos más positivos mencionados (por áreas temáticas).
- Aspectos más negativos mencionados (por áreas temáticas).
- Problemas de coordinación más recurrentes.
- Identificación de las cinco principales áreas críticas, que definieron los grupos de trabajo.

También se presentaron los resultados de las dos encuestas realizadas al personal del CNE a nivel central y a los miembros de los CDE/CME.

Posteriormente, los participantes se organizaron en grupos de trabajo definidos con base en las cinco áreas críticas identificadas en la autoevaluación, donde los grupos, en diferentes

momentos, reflexionaron en torno a las preguntas guías planteadas por la facilitación del PNUD y comenzaron a elaborar las recomendaciones para cada una de las áreas.

### 3. Puntos críticos y su esquema de análisis

#### Puntos Críticos

- ✓ Tecnologías
- ✓ Adquisiciones y compras
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Gestión y Coordinación
- ✓ Factores Externos

#### Preguntas orientadoras

- ✓ ¿Qué sienten al conocer y recibir esta información?
- ✓ ¿Pueden ofrecer información o puntos de vista adicionales?
- ✓ ¿Cómo ven la relación entre la información de la autoevaluación y la recopilada en los departamentos?
- ✓ ¿Cómo se puede convertir el punto crítico en una oportunidad para mejorar?
- ✓ ¿Qué recomendaciones le darían a los consejeros para atender este punto crítico?

Para apoyar el trabajo de los grupos se acondicionaron tableros virtuales donde los participantes fueron consolidando sus ideas, reflexiones y recomendaciones.

Como cierre de la primera jornada y apertura de la segunda, los grupos consolidaron sus recomendaciones en presentaciones que expusieron en plenaria al resto de participantes del taller. Estas recomendaciones se agruparon en aquellas que podían ser de inmediata implementación, aquellas que requerían una planeación estratégica y aquellas que requieren de reformas de alto nivel. Tras la plenaria de los 5 grupos, con el apoyo del equipo facilitador, se sistematizó una sola presentación que recogiera las principales ideas expuestas con el ánimo de socializarlo con el pleno de consejeros en el resto de la jornada.



## Taller de lecciones aprendidas: socialización con el pleno de consejeros del CNE

Una vez finalizado el trabajo con el personal técnico, a las siguientes dos sesiones se incorporaron los dos miembros activos del pleno del CNE: el presidente Kelvin Fabricio Aguirre y la consejera Ana Paola Hall. El tercer miembro del pleno, Julio Cesar Navarro, acababa de ser nombrado por el Congreso Nacional y no participó en el taller.

Los participantes en las sesiones anteriores prepararon sus presentaciones a modo de reporte con el fin de informar a los consejeros sobre los elementos más relevantes de la primera parte del taller: principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones de los grupos de trabajo en torno a los puntos críticos que arrojaba la autoevaluación.

Hubo retroalimentación por parte de los consejeros, donde se resaltó el buen hacer del equipo de trabajo, la buena imagen social de la institución tras su desempeño electoral y se animó a seguir trabajando en los aspectos planteados.

## Taller de lecciones aprendidas: ejercicio DOFA con personal técnico del CNE

Una vez trabajada la autoevaluación y la mirada interna exhaustiva, el equipo de facilitación propuso un siguiente momento de trabajo con el equipo de personal técnico asistente para abordar una mirada un poco más amplia de todo el proceso que ubicara el análisis en clave de ciclo electoral. Esto con el ánimo de valorar las siguientes cuestiones:

- Las acciones emprendidas para completar el ciclo electoral.
- Los retos y desafíos afrontados, así como las necesidades, fortalezas y oportunidades que emergieron durante la implementación de las mismas.
- Las acciones innovadoras y buenas prácticas.
- La coordinación entre áreas durante la implementación de los proyectos y el trabajo con los otros actores.

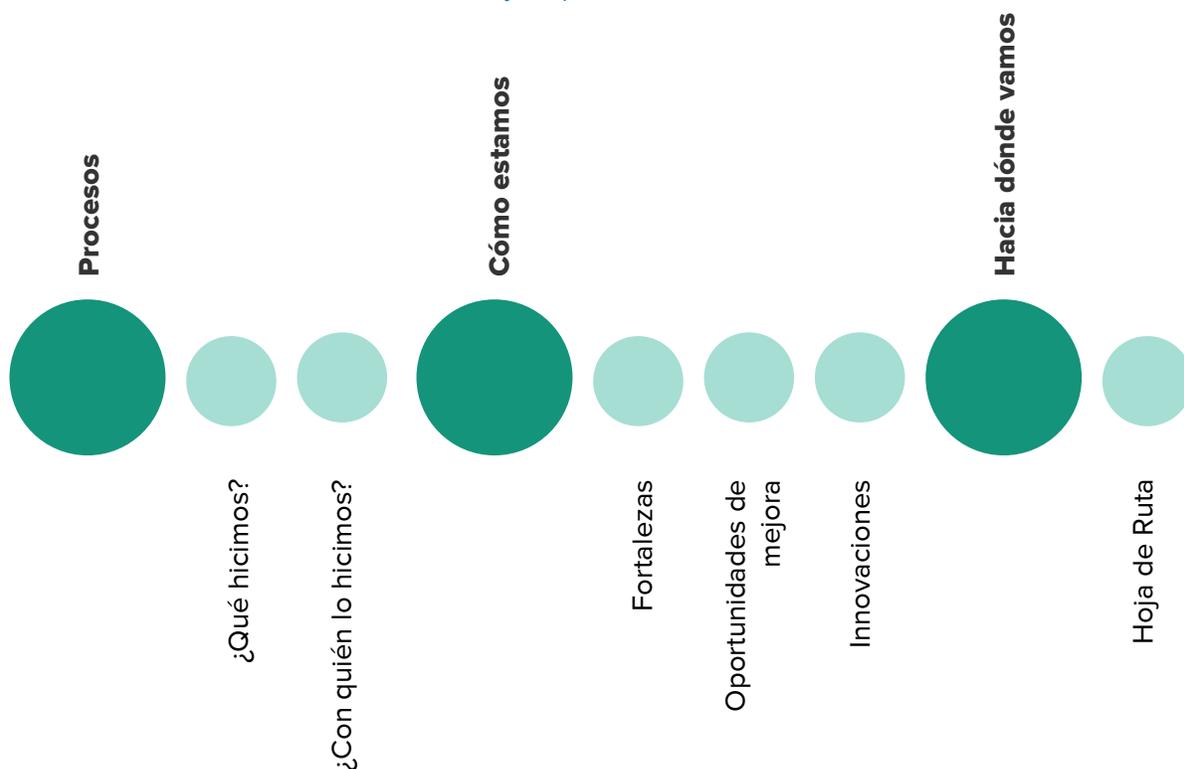
- Los siguientes pasos de una hoja de ruta que identifica como hitos el relevo de los consejeros y el fin del plan estratégico actual, por un lado, y las Elecciones Generales 2025 en el horizonte.

Para ello, se organizaron nuevos grupos de trabajo con base a cinco áreas temáticas/operativas, pero con un enfoque transversal, trascendiendo a las direcciones, áreas o proyectos. Estas fueron las siguientes:



Como se mencionó anteriormente, en este ejercicio el análisis se enmarcó en clave de ciclo electoral para cada una de las áreas de trabajo en las que se reorganizaron los grupos de participantes. Se emplearon papelógrafos, tableros virtuales y una dinámica de grupo en círculo para realizar un recorrido marcado por las siguientes etapas:

## 5. Camino y etapas del análisis DOFA



El broche final de esta etapa la marcó un ejercicio donde los participantes se proyectaban 15 años adelante y en una reunión familiar recordaban su participación como funcionarios del CNE en las Elecciones Generales de 2021 y compartían aquello que fue tan innovador y especial de estas elecciones.

### Taller de lecciones aprendidas: mesas de trabajo con proveedores de asistencia técnica

La reflexión interna de la institución electoral se completó el viernes 23 de marzo con una sesión de lecciones aprendidas sobre la cooperación del CNE con los organismos internacionales proveedores de asistencia técnica.

La sesión contó con una sesión inaugural donde participaron los consejeros del CNE, el presidente Kelvin Fabricio Aguirre y la consejera Ana Paola Hall, y el Representante Residente del PNUD en Honduras, Richard Barathe. Además del PNUD, tomaron parte en la reunión representantes de la International Foundation for Electoral Systems (IFES), etherlands Institute for Multiparty Democracy (NIMD) y National Democratic Institute (NDI).

*El objetivo de esta sesión fue analizar y valorar la asistencia técnica electoral proporcionada por los proveedores de asistencia, identificando buenas prácticas, y considerando oportunidades de cooperación de cara al siguiente ciclo electoral.*

En preparación de este ejercicio, el PNUD organizó varias reuniones informativas con el resto de las organizaciones y compartió con ellas los cuestionarios de las encuestas para recibir sus aportes.

Durante la sesión, cada uno de los proveedores de asistencia electoral tuvo un espacio para realizar una corta presentación exponiendo la asistencia electoral brindada al CNE antes y durante las Elecciones Generales 2021. Posteriormente, se organizaron cuatro mesas de trabajo temáticas, con base a las principales áreas que fueron sujeto de la asistencia electoral y con varias preguntas orientadoras:

#### *6. Áreas de cooperación internacional y preguntas de análisis*

### **Puntos Críticos**

- ✓ Comunicación
- ✓ Tecnología
- ✓ Capacitación
- ✓ Inclusión

### **Preguntas orientadoras**

- ✓ Reflexión en torno a desafíos, necesidades y oportunidades
- ✓ ¿Qué hicimos bien?
- ✓ ¿Qué se podría mejorar?
- ✓ ¿Cuáles fueron los principales retos y cómo fueron atendidos?
- ✓ ¿Qué aportó la cooperación internacional y qué faltó?
- ✓ ¿Cómo puede la cooperación internacional ayudar a consolidar las fortalezas del CNE?

Cada organización proveedora de asistencia se encargó de facilitar una de las mesas. 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.



## EL CNE Y LOS CONDICIONANTES POLÍTICOS

La ley establece que los consejeros del CNE, al igual que los miembros de las otras instituciones que componen la administración electoral, han de ser nombrados por el Congreso Nacional con una mayoría de dos tercios. En términos prácticos, esta mayoría cualificada se sustenta en el consenso y el acuerdo entre los tres partidos mayoritarios en la cámara.

Este sistema de designación partidaria de sus miembros atraviesa toda la estructura de la institución, desde el pleno de consejeros hasta las Juntas Receptoras de Voto (JRV), pasando por las direcciones de departamento, las unidades operativas, o los consejos territoriales CDE/CME. Los miembros de todo este entramado institucional son designados casi en su totalidad por esos tres partidos políticos.

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 entraña riesgos para la independencia y la credibilidad de la institución.

Los condicionantes políticos pueden afectar la toma de decisiones y de hecho ha sido referido que sucedió en determinados momentos del reciente proceso electoral, tal y como queda reflejado en los informes de las misiones de observación de la UE y la OEA, las cuales también han hecho recomendaciones con el objetivo de mitigar esos riesgos.<sup>1</sup>

### La institucionalidad como antídoto

El impacto que pueden tener los condicionantes políticos en el trabajo del CNE fue materia de discusión durante el taller de lecciones aprendidas, siendo identificado como uno de los posibles riesgos que pueden lastrar el buen funcionamiento de la institución.

Sin embargo, siendo conscientes de ese peligro, los participantes mostraron su firme determinación para que los factores políticos afecten lo menos posible al trabajo del CNE, contraponiendo para ello el sentido de pertenencia y la voluntad de trabajar como un ente unido y colaborativo.

De hecho, entre los comentarios y reflexiones recopiladas a lo largo del taller, destacan la responsabilidad asumida por equipo humano para fortalecer la institucionalidad del CNE,

---

<sup>1</sup>[https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/moe\\_ue\\_honduras\\_2021\\_informe\\_final\\_espanol.pdf](https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/moe_ue_honduras_2021_informe_final_espanol.pdf)



sabedores de que el resultado de su trabajo tiene un efecto directo sobre las bases de la democracia en Honduras.

Por ello, aunque la naturaleza política es asumida como una de las señas de identidad del CNE, el órgano electoral cuenta con los tres ingredientes necesarios para neutralizar las tensiones políticas que puedan surgir:

- el compromiso de sus miembros con la institucionalidad.
- la voluntad de operar estrictamente dentro del marco de la ley.
- la solvencia técnica para la implementación de los procesos electorales.

*El compromiso de las personas que componen el CNE con la institucionalidad, junto al cumplimiento escrupuloso de las leyes y la solvencia técnica en la implementación de procesos electorales, deben de ser los principales ingredientes del antídoto contra las tensiones políticas que puedan darse*

A lo largo del documento se proponen acciones concretas para apuntalar ese fortalecimiento institucional, las cuales se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Necesidad de una buena unidad de planificación que pueda reaccionar al ambiente dinámico y cambiante que rodea al CNE. Llama la atención en este sentido que el ejercicio de evaluación lo realiza una comisión creada ad-hoc para tal fin, porque no existe una unidad específica especializada en el ámbito de planeación, seguimiento y evaluación.
- Fortalecer la institución, no solo en el proceso electoral, sino en lo que se recoge como actividad y tareas cotidianas. Robustecer la Secretaría parece necesario para que pueda abordar toda la actividad que le corresponde, en aras de consolidar todos esos campos cuya actividad cotidiana influye en los procesos electorales.
- Fortalecer la capacitación de manera estratégica, tanto del personal interno como del que llega temporalmente a apoyar el periodo electoral, de tal manera que se minimicen los impactos negativos. Esto, combinado con la estrategia de educación cívica electoral, permitirá evitar inconsistencias en la actividad de las mesas electorales. La consolidación del INFPE puede ser clave para acometer



una estrategia de formación interna y externa que fortalezca todo el proceso electoral en el país.

- Creación de una Unidad de Comunicación e Imagen alineada a la misión y visión institucional que aborde, de manera integral, no solo el aspecto clave de la comunicación externa de manera imparcial y transparente, sino la comunicación interna e interinstitucional. Un flujo de comunicación interna claro y acorde a las dinámicas del CNE, puede establecer consenso y claridad en torno a las reglas del juego políticas al interior de la institución, minimizando los impactos de los intereses y tensiones partidistas y agilizando la toma de decisiones oportuna en favor de la implementación del proceso electoral. Asimismo, un flujo de comunicación y coordinación interinstitucional permanente es indispensable para el trabajo conjunto con actores como el RNP, TJE, UFTF, los Partidos Políticos, medios de comunicación, CDE y CDM, así como para fortalecer las alianzas con la cooperación internacional.
- Desarrollar la Unidad de Género e Inclusión como pieza clave para garantizar el sufragio universal y la atención equitativa a los grupos de población vulnerables. El trabajo en favor de la inclusión de todos los sectores de la población en los procesos de participación política electoral fortalece el carácter independiente del CNE y sus valores como institución garante del derecho democrático fundamental.
- Una Dirección de Sistemas y Estrategias Tecnológicas constituida, reformada, con personal capacitado e infraestructura física y tecnológica adecuada, como eje de soberanía tecnológica y como proveedor de servicios tecnológicos internos que logre fortalecer el resto de las áreas de la organización.
- Un área de Logística y Cartografía electoral consolidada en sus fortalezas y mejorada a través de la transparencia de sus operaciones y la estabilidad de sus procesos institucionales.
- Un cuerpo administrativo robusto que trabaje, por un lado, con un marco normativo bien definido para las compras y para el reclutamiento del personal y, por otro lado, tomando en cuenta las necesidades del resto de áreas.

*Una columna vertebral profesionalizada, técnica, estable, con una definición de funciones y responsabilidades clara, puede sostener el clima político que le rodea y paliar sus posibles efectos.*

A fines metodológicos, el taller articuló las siguientes áreas de trabajo que, junto a otras que se pudieran identificar durante la planeación estratégica, pueden constituirse como una columna vertebral del ciclo electoral del CNE.

#### *7. Columna vertebral institucional del CNE*

- ✓ Unidad de Liderazgo y Planificación - Secretaría / DAF y Pre-Intervención
- ✓ Instituto Nacional de Formación Político Electoral
- ✓ Dirección de Género e Inclusión
- ✓ Comunicación e Imagen; Cooperación (interna, externa e interinstitucional)
- ✓ Dirección de Sistemas y Estrategias Tecnológicas
- ✓ Logística y Cartografía Electoral
- ✓ Administración, RRHH y Compras



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Conclusiones y Recomendaciones para el CNE

Con base a los resultados de la autoevaluación llevada a cabo por los jefes de proyecto del CNE, y a los insumos recogidos a en las diferentes fases de este ejercicio de lecciones aprendidas, se presentan a modo de síntesis para la consideración del CNE las siguientes conclusiones y recomendaciones las cuales, en buena medida, coinciden con las apreciaciones y recomendaciones recogidas en los informes de las misiones de Observación Electoral de la Organización de Estados Americanos (OEA) y de la Unión Europea (UE).

### Marco Normativo

El marco legal electoral tiene importantes lagunas y necesita ser revisado en profundidad, para cubrir aquellos aspectos que no están regulados o cuya formulación resulta confusa y deja margen a la interpretación.

Se identifica que la ausencia de reglamentos en muchas áreas del trabajo del CNE ha supuesto un importante obstáculo a la hora de dar coherencia al trabajo de la institución. Algunos de esos reglamentos ya han sido redactados y están en espera de ser aprobados por el Pleno de Consejeros, mientras que otros deben ser redactados desde el inicio. Se identifica que:

### Recomendaciones

- Las reformas de la normativa electoral deberán llevarse a cabo en tiempo y forma, al menos un año antes de las próximas elecciones. Estas modificaciones dependen directamente del Congreso Nacional, pero el CNE puede y debe adoptar un papel proactivo y hacer uso de su potestad para plantear iniciativas legislativas.
- El CNE debe elaborar reglamentos y protocolos de actuación para aquellas áreas que carecen de ellos.



## Fortalecimiento Institucional y planificación estratégica

Hubo consenso en que los proyectos electorales se han implementado como compartimentos estancos, sin una visión de conjunto y con limitada articulación. Por eso, es importante mejorar la coordinación entre las diferentes direcciones y unidades del CNE para dar más coherencia al trabajo en común, con un mayor conocimiento de las necesidades respectivas, y de los condicionantes que pueden afectar al logro de los objetivos comunes; esto se puede facilitar a partir de un ejercicio de planificación estratégica que incorpore una mirada integral al trabajo que implementa la institución a través de sus diferentes direcciones y unidades.

De igual forma, se compartió como preocupación que determinadas áreas del CNE solo existen en el organigrama y no han sido desarrolladas en la práctica. Unidades como Comunicación o Inclusión necesitan de una especial atención y continuidad a lo largo de todo el ciclo electoral, incluyendo un esfuerzo para que estas puedan pasar por un proceso de planificación estratégica, de una dotación en el presupuesto estable, y de la asignación de recursos humanos para poder desarrollar sus funciones. La cooperación con otros organismos electorales de la región en Centroamérica es una buena práctica que debe potenciarse y consolidarse en el tiempo, tanto para el aprendizaje mutuo como para compartir recursos materiales, humanos y tecnológicos.

Se ha constatado que el desconocimiento de los procesos internos de otras direcciones o unidades y de los tiempos asociados a ellos han resultado problemáticos en la gestión de algunos procesos de compras o en la contratación de personal, afectando también a la necesaria transparencia de estos.

Durante el taller de lecciones aprendidas se han identificado determinados factores externos que han tenido un impacto negativo en el proceso electoral. Entre estos factores se cita el trabajo y articulación con otros organismos electorales como el Registro Nacional de las Personas (RNP) y el Tribunal de Justicia Electoral (TJE); la débil estructura interna de las organizaciones políticas que hace problemática la interlocución y dificulta la toma de decisiones, o la tardía aprobación del presupuesto, que afectó a los procesos de compras y contrataciones, y por ende en la logística electoral.

## Recomendaciones

- El CNE debe reforzar su Unidad de Planificación Estratégica y Gestión de Calidad. La planificación estratégica debe realizarse con tiempo, incluyendo designación de sus responsables. También, es necesario un diseño más transversal de los proyectos, la definición de indicadores de cumplimiento de los objetivos marcados, así como un componente de monitoreo y evaluación continua durante su implementación.
- De cara a mejorar la cooperación entre las diferentes direcciones y unidades del CNE sería recomendable definir un plan de acción inmediato, que incluya la creación de una mesa de gestión que dé seguimiento a ese trabajo conjunto.
- El organigrama del CNE debe reestructurarse para poder dar respuesta a los procesos transversales de la institución a lo largo del ciclo electoral. Los perfiles profesionales en los equipos de trabajo permanentes deben ser adecuados a esta lógica.
- Se deben estrechar los lazos con otros organismos electorales de la región, a través de la firma de convenios de colaboración, no solo para compartir conocimiento y buenas prácticas, sino también para explorar las posibilidades de compartir recursos materiales, humanos y tecnológicos de una forma planificada y no en modo reactivo para responder a situaciones de urgencia.
- Los procesos de Compras y de Recursos Humanos se deben documentar convenientemente para que las otras direcciones conozcan de antemano los procedimientos y los tiempos necesarios, y puedan obrar en consecuencia al hacer sus requerimientos. En este sentido, también es importante que la estimación de tiempos tome en consideración las necesidades de transparencia que se exigen en todo proceso de contrataciones públicas.
- Para mitigar el efecto de los factores externos, el CNE debe pensar en clave de ecosistema institucional y fortalecer la cooperación con los otros organismos electorales (RNP, TJE, UFTF), con el Congreso Nacional y con las demás instituciones vinculadas al proceso electoral (fuerzas armadas, ministerio de educación, municipios, etc.). Esta práctica debe instituirse como permanente a lo largo del ciclo electoral, y no solo durante los meses previos a la votación. En

esta misma línea, la consolidación de las estructuras orgánicas de los partidos debe ayudar a una colaboración más consolidada y predecible.

## Capacitación

En materia de capacitación se reconoce que, aunque se han generado buenos materiales y recursos para la capacitación, la formación del personal electoral ha estado demasiado dispersa, recayendo a menudo en los partidos políticos. Ello ha tenido como consecuencia una cierta inconsistencia en los mensajes y niveles variables de calidad.

El INFPE ha cumplido su función durante el proceso electoral, pero necesita mantener su actividad de forma sostenida a lo largo de todo el ciclo electoral, con un enfoque orientado a profundizar en la cultura democrática del país y de atención a todos los requerimientos formativos latentes a nivel interno entre el personal permanente y el que se vincula temporalmente en todas las áreas de trabajo y a lo largo de todo el territorio.

La cooperación internacional ha tenido un impacto importante en el área de capacitación, especialmente con el desarrollo del Aula Virtual y el desarrollo de una oferta virtual formativa, lo cual ha sido aún más importante si cabe en el contexto de la pandemia. Este esfuerzo debe mantenerse de forma sostenible y apoyar procesos formativos varios de cara al siguiente ciclo electoral.

## Recomendaciones

- La mejora de la capacitación ha de ser abordada de manera transversal, puesto que tiene implicaciones en todas las áreas del CNE. Este es el caso, por poner algunos ejemplos, de las áreas de comunicación (adaptación de mensajes y contenidos), tecnologías (desarrollo del aula virtual y otras herramientas informáticas) o inclusión (adaptación de materiales formativos para públicos con necesidades diversas).
- Es necesario potenciar al INFPE como articulador de esta transversalidad e instrumento para fortalecer a los partidos políticos, mejorar el desempeño del personal contratado (incluyendo las JRV), estimular la participación ciudadana y, en general, para expandir la cultura democrática en Honduras.

- La potenciación del INFPE debe considerar como una línea de desarrollo la formación continua del personal a través de planes y programas nacionales e internacionales que cualifiquen la carrera funcional.
- La planificación de la capacitación debe abordarse con perspectiva de ciclo electoral, con diferentes públicos objetivos y enfoques inclusivos y prácticos. En lo que respecta al personal del CNE, esta debe ir dirigida tanto al personal permanente como al personal temporal.
- El esfuerzo para seguir desarrollando y nutriendo la oferta formativa del Aula Virtual para capacitación debe mantenerse y ampliarse de cara al siguiente ciclo electoral. Así mismo, las modalidades virtuales y presenciales deben alternarse de acuerdo con las características del público objetivo, y las experiencias exitosas deben capitalizarse como, por ejemplo, las formaciones en cascada para multiplicadores.
- Sería conveniente definir un protocolo para la aprobación de diseños y contenidos de los materiales de capacitación electoral. Así mismo, el CNE debería disponer de un repositorio para documentar y archivar los procesos, procedimientos y contenidos desarrollados en el marco de las capacitaciones; incluidos los resultados de ejercicios de lecciones aprendidas.
- Es recomendable iniciar líneas de capacitación dirigidas a la niñez y juventud, en etapas escolares y universitarias, fortaleciendo sus derechos y deberes como futuros electores.

## Comunicación

Hubo consenso en que, de cara a las Elecciones Generales, el CNE enfrentó grandes retos desde una perspectiva de construcción de reputación y confianza, en un clima de tensión y susceptibilidad a nivel de los partidos políticos, de los medios de comunicación y de la ciudadanía en general. Pese a todas las dificultades, el CNE ha salido reforzado de este proceso, pero, en cualquier caso, hay áreas de mejora y oportunidades para reforzar la institución a través de la comunicación.

El CNE no cuenta con una Unidad de Comunicación, y esto supone limitaciones relacionadas con el aseguramiento de equipo humano, presupuesto y el desarrollo de una estrategia comunicativa clara tanto hacia dentro de la institución como en su proyección

externa; que considere la gestión de crisis comunicativas que puedan presentarse a lo largo del proceso electoral y que asegure la claridad sobre el contenido y en ocasiones sobre la vocería a la hora de transmitir información a la ciudadanía. Se identificó que no hubo espacio para que las comunicaciones internas fueran priorizadas como un esfuerzo sostenido y organizado.

Uno de los principales retos que se ha identificado en estas elecciones, desde el punto de vista comunicativo, es el impacto de las noticias falsas en redes sociales (según Honduras Verifica, alrededor de 1,2 millones de hondureños consumen desinformación a través de plataformas de redes sociales).

El impacto de la cooperación internacional se hizo notar de manera especial en el área de comunicación, con resultados abundantes y tangibles durante el proceso electoral, sobre todo en la generación de materiales de información al votante, pero estos apoyos fueron coyunturales, no fruto de una planificación estratégica. Además, a menudo tuvieron lugar de manera descoordinada, produciéndose solapamientos que limitaron en cierta medida el resultado de estas actuaciones.

## Recomendaciones

- Para construir sobre los logros alcanzados, se hace necesaria la creación de un Equipo de Comunicación con personal suficiente para responder a las necesidades en la preparación de contenidos para medios, relaciones con periodistas y líderes de opinión, y actualización de los canales propios (redes sociales, página web). El equipo debería ampliarse, ser permanente e institucional, y responder directamente a todo el pleno de consejeros/as.
- Es necesario aumentar el talento humano en el área de Comunicación, y dotarlo de equipos técnicos y de producción básicos para que puedan adelantar sus tareas: computadoras, cámaras de video digital, equipos para producción de audio y software de edición digital son indispensables.
- Es imperativo diseñar una Estrategia de Comunicación e Información Pública a lo largo de todo el ciclo electoral, en el marco del plan estratégico del CNE. Aunque la atención de la ciudadanía se enfoca en los entes electorales, principalmente en periodo electoral, es importante contar con una estrategia unificada de comunicaciones, pedagogía e información pública que mantenga en el tiempo

la confianza de los actores políticos y los electores sobre la transparencia y la imparcialidad del sistema. El diseño de dicha estrategia debería estar a cargo del equipo de comunicaciones señalado en el punto anterior, y su aprobación a cargo del pleno del CNE.

- En el marco de esta estrategia, sería útil definir protocolos y mecanismos de comunicación para las autoridades electorales, tales como vocerías, la gestión de crisis comunicacionales, canales propios (página web, redes sociales), eventos y foros, y un esquema bien definido para el relacionamiento con los medios de comunicación.
- Por otro lado, y dado el creciente papel de las redes sociales, la estrategia debe tener un especial énfasis en combatir informaciones falsas, para lo cual debe diseñarse un plan de acción permanente que haga más visible el perfil del CNE en las redes.
- La estrategia de comunicación debe hacerse extensiva a la comunicación interna dentro del propio CNE para garantizar que el flujo de la información sea más ágil y efectivo entre las diferentes áreas. Las decisiones que se tomen o las acciones emprendidas deben ser comunicadas a los niveles inferiores o superiores, según corresponda.
- La definición de esa estrategia debe incluir igualmente a los responsables de comunicación de los otros organismos electorales (RNP, TJE, UFTF) para mejorar el trabajo coordinado entre ellos, consensuar el discurso, y para que sus diferentes funciones y responsabilidades en materia electoral sean bien entendidas por la ciudadanía, los actores políticos y los medios de comunicación.
- Por último, la comunicación del CNE debe servir para apoyar sus objetivos en materia presupuestaria y de asignación recursos, y para impulsar las iniciativas de ley que promueva el ente electoral.

## Tecnologías

La exitosa implementación del sistema de reconocimiento biométrico en todo el territorio hondureño ha supuesto un hito para la integridad del proceso electoral y para generar confianza en la población.

También se indicó que los contratos tecnológicos externalizados resultaron costosos, no trajeron consigo una transferencia tecnológica, y no mejoraron la capacidad instalada de la institución.

La implementación del sistema TREP es una cuestión de enorme impacto político que, en según qué condiciones, puede hacer descarrilar el proceso electoral. La noche de la elección se transmitieron a través del TREP poco más del 50% de las actas de resultados. Ello tuvo un impacto positivo en la confianza ciudadana gracias a la gran diferencia registrada entre los dos principales candidatos de la elección presidencial. Sin embargo, el mismo porcentaje de transmisión hubiera podido tener el efecto contrario de haber sido más ajustada la carrera presidencial.

La cooperación con otros organismos electorales de la región fue especialmente importante en el área tecnológica a la hora de optimizar recursos y compartir el know-how.

## Recomendaciones

- Es necesario que el CNE tenga un mayor control sobre la ejecución de los procesos contratados con empresas externas proveedoras de servicios tecnológicos durante la elección.
- La Dirección de Sistemas y Estrategias Tecnológicas (DSET) precisa una reestructuración que implique la asignación de más personal, de un espacio físico más adecuado y la mejora de las infraestructuras tecnológicas.
- Se debe fortalecer la soberanía tecnológica del CNE dando los pasos necesarios para que la DSET pueda ofrecer servicios tecnológicos a nivel interno que faciliten el trabajo de las otras áreas de la organización (por ejemplo, el Centro Logístico, la bodega tecnológica, la gestión de bienes y equipos, el transporte, etc.).
- Debe hacerse un mapeo y un análisis profundo de las causas por las que el TREP no funcionó en casi la mitad de los centros de votación del país, y actuar en consecuencia con tiempo suficiente, mejorando aspectos internos como la logística y la capacitación, y otros estructurales relacionados con la conectividad en determinadas áreas del país.

## Logística y Cartografía Electoral

Se han identificado numerosas fortalezas y logros en las áreas de Logística y Cartografía Electoral durante las Elecciones Generales, en tanto que las debilidades apuntadas se asocian principalmente a factores externos, como la demora en el suministro por parte de algunos proveedores.

Entre las buenas prácticas identificadas está la utilización de herramientas tecnológicas WMS en la gestión de almacén logístico. Sin embargo, otros aspectos necesitan repensarse, como los criterios seguidos para la contratación de personal, o la socialización de los procesos logísticos para un mejor entendimiento por parte de los sujetos políticos, los medios de comunicación, y la opinión pública en general.

Las instalaciones del INFOP reúnen unas buenas condiciones para ubicar el centro logístico electoral, pero es necesario encontrar una solución permanente para albergar estas instalaciones y dar una respuesta sostenible a las necesidades logísticas del CNE.

### Recomendaciones

- El CNE debería disponer de los reglamentos necesarios y establecer protocolos escritos y manuales que describan los procesos internos de la logística electoral.
- Se debería considerar que la contratación de personal logístico se desvincule de los partidos políticos, de modo que se prime la competencia profesional en áreas técnicas. Igualmente, la capacitación de personal de logística debe ser competencia del CNE y no de los partidos políticos, y se debería establecer algún sistema de evaluaciones de desempeño.
- Los planes de contingencia para el aprovisionamiento y distribución de materiales electorales deberían repensarse y ampliarse, en particular para la adquisición de materiales tecnológicos, más aún si esta depende de bienes importados.
- En aras de una mayor transparencia, se debe potenciar la presencia de los medios de comunicación y grupos observadores en la implementación de todos los procesos logísticos. Una buena herramienta para ello es la organización de visitas guiadas y jornadas de puertas abiertas para estos actores clave durante los principales hitos logísticos del proceso (armado de maletas, llegada o despacho de materiales, etc.).



## Género e Inclusión

La Unidad de Género e Inclusión existe en el organigrama del CNE, sin embargo, todas las sub-dependencias de esta carecen de equipos de trabajo asignados y de un plan de acción para desarrollarse.

Algunos elementos claves como la igualdad de género o la participación de las personas con discapacidad requieren ser incluidos fuertemente en las capacitaciones del personal electoral o en la educación al votante.

Los convenios firmados con diversos grupos de la sociedad civil (minorías étnicas, pueblos indígenas, asociaciones de jóvenes, de mujeres, grupos LGBTBI+, etc.) deben ser articulados en un plan estratégico que oriente las acciones de trabajo en iniciativas concretas.

### Recomendaciones

- Resulta clave dar carácter formal y continuo a la Unidad de Género e Inclusión del CNE, asignándole personal y presupuesto, y realizando un análisis para definir una estrategia y un plan de acción. Ese análisis debe incluir un mapeo de necesidades con base a la información contenida en el Censo Electoral y en las bases de datos del RNP.
- La inclusión ha de ser un eje transversal en todas las áreas de trabajo del CNE, incluida la capacitación, y debe desarrollarse de forma sostenida a lo largo del ciclo electoral.
- Se debe analizar la vigencia de los convenios existentes con organizaciones sociales en las áreas de Género e Inclusión y desarrollar una estrategia institucional para el trabajo con estos colectivos, con programación propia adaptada a las necesidades detectadas. Esta colaboración puede incluir la elaboración de propuestas de reforma legislativa para facilitar la participación política de estos colectivos.



## Conclusiones y Recomendaciones sobre la cooperación del CNE con CDE/CME

Los CDE/CME son organismos de carácter temporal subordinados al CNE que no existen a lo largo de todo el ciclo electoral, sino que se constituyen en los 18 departamentos (60 días antes de la votación) y en los 298 municipios del país (45 días antes del día de la votación). Ambos cesan en sus funciones 15 días después de la elección. Sin embargo, juegan un papel fundamental para garantizar el ejercicio del voto, encargándose de la logística electoral, a el reclutamiento y la capacitación del personal que sirve en los centros de votación en el territorio bajo su responsabilidad.

Los miembros del CDE y CME no han participado de forma presencial en el ejercicio de lecciones aprendidas, pero sí han podido hacer sus aportaciones a través de una encuesta específicamente dirigida a ellos que se completó entre los días 10 y 15 de marzo. De sus valoraciones se desprende que existe margen de mejora en la relación del CNE con estos entes descentralizados, particularmente en las siguientes áreas:

- Cooperación interinstitucional.
- Comunicación.
- Capacitación.
- Relación con los partidos políticos.
- Logística electoral.

Sus aportaciones han sido incorporadas a este documento, y de ellas hemos extraído las siguientes conclusiones y recomendaciones para la consideración del CNE:

### Cooperación Interinstitucional

La cooperación entre el CNE y los CDE/CME fue un tanto improvisada y no está suficientemente regulada. A menudo, el nivel de cooperación dependió de la filiación política de los distintos interlocutores. La filiación política también fue un condicionante en la cooperación de los CDE/CME con otras instituciones involucradas en el proceso a nivel local (gobiernos municipales, ministerio de educación, y otras entidades públicas). En

ocasionen, esas instituciones no cedieron determinados recursos materiales (en especial vehículos) tal y como les obliga la ley.

## Recomendaciones

- La cooperación del CNE y los CDE/CME debe dotarse de una mayor regulación, y debe institucionalizarse con reuniones programadas e interlocuciones bien definidas por ambas partes.
- El grado de cooperación del CNE debe ser el mismo con todos los CDE/CME, independientemente del signo político de las personas involucradas.
- El CNE debe ejercer su liderazgo para hacer sentir a todas las instituciones públicas que las elecciones son un deber compartido. Mucho tiempo antes de las elecciones, el CNE debe firmar convenios con esas instituciones donde se especifiquen claramente las responsabilidades de cada parte, debe velar por el cumplimiento de esos convenios, y debe estar atento para interceder en favor de los CDE/CME si no reciben la debida colaboración.

## Comunicación

Los CDE/CME señalan que a menudo les resultó difícil encontrar respuestas a sus preguntas por parte del CNE, y por ello demandan una mayor accesibilidad, una atención más directa y una identificación clara de sus interlocutores a nivel central.

### Recomendación

Los CDE/CME proponen la creación de un call-center específico para atender sus dudas y requerimientos, personal con una capacitación especializada para atender sus necesidades, y que la información compartida con los CDE llegue también a los CME.

## Capacitación

La capacitación recibida por los CDE/CME es valorada positivamente por más del 80% de las personas que respondieron a la encuesta. Sin embargo, aún se apuntan algunos aspectos de mejora.

## Recomendación

- Se recomienda potenciar el INFPE para que la formación de los miembros de los CDE/CME sea impartida directamente por el CNE y no por los partidos políticos. La capacitación debe hacerse con mayor antelación, y debe llegar a todos los municipios. En cuanto a los contenidos, se recomienda que estos se desarrollen más, y que las capacitaciones contengan más simulacros y ejemplos prácticos.

## Relaciones con los partidos políticos

Aunque en líneas generales los CDE/CME señalan que la relación con los partidos políticos y candidatos ha sido fluida, también consideran que se debe estrechar la colaboración con ellos, evitando además que los propios miembros de CDE/CME y los de las JRV actúen de forma partidaria.

## Recomendación

- Los CDE/CME proponen crear la figura del enlace departamental en los partidos políticos para tener una interlocución constante con ellos, para reforzar la interacción con los candidatos y para que los partidos conozcan mejor el trabajo de la institución electoral.

## Logística electoral

Los CDE/CME valoran muy positivamente la colaboración con el CNE en materia de logística, pero, aun así, se apuntan algunos desajustes y áreas de mejora, sobre todo en lo que se refiere a la distribución de materiales, el uso de las telecomunicaciones, y la asignación presupuestaria.

## Recomendaciones

- Los CDE/CME recomiendan ajustar el cronograma electoral para recibir los materiales con más tiempo y en su totalidad, no el mismo día de la votación. En este sentido, ponen especial énfasis en el retraso del envío de los materiales tecnológicos.
- En cuanto a la asignación de recursos, los CDE/CME solicitan disponer de más presupuesto, incluyendo una asignación para cubrir eventualidades y caja chica

- para pequeños gastos. También solicitan que se establezcan mecanismos para asegurar la cesión de los vehículos de otras instituciones públicas, y mejorar la comunicación interna recargando los celulares del personal con saldo telefónico y datos en los días en torno a la elección.



## MARCO NORMATIVO

*Fueron varias las propuestas de reformas normativas y legislativas a diversos niveles, y al respecto se destacó que:*

*Es necesario comenzar a estructurar los proyectos que sustenten las reformas legales y de normativa interna planteada, integrar esas acciones en el plan de trabajo de las diferentes áreas para que comience a funcionar el ciclo de actividades que derive en las reformas pertinentes.*

*Es preciso que los tomadores de decisiones tengan en cuenta los tiempos técnicos de implementación que van a requerir las propuestas políticas que se acordarán en la ley.*

*Algunos de los reglamentos propuestos existieron previamente en la institución o fueron propuestas que quedaron pendientes de aprobación, por lo que se recomendó revisar qué trabajo previo existe y partir de ahí en las propuestas a realizar.*

## Reformas legales o normativas propuestas

Ciudadanización de las JRV.

Reglamentar sanciones a las instituciones externas por el incumplimiento a las fechas establecidas en el cronograma electoral.

Que el CNE tenga la potestad de aplicar filtro del personal que envía cada uno de los partidos políticos (formación y experiencia).

Fortalecer las estructuras permanentes de los partidos políticos para evitar el fraude de ley y la usurpación de identidades en el registro de las nóminas.

Reformas a la Ley, orientadas a que las Alianzas deban conformarse en las Elecciones Primarias.

Regular el fondo de capacitación de los partidos políticos, que sea permanente.

Política de inclusión.

Estrategia de Comunicación, Información Pública y Pedagogía.

Reglamento para el personal contratado bajo la modalidad temporal.

Política salarial.

Marco de sanciones para los partidos o personas que llenan planillas sin consultarle a los candidatos.

# ANÁLISIS INSTITUCIONAL

*Actualizar el Plan Estratégico Institucional 2019-2024 y la reelección de los consejeros, son hitos que plantean una ruta propicia para motivar la entrega de una institución fortalecida. La profesionalización del CNE es un horizonte compartido en muchas de las menciones recopiladas.*

*Crear la cultura institucional para trabajar de manera coordinada y mejorar la comunicación para cumplir en tiempo y forma el cronograma electoral.*

*Que los proyectos no se emprendan de manera separada, sino trabajar de manera integral e integrada en todas las fases del proceso electoral.*

*Implementar y utilizar el sistema de planificación y evaluación con la coordinación de las direcciones a cargo de los proyectos electorales; que en este sistema se pueda observar el estado del proyecto y los avances que va teniendo. Esto, no solo para los proyectos a cargo de cada dirección, sino para todos los proyectos de manera integral.*

## 9. Principales reflexiones, logros y fortalezas destacadas en el proceso de planificación y análisis institucional

Reflexiones	Logros	Fortalezas
<p>Necesidad de planificar el proceso electoral a tiempo, documentar los procesos debidamente y fortalecer la comunicación y coordinación entre las diferentes direcciones.</p> <p>Se reflexionó en torno al flujo de toma de decisiones, que, en general, se percibe como lento.</p> <p>Necesidad de gestionar las instalaciones adecuadas para la institución.</p>	<p>Credibilidad institucional obtenida en el proceso electoral 2021.</p> <p>Participación de la sociedad civil.</p> <p>Transmisión de resultados.</p>	<p>Recurso humano calificado y comprometido por parte del personal de la institución.</p> <p>Aprovechamiento de las experiencias vividas en procesos anteriores.</p> <p>Debate y acuerdos en la toma de decisiones.</p> <p>Contar con los recursos financieros.</p>

10. Unidades que expresaron necesidad de reestructuración, fortalecimiento o creación



11. Reflexiones y recomendaciones en torno al fortalecimiento institucional a la luz del ciclo electoral.

### PRE-ELECTORAL

Definir reglas claras del proceso electoral con suficiente tiempo para poder implementarlas.

Seleccionar a tiempo y oportunamente los proyectos y los responsables de estos.

Definir los requerimientos de cada proyecto entre 8 meses y 1 año previo al proceso electoral;

Mejorar la distribución de los proyectos asignados a las diferentes Direcciones.

Diseñar los proyectos de acuerdo al entorno dinámico electoral, de tal manera que se incluyan planes alternos y de contingencia que puedan responder a los cambios en la ejecución de las actividades previstas.

### ELECTORAL

Trabajar como un verdadero equipo con los demás proyectos.

Evitar que se realicen traslados del personal de un proyecto a otro sin notificación parte de los encargados correspondientes.

Trabajar de manera interdisciplinaria entre áreas y proyectos.

Recuperar espacios como el denominado "mercado de recursos", donde los proyectos les formulan a otros los recursos que requieren unos de otros.

MESA DE GERENCIA/GESTIÓN donde realizar seguimiento al desarrollo de los proyectos y coordinar el trabajo conjunto.

Usar debidamente el sistema de planificación, se debe volcar esa información de proyectos en ese sistema y hacer el seguimiento.

## POST-ELECTORAL

Valorar las experiencias vividas .

Promover reformas electorales, para evitar los continuos cambios en poco tiempo.

Realizar y ejecutar un Plan de Acción inmediato 2022 ¿Cómo aterrizar las actividades de la fase post-electoral para validar la pertinencia de contar con una institución independiente y soberana?

Realizar un informe financiero del proceso electoral, incluyendo un comparativo con los procesos electorales anteriores, de tal manera que se rindan cuentas del costo público de un proceso electoral.

### 12. Recomendaciones para el fortalecimiento institucional

Recomendaciones de aplicación inmediata	Recomendaciones Estratégicas	Recomendaciones de alto nivel
<p>Reestructuración y fortalecimiento institucional.</p> <p>Selección oportuna de los encargados y coordinación de los proyectos electorales.</p> <p>Implementar sistemas de planificación oportuna.</p> <p>Fortalecer la DAF y la unidad de pre-intervención para que se ejecuten los procedimientos de adquisición de manera más expedita .</p>	<p>Documentación de procesos en los años pre-electorales.</p> <p>Gestión y evaluaciones continuas .</p> <p>Contratación de personal que tenga las competencias, experiencias y formación necesarias .</p>	<p>Ciudadanización de los miembros que integran las juntas receptoras de votos (JRV).</p> <p>Cumplir el calendario electoral y la aplicación de sanciones por incumplimiento a instituciones externas .</p> <p>Gestión de las instalaciones adecuadas para la institución.</p>



## COMUNICACIÓN E IMAGEN

*El eje de comunicación surgió como un asunto frecuente y transversal a todo el análisis realizado. Es una de las unidades que se identificó por parte de los participantes como necesitada de fortalecimiento y estructuración.*

*Estrategia de Comunicación que permita orientar y capacitar al personal interno, a los medios de comunicación y los partidos políticos acerca del rol que les compete en el proceso electoral.*

*El contexto pasado fue limitado en cuanto al recurso humano, tecnológico y presupuestario, pero favorable en cuanto a las nuevas autoridades que dirigían el proceso y a la expectativa.*

### 13. Desafíos y logros en el proceso de Comunicación e Imagen

Desafíos	Logros
<p>Superar la percepción negativa generada en los procesos electorales anteriores.</p> <p>Crear confianza y credibilidad de la ciudadanía en el CNE.</p> <p>Superar las restricciones de distanciamiento impuestas por la pandemia COVID - y los eventos naturales como huracanes.</p> <p>El proceso de toma de decisiones colegiada y por consenso.</p> <p>Tiempos en la toma de decisiones respecto a la aprobación de contenidos.</p> <p>Enfrentar las campañas de desinformación y miedo generadas por la situación de pandemia.</p>	<p>Haber generado contenido más amigable, atractivo e informativo.</p> <p>Comunicación oportuna de los resultados y progreso del escrutinio.</p> <p>Mayor y mejor uso en las redes sociales.</p> <p>Información del Pleno de Consejeros oportuna y transparente.</p> <p>Unidad de los mensajes transmitidos en momentos claves del proceso.</p> <p>Mayor apertura hacia los medios de comunicación para facilitar su trabajo.</p> <p>Campaña de educación al votante.</p> <p>Generar confianza en la ciudadanía con publicaciones del trabajo realizado (lives, videos, posts).</p> <p>Incentivar la participación pacífica.</p> <p>Inclusión y motivación de participación de grupos vulnerables y de género.</p> <p>Establecer una mesa publicitaria para gestionar todas las piezas de comunicación.</p>

14. Aportes, falencias y oportunidades de asistencia con la cooperación internacional en el proceso de comunicaciones

Qué se hizo / Qué faltó	Oportunidades de Cooperación
<p>Apoyo en varias campañas publicitarias: educación al votante, TREP y biometría.</p> <p>Contratación de una agencia publicitaria; aunque no se dieron los resultados esperados, se recomendó mejorar la elaboración de los TdR.</p> <p>Diseño de fotografía.</p> <p>Contratación de RRHH.</p>	<p>Asesoría para la estructuración del equipo de comunicaciones.</p> <p>Acompañamiento para el desarrollo de la estrategia de comunicaciones.</p> <p>Apoyo de Recurso Humano permanente.</p> <p>Profesionalización y Capacitación Dotación de herramientas técnicas y modernas.</p>



## COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

*Mención generalizada a los desafíos de comunicación durante la fase electoral entre los proyectos; se mencionaron los desafíos, pero no se emitieron recomendaciones concretas.*

*La colaboración con los CDE y CME fue bien valorada a través de las encuestas y formula algunas recomendaciones.*

*La colaboración con otras instituciones (RNP, Partidos Políticos, Congreso Nacional, otros entes electorales, asistencia técnica) tuvo desafíos que se catalogaron como factores externos. Se propone ubicarlos dentro del ecosistema de relaciones del CNE y definir este ecosistema.*

*Se reconoce que ahora hay un ecosistema institucional en torno al ciclo electoral hondureño, por lo que no basta con que el CNE se fortalezca, sino que es preciso fortalecer toda la institucionalidad con base en una visión holística que prevalezca sobre las disputas políticas.*

*Los esfuerzos por asegurar una comunicación sólida y fluida entre CNE-RNP fueron limitados; se reconoce la necesidad de trabajar conjuntamente en todas las fases del ciclo electoral y de reconocerse mutuamente como parte del mismo ecosistema institucional, con roles y funciones autónomas pero complementarias e interconectadas.*

*Instar a los interlocutores con el Congreso Nacional a definir reglas claras del proceso electoral con suficiente tiempo para poder implementarlas.*

*Todos los partidos políticos tienen buena disposición para trabajar con el CNE y prevaleció una buena comunicación con los partidos políticos y anuencia para facilitar los procesos. Se evidencia la falta de estructura interna de los partidos que se traduce en retrasos en el trabajo conjunto. Fortalecer los partidos políticos es fortalecer el CNE. Se propuso para ello que los partidos interioricen su rol como instituciones de derecho público permanentes (no solo en las elecciones).*

## DESAFÍOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Entre direcciones, aunque también emergieron ejemplos exitosos de trabajo inter-direcciones.

En la validación de contenidos o propuestas y en general en la toma de decisiones.

En la validación de solicitudes entre áreas o proyectos, así como a la hora de solicitar y brindar apoyos.

En la identificación de las necesidades y posibilidades entre las áreas y proyectos.

Por tensiones políticas.

Falta de una visión global e integrada.

Falta de archivo y documentación de procesos.

## 16. Temas más recurrentes en las encuestas a CDE y CDM respecto a la colaboración con el CNE



17. Recomendaciones para fortalecer la colaboración y comunicación con los CDE y CME

Recomendaciones para coordinación del CNE con los CDE/CME	Recomendaciones para fortalecer la cooperación entre los CDE/CME y otras instituciones	Otras menciones desde los CDE/CME
<p>Mayor accesibilidad y una atención más directa.</p> <p>Creación de un call-center específico para resolver dudas de CDE y CME.</p> <p>Respuestas más rápidas a sus preguntas.</p> <p>Mejor capacitación a personal especializado para atender a los CDE y CME con respuestas apropiadas.</p> <p>Politización de los cargos limita la confianza y la comunicación interna.</p> <p>Que los CME reciban la misma información que los CDE.</p>	<p>Potenciar la colaboración necesaria sin depender del signo político de los dirigentes institucionales.</p> <p>Hacer sentir que las elecciones son un deber compartido.</p> <p>Mantener constantes reuniones y una interlocución clara de su parte.</p> <p>Más cooperación en apoyo logístico.</p> <p>Firmar convenios que especifiquen claramente las responsabilidades de cada uno.</p> <p>Apoyo directo del CNE para recordarle sus obligaciones a esas instituciones.</p> <p>En bastantes casos, se señala que no se cedieron los vehículos propiedad de instituciones públicas, como manda la ley.</p> <p>Deficientes instalaciones de los centros escolares, carentes a menudo de servicios básicos.</p>	<p>Formar a personal para futuros procesos que no sean de los partidos políticos.</p> <p>Formar al personal de JRV para que sepan atender a personas con discapacidad.</p> <p>Mejorar el material de contingencia.</p> <p>Recibir los salarios a tiempo para evitar adelantar fondos.</p> <p>Recibir las credenciales a tiempo y evitar que los partidos mercadeen con ellas.</p>

18. Trabajo conjunto del CNE con el Congreso Nacional: Ley Electoral

Ley Electoral	Reflexiones
<p>Se aprobó una ley nueva entre las elecciones primarias y las generales que cambió las reglas del juego.</p> <p>Esa ley sufrió reformas que incidieron en el desarrollo del periodo pre-electoral y en la aprobación del presupuesto.</p>	<p>Hubo aspectos que afectan directamente al interior del CNE que pasaron primero a la prensa.</p> <p>Se sintió incertidumbre ante la falta de consensos políticos respecto a aspectos técnicos.</p> <p>Se sintió incertidumbre al no tener un marco legal claro, con dudas sobre la aprobación presupuestaria.</p> <p>Se retrasaron algunos procesos, como la reglamentación de los proyectos y el atraso de la ejecución presupuestaria y el rol de algunos actores como custodios, operadores técnicos, etc..</p>

19. Rasgos de la colaboración del CNE con el RNP

Fortalezas del nuevo censo electoral	Desafíos en Proyecto Identificate	Consecuencias de los desafíos en la colaboración CNE-RNP
<p>La implementación de verificación de huella dactilar en las elecciones generales.</p> <p>Actualización del censo nacional electoral con la información del RNP.</p> <p>Depuración del censo nacional definitivo, quedando únicamente las personas habilitadas para ejercer el sufragio.</p>	<p>Atrasos en la implementación del proyecto.</p> <p>Impactos en el proceso de voto en el exterior.</p> <p>Confusión en relación con los domicilios electorales.</p>	<p>Proceso de entrega de DNI tanto a nivel nacional como para ciudadanos en el exterior.</p> <p>Implicaciones presupuestales y logísticas vinculadas al envío de las maletas electorales.</p>

20. Recomendaciones para fortalecer el trabajo conjunto con el RNP

PRE-ELECTORAL	ELECTORAL	POST-ELECTORAL
<p>Establecer comunicación con la Corte Suprema de Justicia, las fuerzas armadas y la policía para actualizar la situación de censo de aquellas personas que cometieron delitos.</p> <p>Establecer mecanismos que conlleven a un trabajo inter-institucional.</p>	<p>Trabajo conjunto para consolidar el censo electoral.</p>	<p>Valorar conjunta e interinstitucionalmente el proceso electoral pasado.</p> <p>Proponer soluciones interinstitucionales para mejorar los desafíos de la experiencia pasada.</p>

21. Desafíos y reflexiones del trabajo conjunto con los Partidos Políticos

Desafíos	Partidos Políticos y CDE/CME
<p>Llenado de planillas: los partidos llenan planillas inconsultas con los supuestos candidatos solo para llenar requisitos, lo que causa demandas y cambios posteriores.</p> <p>Designación de representantes de las juntas receptoras de votos: los partidos políticos no nombraron a los representantes que conformarían las JRV, y por tanto, en varias ciudades no se abrió la votación a tiempo, con el consiguiente malestar ciudadano.</p> <p>Nóminas: es necesario evitar el fraude de ley y la usurpación de identidades en el registro de las nóminas.</p> <p>Nombramiento de custodios: la intervención de los partidos políticos en el nombramiento de los custodios de transporte dificulta la labor del desarrollo de las actividades del proyecto.</p>	<p>Integrar a otros partidos políticos en los CDE y CME.</p> <p>Crear la figura del enlace departamental en los partidos políticos para comunicarse con los consejos.</p> <p>Interactuar con los candidatos para que conozcan el trabajo de los CDE y CME.</p> <p>Que los propios miembros de los consejos no actúen de forma partidaria y lo hagan por el bien del proceso electoral.</p>

22. Recomendaciones para fortalecer el trabajo conjunto con los Partidos Políticos

PRE-ELECTORAL	ELECTORAL	POST-ELECTORAL
<p>Avanzar en la consolidación de la dirección encargada del fortalecimiento de los partidos políticos.</p> <p>Crear procesos de formalización de los miembros en conjunto con los partidos en cuanto a los cambios y sustituciones de los miembros de los consejos para tener más control y transparencia en el proceso.</p>	<p>Exigir por parte del CNE a las autoridades de cada uno de los Partidos Políticos que participan en las Elecciones Generales que deben nombrar a los miembros que conformarán las Juntas Receptoras de Votos (JRV) con anticipación.</p>	<p>Definir e implementar una metodología nueva en complementariedad con los partidos políticos, alianzas y candidaturas independientes.</p> <p>Definir acciones de penalización para los partidos o personas que llenen planillas sin consultarle a los candidatos.</p>



## INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN POLÍTICO ELECTORAL (INFPE)

*Capacitación y formación abarcó un espectro amplio de ejes en las participaciones del taller; a pesar de no haber sido identificado como un punto crítico por la comisión de evaluación, en la gran mayoría de las plenarios fue recurrente como uno de los aspectos que atraviesa internamente al CNE.*

*Necesidad de formación interna, a los actores del proceso electoral y ciudadanía en general.*

*Continúas menciones al INFPE y lo pertinente de acometer su pleno desarrollo: implementar la ley, estructurar el instituto y comenzar su operación.*

*Impactos potenciales en la participación ciudadana, buen hacer de las JRV, fortalecimiento de los partidos políticos y expansión de la cultura democrática.*

*Se encuentran coincidencias en las actividades realizadas en comunicación y capacitación; lo mismo ocurre entre inclusión y capacitación, y tecnología y capacitación.*

*Posible coordinación capacitación-comunicación: orientada a que los mensajes y contenidos lleguen de manera coherente y amplificadas a la población y a los grupos específicos a quienes ha de dirigirse la formación.*

*Posible coordinación capacitación-inclusión: la pedagogía y las herramientas formativas adaptadas y segmentadas son esenciales para profundizar en la inclusión de la población de sectores vulnerados al proceso electoral.*

*Posible coordinación capacitación-tecnología: consolidación de la formación virtual que se incorporó en este proceso.*

*El trabajo en capacitación se llevó a cabo en coordinación con actores de la cooperación internacional.*

*Es recomendable establecer una comunicación sólida con los múltiples actores de los procesos de capacitación, tanto con el público objetivo como con los aliados.*

*Levantar la línea histórica del desarrollo electoral en Honduras, a modo de memoria histórica.*

*Asimismo, se señaló la importancia de que la capacitación se dirija a preparar a los hondureños desde la niñez, en sus etapas escolares y después universitarias, fortaleciendo sus derechos y deberes como futuros electores.*

*Definición de líneas de capacitación al interior de la institución que apunten a la mejora continua, capacitaciones en el país y también fuera para que conozcan e integren la visión y experiencia internacional.*

*Línea de desarrollo del INFPE orientada a la profesionalización a través de planes y programas para el personal del CNE, tanto para el permanente como para todo el personal temporal que se une en el periodo electoral y que requiere de inducciones y capacitaciones.*

### *23. Necesidades de formación internas expresadas en el taller*



24. Propuestas para fortalecer el INFPE

Oportunidades de Mejora	Capacitación a CDE/CME	Oportunidades de Cooperación con la asistencia técnica electoral
<p>Definir líneas de acción jerárquicas del Instituto.</p> <p>Planear de manera oportuna las actividades.</p> <p>Definir un protocolo de aprobación de contenidos y diseños para cursos y piezas de capacitación.</p> <p>Registro, documentación y archivo de los procesos, procedimientos y contenidos desarrollados en el marco de la capacitación electoral.</p>	<p>La capacitación debe darse con más tiempo de antelación.</p> <p>Que la capacitación la haga directamente el CNE, y no dejarlo en manos de los partidos.</p> <p>Que las capacitaciones lleguen a los municipios.</p> <p>Que las capacitaciones contengan simulacros y ejemplos prácticos.</p> <p>Si la pandemia lo permite, que se hagan de forma presencial.</p> <p>Mejorar los materiales y profundizar más en los contenidos.</p> <p>Potenciar el INFPE.</p>	<p>Acompañamiento continuo y permanente en las diferentes etapas de acción del órgano electoral.</p> <p>Apojar en el proceso de reorganización de la estructura organizacional del INFPE.</p> <p>Fortalecer las capacidades técnicas de los empleados y funcionarios del CNE.</p> <p>Creación de un repositorio de herramientas técnicas que faciliten la capacitación permanente del Instituto.</p>

25. Actores involucrados en los procesos de capacitación.

Público objetivo	Aliados
<p>JRV.</p> <p>Partidos Políticos.</p> <p>Población en situación de vulnerabilidad.</p> <p>Personal temporal: call-center, recuento.</p> <p>Ciudadanía en general.</p> <p>Funcionarios públicos de otras entidades.</p>	<p>Comunidad Internacional.</p> <p>Fuerzas Armadas y Policía.</p> <p>Medios de comunicación.</p> <p>Instituciones Educativas.</p> <p>Ministerios.</p> <p>RNP.</p> <p>Sociedad Civil.</p>

Actividades realizadas	Fortalezas
<p>Se implementó una capacitación bimodal donde se intervinieron diferentes escenarios (presenciales, virtuales y mixto).</p> <p>Se estableció como meta una capacitación en cascada dirigida a los capacitadores de los partidos políticos, quienes hicieron el efecto multiplicador.</p> <p>El sistema de capacitación implementado permitió que los miembros de las JRV, CME, CDE, custodios electorales, operadores técnicos y otros actores efectivamente recibiesen la capacitación.</p>	<p>La mayoría de personal que se contrató contaba con los perfiles idóneos.</p> <p>Se logró desarrollar el sistema híbrido (virtual-presencial) que permitió afrontar los efectos de la pandemia y otros factores externos.</p> <p>Se contó con una Aula Virtual robusta de fácil de acceso para los diferentes actores directos e indirectos involucrados en el proceso electoral.</p> <p>Se logró una articulación oportuna y efectiva entre la asistencia técnica electoral y el CNE.</p>



## GÉNERO E INCLUSIÓN

*Las menciones y reflexiones en torno al trabajo en inclusión fueron frecuentes, pero tuvieron baja representatividad; en ocasiones se trabajaron junto con capacitación, o en las mesas de trabajo con la cooperación, pero estuvieron presentes.*

*Se destacó en el taller la necesidad de desarrollar plenamente y de manera permanente La Dirección de Género e Inclusión, con el presupuesto adecuado y la línea de base que permita disparar las posibles fuentes de financiación; de tal manera que se abarque ese universo de unas 700.000 personas que tienen derecho a ejercer el voto en igualdad de condiciones y que son, además, un sector significativo de la democracia hondureña.*

*La necesidad de desarrollar e implementar una política de inclusión institucional, con programación propia. Se destacó que no se trata de crear una oficina muy grande, pero sí permanente; y de ser estratégicos, partiendo de la necesidad real y con objetivos claros.*

*Se trata de un eje transversal que debe fortalecerse en todas las instancias del CNE y sus aliados;*

*El CNE debe desempeñar una labor permanente (a lo largo de todo el ciclo electoral) en materia de inclusión.*

## 27. Actividades y logros del trabajo en inclusión

Proyectos realizados en 2021	Logros
<p>Campaña para los grupos en condición de vulnerabilidad bajo el concepto Deja Tu Huella Estas Elecciones.</p> <p>Proyecto piloto Edecanes Electorales, gracias al cual se implicó a la población en el apoyo a la población en condición de vulnerabilidad.</p> <p>A pesar del alcance limitado de estas experiencias, deben ser evaluadas y escaladas en caso favorable.</p>	<p>Se contrató personal experimentado gracias al cual se lograron los objetivos de la oficina de inclusión.</p> <p>La producción de la campaña de motivación y sensibilización a los ciudadanos en condiciones de vulnerabilidad.</p> <p>Mayor acercamiento con las Organizaciones en condiciones de Vulnerabilidad (Pueblos Indígenas y Afro-hondureños, LGTBI, Adulto Mayor, personas con discapacidad).</p> <p>Se logró realizar el censo y cumplimentar los cuadernillos de votación, gracias al trabajo interinstitucional con las Secretarías de Desarrollo.</p> <p>Se firmaron convenios con grupos diversos (indígenas, jóvenes, etc.) a los que hay que hacer seguimiento, para identificar cuáles están vigentes y cuáles deben ser actualizados.</p>

## 28. Desafíos y fortalezas de la Oficina de Inclusión

Desafíos	Fortalezas
<p>A pesar de que sí hubo una participación masiva, hay que desagregar las cifras de participación de personas en situación de vulnerabilidad para crear las estrategias de intervención.</p> <p>Interiorizar en el CNE la asistencia que brindó la sociedad civil en los centros de votación; empoderar a los miembros de las JRV y a las Fuerzas Armadas y Policía Nacional para brindar esa asistencia.</p>	<p>Personal con experiencia y formado que puede ser capitalizado.</p> <p>Buenas prácticas pasadas, como el voto asistido o voto en casa, que solo requieren ser documentadas para resultar en insumo de la estrategia de inclusión.</p> <p>Base de datos de organizaciones de diversos sectores que puede ser actualizada y ampliada a organizaciones presentes en campo.</p>

29. Recomendaciones para fortalecer el trabajo de la Unidad de Género e Inclusión

PRE-ELECTORAL	ELECTORAL	POST-ELECTORAL
<p>Desarrollar el área y la Política de Inclusión.</p> <p>Propiciar la toma de decisiones que avalen el desarrollo del proyecto de inclusión.</p> <p>Avanzar en el desarrollo de la base de datos desagregada obtenida a través de la información que recopila el sistema biométrico.</p>	<p>Fortalecer el voluntariado y mantener una comunicación fluida en el campo el día de las elecciones.</p> <p>Coordinar las acciones del voto asistido con el cronograma de actualización del censo.</p>	<p>Formular la propuesta de contar con presupuesto etiquetado desde la ley electoral para la inclusión, de tal manera que el área cuente con un insumo propio y no deba recurrir siempre a la cooperación.</p> <p>Trabajo interinstitucional de manera permanente (Secretaría de Inclusión Social, Instituto de Estadística) en un gana-gana de intercambio de información.</p>

30. Oportunidades de cooperación en género e inclusión identificadas en mesa de trabajo con IFES

**OPORTUNIDADES DE COOPERACIÓN**

Asistencia técnica para documentar experiencias exitosas previas.

Diagnóstico de necesidades para presentar a la cooperación.

Elaborar un plan estratégico de la unidad de inclusión que sea parte del plan estratégico del CNE.

Que la cooperación juegue un rol de puente con las organizaciones, de tal manera que con su acompañamiento el CNE cualifique esa buena imagen obtenida tras las elecciones.

## ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y RRHH

*Hubo expresión de preocupación por lo visibilizado a través de la autoevaluación, sobre todo por los factores externos e internos que afectaron determinadamente la contratación del personal y los proveedores idóneos para los cargos y servicios requeridos.*

*La modificación de la Ley Electoral a poco tiempo de la celebración de las elecciones, y los 45 días adicionales que tomó la aprobación de los presupuestos, son factores que fueron señalados como determinantes.*

*Se mencionó la contratación ad-hoc de la Unidad de Compras: se entiende la intención de velar por la transparencia, pero se señaló funcionamiento lento y los inconvenientes de no participar en los procesos cotidianos del CNE (por ejemplo, el ejercicio de lecciones aprendidas).*

*Estos factores apuntaron a la necesidad de una gestión proclive a la construcción de consensos para asegurar la eficiencia y la toma de decisiones oportuna.*

*Dentro de la planificación, es importante saber pedir y pedir a tiempo, elaborar presupuestos que se remitan al congreso con más tiempo, dado que el debate y consenso políticos requieren unos plazos adicionales que también hay que tener en cuenta dentro del cronograma de petición de presupuestos.*

*Velar por que el personal y los proveedores de servicios conozcan la misión, visión y valores de la institución; sensibilizar y capacitar al interior en torno a los procesos de adquisiciones; escuchar las necesidades de las áreas y proyectos; articular los requerimientos de personal y bienes y servicios institucionales; implementar las auditorías; todo ello apunta al logro de procesos de adquisiciones idóneos y transparentes.*

## PLANEACIÓN

Debe integrarse la planeación en las acciones prácticas de las actividades de los proyectos.

## COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN

Deben considerarse las compras y contrataciones desde una visión integral e integrada de la institución.

## TOMA DE DECISIONES

Debe tenerse en cuenta que los tiempos que se emplean para la toma de decisiones no entren en conflicto con los plazos necesarios para garantizar la transparencia.

## 32. Logros y Fortalezas de las áreas administrativa y de RRHH

Logros	Fortalezas
<p>Contar con un marco regulatorio especial de compras y contrataciones apegado a Ley.</p> <p>Compras y contrataciones que aseguraron la libre competencia, igualdad y transparencia.</p> <p>Desarrollo exitoso de todos los proyectos debido al personal.</p>	<p>Personal altamente comprometido, con experiencia y conocimiento.</p> <p>Comunicación y cooperación por los agentes externos.</p> <p>Coordinación eficiente entre las áreas administrativas y de personal.</p> <p>Algunos proyectos contaron con el mismo personal que en 2021, lo cual hizo más eficiente el trabajo.</p>

## DESAFÍOS Y NECESIDADES

Hubo proyectos que contaron con personal cualificado, bien remunerado y a tiempo, pero muchos otros no; también personal con perfil inadecuado y que no cumplían requisitos de horarios y asistencia diaria registrada en la tecnología destinada a ese fin.

Las JRV: siendo designadas por los partidos políticos, presentaron dificultades a la hora de asegurar las capacidades requeridas.

Empresas elegidas en los procesos de contratación: algunas estaban ubicadas en zonas peligrosas, otras no cumplían con los protocolos de bioseguridad, otras no contaban con la experiencia requerida para realizar el producto requerido, otras entregaron los insumos apenas un día antes de las elecciones y otras no los entregaron (provocando por ejemplo la necesidad de solicitar apoyo al Tribunal Supremo Electoral de El Salvador).

Respecto a poder contar con los insumos necesarios a tiempo, varios comentarios mencionan que no se lograron esos requerimientos o solicitudes que no fueron respondidas. También se menciona que no se adquirieron equipos de oficina que se hubieran requerido, licencias de software piratas y dificultades logísticas.

Hubo comentarios acerca de la falta y/o la adquisición tardía de kits de bioseguridad, aunque se pudo solventar con la ayuda de la cooperación internacional (PNUD).

Necesidad expresada de contar con un espacio físico adecuado a la magnitud de la institución, la lista de necesidades incluye también bienes físicos como: camión, bandas transportadoras, equipos RFID, equipos de bioseguridad de calidad, coberturas completas de seguros para los vehículos alquilados. Requerimientos de personal para operativizar el organigrama y para fortalecer el trabajo del área.

34. Recomendaciones para el proceso de RRHH

PRE-ELECTORAL (RRHH)	ELECTORAL (RRHH)	POST-ELECTORAL (RRHH)
<p>Dar a conocer el proceso administrativo y las normas presupuestarias.</p> <p>Planificar adecuadamente el número de personal necesario, evitar malas prácticas como personal temporal y establecer idóneamente los plazos en los que se requiere.</p> <p>Implementar un software que facilite la gestión administrativa en RRHH.</p> <p>Presupuesto en tiempo y forma para desarrollar conforme a la ley los procesos de adquisiciones.</p>	<p>Fortalecer con el Instituto de Formación la inducción del personal temporal, de manera que se genere sentido de pertenencia con la misión y visión institucional.</p> <p>Respetar los perfiles del personal que se contrata, que premie el bien institucional frente a los intereses de los partidos políticos.</p> <p>Solicitar la Hoja de Antecedentes Penales y Policiales al personal a contratar.</p>	<p>Tramitar los pagos de manera oportuna.</p> <p>Elaborar (o actualizar) la política salarial y el reglamento para el personal contratado bajo modalidad temporal.</p>

### 35. Recomendaciones para el proceso de compras

<b>PRE-ELECTORAL (compras)</b>	<b>ELECTORAL (compras)</b>	<b>POST-ELECTORAL (compras)</b>
<p>Hacer investigaciones de producto, precios, empresas formales, sus propuestas económicas para las convocatorias, etc.</p> <p>Planificación global para <b>compras para evitar</b> fraccionar las compras y los insumos similares.</p> <p>Implementar instrumentos tecnológicos.</p> <p>Presupuesto en tiempo y forma para desarrollar conforme a la ley los procesos de adquisiciones iniciar con suficiente antelación los requerimientos de adquisición.</p>	<p>Comisiones de evaluaciones y comité de compras con personal calificado y mejor preparado para garantizar el cumplimiento de la ley y el buen desempeño de la institución.</p> <p>Mejorar los términos de referencia y pliegos de las licitaciones Documentar todo el proceso de adquisiciones (solicitud del proyecto, copia de factura de adquisición, copia de certificación de aprobación de la compra del mismo).</p> <p>Incluir la auditoría en los contratos con externos.</p>	<p>Creación de un inventario actualizado de los insumos y equipos como herramienta de planificación</p> <p>Llevar a cabo una auditoría de gestión más detallada para identificar cuellos de botella y puntos críticos.</p>

## LOGÍSTICA Y GEOGRAFÍA ELECTORAL

*Esta área de trabajo destacó numerosas fortalezas y logros, tanto en los comentarios recogidos en la autoevaluación como en los análisis de las mesas grupales realizados a lo largo del taller.*

*Destacan comentarios positivos relativos a: organización del personal, cumplimiento de metas establecidas en tiempo y forma, estructuración de procesos, aumento salarial, ausencia de paro laboral.*

### 36. Logros y Fortalezas del proceso de logística electoral

Logros	Fortalezas
<p>Actualización de la cartografía electoral en un 100%, constatando en campo la disponibilidad, capacidad y ubicación de los centros de votación.</p> <p>Se actualizó el censo nacional electoral con la información del RNP.</p> <p>Se depuró el censo nacional definitivo, quedando únicamente las personas habilitadas para ejercer el sufragio.</p>	<p>La experiencia y compromiso del personal.</p> <p>La planificación de los procesos logísticos.</p> <p>La coordinación efectiva del transporte y resguardo del material electoral.</p> <p>Una buena dirección.</p>

Reflexiones	Comentarios desde los CDE/CME
<p>Asignación de vehículos en tiempo y forma.</p> <p>Fuerte coordinación con los CDE/CDM para el desarrollo del simulacro y día de las elecciones.</p> <p>Kits de bioseguridad entregados en tiempo y forma.</p> <p>La empresa que proveyó el transporte pesado a los departamentos y municipios fue de mucha ayuda para lograr la distribución y retorno del material electoral y equipos en tiempo y forma a nivel nacional.</p> <p>La colaboración y compromiso de las Fuerzas Armadas en el transporte y custodia del material electoral fueron valiosos para el logro de los objetivos del proyecto.</p> <p>Distribución en cómo cargar camiones (se puede aumentar la capacidad de carga con otra distribución) y contratación de muchos camiones pequeños, ya que esto aumentaba en los tiempos de carga y las holguras.</p> <p>La asignación de seis custodios de transporte para cada departamento fue excesiva, provocando en algunos momentos confusión entre los mismos custodios.</p> <p>La preparación tardía de los equipos de transmisión de resultados provocó un desbalance en la ejecución del Proyecto y generó desafíos para lograr distribuir los equipos a nivel nacional.</p>	<p>Recibir los materiales con más tiempo y en su totalidad, no el mismo día de la votación. Especial énfasis en el retraso de los materiales tecnológicos.</p> <p>Evitar improvisación.</p> <p>Disponer de más presupuesto, incluyendo una asignación para cubrir eventualidades, y caja chica para pequeños gastos.</p> <p>Contar con los vehículos del estado, que a veces no son cedidos.</p> <p>Mejorar la capacitación.</p> <p>Mejorar la comunicación dando saldo de teléfono y datos al personal para esos días, y mejorar si es posible la cobertura de la red de internet y teléfono.</p> <p>Algunos incluso plantean la posibilidad de que vaya un custodio de cada partido en los envíos.</p>

38. Recomendaciones para el proceso de logística electoral

PRE-ELECTORAL	ELECTORAL	POST-ELECTORAL
<p>Establecer mecanismos para la recolección de firmas en cuanto a la inscripción de Partidos Políticos.</p> <p>Ciudadanización de las mesas.</p> <p>Voto electrónico.</p> <p>Separación de las elecciones de Alcalde y Diputados.</p>	<p>Fortalecimiento del voto en el exterior.</p> <p>Fortalecimiento de Partidos Políticos.</p>	<p>Reformar la Ley en cuanto a las personas privadas de libertad sin condena.</p>

## SISTEMAS Y ESTRATEGIAS TECNOLÓGICAS

*En un órgano electoral la cantidad de información que se procesa es muy alta y cada vez más la tecnología juega un rol prominente en velar por la transparencia y eficiencia de los procesos electorales.*

*En las pasadas elecciones de 2021, el CNE logró implementar los sistemas biométricos en todo el territorio hondureño de manera exitosa. Sistemas y aplicaciones web que mejoraron el desempeño de varias áreas: censo, aula virtual de capacitación, registro de miembros de los consejos municipales y departamentales electorales, pagos, inventario, entre otras.*

*El eje tecnológico fue reconocido como uno de los puntos críticos: se asumió que se deben mejorar los procesos de diálogo con el resto de los departamentos e identificar las necesidades de índole tecnológica.*

*La Dirección de Sistemas y Estrategias Tecnológicas necesita que se acometa su reestructuración: crear el departamento y las unidades correspondientes; contratar al personal requerido; renovar el espacio físico y la infraestructura tecnológica; actualizar la capacidad instalada de su personal. En definitiva, consolidar su equipo físico y humano para responder de manera fiable y oportuna a los sistemas tecnológicos que el país decida implementar en próximas citas electorales.*

*Todos los procesos tienen requerimientos de tecnología que la DSET podría incluir en sus actividades a modo de soporte tecnológico al interior de la institución: diagnóstico de necesidades tecnológicas que alimente la toma de decisiones de las asignaciones de la nueva DSET.*

*Se destaca como una oportunidad de mejora, además de mejorar la planeación técnica y financiera que permita mejores adquisiciones e incorporación de personal con mayor oportunidad, la decisión de tomar el control de la ejecución de los procesos que se contratan con empresas proveedoras de servicios tecnológicos.*

*Se identifican no solo posibilidades con la cooperación internacional, sino también con entes electorales de países de la región, basado en la experiencia de cooperación con El Salvador y República Dominicana, que fue clave en las elecciones 2021*

39. Fortalezas, Desafíos, Necesidades y Oportunidades el área de tecnología

Fortalezas	Desafíos	Oportunidades	Necesidades
<p>Trabajo en equipo.</p> <p>Personal capacitado.</p> <p>Organización.</p>	<p>Duplicidad en las revisiones.</p> <p>Cansancio físico y emocional.</p> <p>Externalización de recursos, incluyendo al asesor clave en la materia.</p>	<p>Fortalecimiento de capacidades del personal.</p> <p>Cooperación con otros órganos electorales.</p>	<p>Mobiliario y Equipo.</p> <p>Incentivos.</p> <p>Ley Procesal Electoral.</p> <p>Personal idóneo para los requerimientos técnicos de sus funciones.</p>

40. Recomendaciones en el área de tecnología

PRE-ELECTORAL	ELECTORAL	POST-ELECTORAL
<p>Análisis, rediseño y programación de sistemas actuales y por implementar para actualizarlo a las nuevas plataformas.</p> <p>Capacitación del personal en las nuevas herramientas que se han adquirido y en las tecnologías que están por venir.</p> <p>Tecnificación de todos los Sistemas electorales complementarios (CLE, Almacén Tecnológica, bienes, transporte, etc).</p> <p>Realizar taller de análisis y rediseño de las aplicaciones de censo y cartografía.</p>	<p>Contratar personal con experiencia demostrada.</p> <p>Cooperación con otros países para préstamos de equipos y apoyo técnico.</p>	<p>Desarrollar reuniones de trabajo con otras áreas y proyectos para mejorar la coordinación interna.</p> <p>Reestructuración de la DSET de acuerdo a la ley.</p> <p>Reforma de la ley electoral relacionada con el desarrollo e implementación de sistemas de información para que las fechas que dicta la ley sean más prontas.</p>

Reflexiones	Oportunidades de Cooperación
<p>Se hacen partícipes de la buena imagen alcanzada durante las últimas elecciones.</p> <p>Se logró realizar desarrollos de aplicaciones desde cero, lo cual apoya la propuesta de fortalecer el área para tender a realizar los desarrollos in-house en la medida de lo posible.</p> <p>Los desarrollos que se contrataron externamente fueron costosos y no incluyeron una transferencia tecnológica, de tal manera que fueron herramientas que no generaron capacidad instalada en la institución.</p> <p>La pertinencia de impulsar procesos de certificación, no solo en la tecnología que se aplica internamente, sino en los sistemas y herramientas que se encadenan interinstitucionalmente (por ejemplo, con el RNP).</p> <p>La cooperación lograda con el TSE de El Salvador y la JCE de República Dominicana para el préstamo de equipos tecnológicos y acompañamiento de técnicos especializados.</p>	<p>Estrechar los lazos de cooperación con otros organismos de la región.</p> <p>Organización de foros de tecnología electoral para el intercambio de conocimiento y experiencias entre las áreas tecnológicas de los organismos electorales.</p> <p>Trasladar a los funcionarios del área tecnológica para enriquecer el conocimiento y experiencia en otros países de la región.</p> <p>Ver otros modelos tecnológicos que pueden ser implementados en los sistemas electorales para el país.</p> <p>Suministro de recursos para el mejoramiento de las condiciones técnicas, logísticas y ambientales del área de tecnología.</p>

## ASISTENCIA TÉCNICA ELECTORAL

La asistencia técnica de organismos de cooperación internacional y consultorías fue reconocida como parte del ecosistema electoral hondureño. Para las Elecciones Generales de 2021, el CNE contó con asistencia técnica en áreas como tecnología, capacitación, inclusión y comunicaciones.

### *42. Actores de asistencia técnica electoral*



Además, cabe destacar en este proceso electoral la cooperación desarrollada con entes electorales de países de la región, en este caso, República Dominicana y El Salvador. Esta cooperación aconteció durante la fase electoral y en ocasiones detonada por urgencias derivadas de grandes imprevistos. No obstante, si se desarrolla de manera estructurada y planeada, puede traducirse en una oportunidad que permita intercambiar conocimiento, recursos materiales, tecnología y cultura electoral.

En general, existe una valoración muy positiva del trabajo realizado a través de la asistencia técnica electoral. Hay áreas que planean su fortalecimiento institucional contando con la cooperación internacional, entre otras, porque aún no cuentan con presupuesto propio legalmente asignado para desarrollar su pleno potencial. En el trabajo conjunto destacaron logros como el desarrollo de tecnologías de capacitación para responder virtualmente a las necesidades formativas, el apoyo en logística para garantizar la bioseguridad, la asesoría en los sistemas tecnológicos, las piezas de comunicación para informar a la ciudadanía, etc.

También hubo experiencias desafiantes en este trabajo conjunto. Se han recogido comentarios, por ejemplo, en el ámbito de comunicaciones, acerca de falencias y desafíos en el trabajo con empresas que la cooperación contrató, debido sobre todo a cómo se elaboraron los términos de referencia.

Para el periodo electoral de 2021 se apostó por contar con el apoyo de un consultor internacional para asesorar en la gestión del sistema de Transmisión de Resultados Electorales Preliminares (TREP). Algunas mesas de trabajo señalan inconformidad con



esta figura, dado que ya se contaba con un organigrama interno nuevo en el cual debió haberse considerado esta posición para ser ocupada internamente. En otras mesas se partió de aceptar la presencia de esta figura, pero analizan cómo tuvo preponderancia en la comunicación frente a la capacidad interna del CNE. Así, se señala que, frente a la estructura y jerarquías establecidas en el organigrama del CNE y en la Ley Electoral, todo apoyo externo debe ser respetuoso y estar armonizado con esa estructura.

En términos de comunicación y cooperación, la lección aprendida de esta experiencia invita a establecer relaciones claras y balanceadas con las figuras de apoyo externas, de tal manera que la relación no se torne competitiva, sino colaborativa, y siempre afín al marco regulatorio de la institución a la que se está brindando el apoyo.

## HOJA DE RUTA 2025

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

### *43. Hoja de Ruta a nivel de reformas*

#### *Marco Normativo*

- Ciudadanización de las JRV.
- Voto electrónico.
- Actualizar el voto domiciliario.
- Separación de las elecciones de alcalde y diputados.
- Reglamentar sanciones a las instituciones externas por el incumplimiento a las fechas establecidas en el cronograma electoral.
- Que el CNE tenga la potestad de aplicar filtro del personal que envía cada uno de los partidos políticos (formación y experiencia).

- Fortalecer las estructuras permanentes de los partidos políticos para evitar el fraude de ley y la usurpación de identidades en el registro de las nóminas.
- Reformas a la Ley, orientadas a que las Alianzas deben conformarse en las Elecciones Primarias.
- Regular el fondo de capacitación de los partidos políticos, que sea permanente.
- Política de inclusión.
- Estrategia de Comunicación, Información Pública y Pedagogía.
- Reglamento para el personal contratado bajo la modalidad temporal.
- Política salarial.
- Definir acciones de penalización para los partidos o personas que llenen planillas sin consultarle a los candidatos.

### *Creación o Fortalecimiento de áreas de trabajo*

- Constituir la Dirección de Sistemas y Estrategias Tecnológicas.
- Estructurar y fortalecer el Instituto de Formación Político Electoral.
- Crear el área de Comunicación.
- Crear el área de Inclusión.
- Fortalecer la DAF y Pre-Intervención.
- Dirección encargada del fortalecimiento de partidos.

## *Planeación*

- Plan de acción del año 2022, involucrando todas las dependencias.
- Actualización del Plan Estratégico 2021-2025, orientado al cambio de administración, dejando una Institución fortalecida y un proceso electoral en marcha.
- Socialización del Plan Estratégico con todas las dependencias del CNE.
- Planificación, coordinación y aprobación oportuna.
- Líneas de comunicación efectiva.

## *Comunicación interinstitucional*

- Fortalecer la comunicación con las Instituciones y organismos involucrados en el proceso electoral: RNP, TJE, UFTF, Partidos Políticos, Cooperación Internacional.
- Firmar convenios que especifiquen claramente las responsabilidades de cada institución involucrada en el proceso electoral.

## *Inclusión*

- Legalidad.
- Sensibilización.
- Relación con las organizaciones de sociedad civil.
- Establecer vínculos con las diferentes con organismos gubernamentales e internacionales.



## Tecnología

- Reestructuración DSET.
- Plan de acción 2022.
- Reingeniería y estandarización de todos los Sistemas del CNE (tanto electorales como del día a día).
- Capacitación del RRHH de la DSET.
- Planificación en el área de sistemas para el Proceso 2025 (con indicadores).

## Capacitación

- Fortalecer la imagen institucional (CNE, OIE, INFPE),
- Capacitaciones oportunas para los entes involucrados.
- Mejorar la capacitación a personal especializado para atender a los CDE y CME con respuestas apropiadas.
- Definir un protocolo de aprobación de contenidos y diseños para cursos y piezas de capacitación.

## Administración y RRHH

- Establecer convenios con instituciones estatales como, comisión nacional de bancas y seguros, consejo nacional electoral, AMHOM, SAR, RNP, y CCIT (registro mercantil).
- Fortalecer las capacidades técnicas de los empleados y funcionarios del CNE en sus diferentes áreas.

## Planeación

- Plan estratégico 2024-2028.
- Partiendo de las lecciones aprendidas elaboración de un plan para el próximo proceso electoral.
- Revisión de la planificación y ajuste por las nuevas autoridades electorales.

## Inclusión

- Implementar las bases a nivel nacional (art.81, dar viabilidad para el cumplimiento que los electores que por su condición física ejercen el voto en su lugar de permanencia).
- LGTBIQ+: crear las condiciones que garanticen el respeto desde la inducción (ciudadanos) y sensibilización (funcionarios; protocolos, reuniones de información y comunicación, talleres de sensibilización).
- Censo Alimentado constantemente.
- Pueblos indígenas (Inducción, sensibilización, empoderamiento)
- Campaña (desarrollo de implementación de estrategias de comunicación y socialización para todos los grupos de ciudadanos en condiciones de vulnerabilidad).
- Redes Sociales.
- Tener las bases para estructurar el plan estratégico de elecciones primarias y generales.



## *Tecnología*

- Aprobados para su implementación en las Elecciones Primarias 2025 todos los Sistemas de Información; el pleno los debe tener aprobados a más tardar en marzo de 2024.
- Presupuesto aprobado en el área de Tecnología para las elecciones primarias 2025.

## *Administración y RRHH*

- Elevar a rango constitucional la Unidad.
- Proyecto de reglamento de la ley y asimismo reformas de la misma.
- Ampliación del presupuesto, para abastecer las necesidades de la Unidad.

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

## *Planeación*

- La planificación y ejecución de las elecciones 2025.
- Inicio de ejecución de los procesos y proyectos electorales.
- Dar continuidad al plan y cronograma Electoral.

## *Capacitación y procesos electorales*

- Fortalecimiento a partidos políticos.
- Fortalecimiento del voto en el exterior.



## *Cooperación interinstitucional*

- Fortalecer la comunicación con las Instituciones y organismos involucrados en el proceso.

## *Tecnología*

- Implementación de tecnologías a utilizar en las elecciones del 2025 (voto electrónico, OMR, otros).

## *Administración y RRHH*

- Auditoría y Área Legal colaborando en las auditorías in situ sobre colectas populares, la cual requerirá de un Plan de Logística para ejecutar las mismas.
- Proyecto de reglamento interno, protocolos, instructivos y manuales.
- Administración y Legal, realizar procedimientos más expeditos en compra de insumos, a lo interno.