

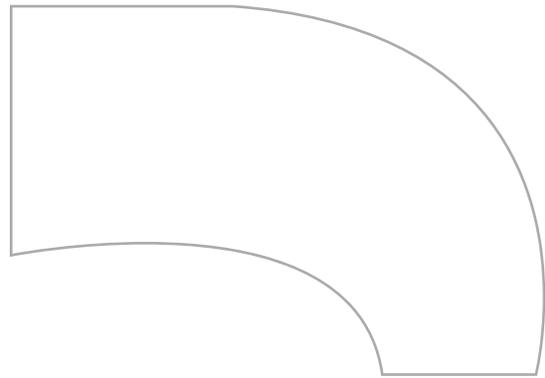


TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL

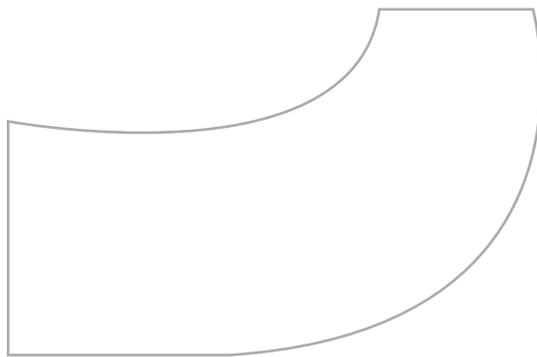
*¡Consolidando la Democracia!*

TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL

**PLAN**  
ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL  
**TSE 2016 - 2019**



PLAN  
ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL  
*TSE 2016 - 2019*



**TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL**

**“Plan Estratégico Institucional TSE 2016-2019”**

Edición, diseño, diagramación e impresión  
Unidad de Comunicaciones del TSE

Primera edición, octubre de 2016  
200 ejemplares

San Salvador, El Salvador

Tribunal Supremo Electoral  
[www.tse.gob.sv](http://www.tse.gob.sv)

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	5
ORGANISMO COLEGIADO 2014-2019 .....	7
DIRECTORES, DIRECTORAS, SUBDIRECTORES, JEFES Y JEFAS DE UNIDAD ..	8
COMISIÓN DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO TSE 2016-2019.....	9
SIGLAS EMPLEADAS .....	10
1. MARCO NORMATIVO DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL.....	15
1.1 Ley primaria.....	15
1.2 Tratados y convenios internacionales ratificados por el país .....	15
1.3 Leyes secundarias .....	16
1.4 Reglamentos.....	17
1.5 Manuales y lineamientos.....	17
1.6 Membresías en asociaciones internacionales de organismos electorales .....	18
1.7 Convenios de cooperación nacionales e internacionales .....	18
1.8 Sentencias en materia electoral .....	18
2. OBLIGACIONES Y ATRIBUCIONES DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL .....	18
2.1 Obligaciones .....	18
2.2 Atribuciones.....	19
3. ANTECEDENTES GENERALES .....	21
3.1 Creación del Tribunal Supremo Electoral .....	21
3.2 Etapa de la transición (1992-1994).....	22
3.3 Consolidación del Tribunal Supremo Electoral (1994-1999).....	25
3.4 Modernización institucional (1999-2004).....	25
3.5 Desarrollo institucional (2004-2009).....	25
3.6 Fortalecimiento e incidencia institucional (2009-2014).....	27
3.7 Transformación del sistema electoral, fomento de la transparencia y rendición de cuentas (2014).....	28
4. DIAGNÓSTICO .....	31
4.1 Análisis situacional externo .....	31
4.1.1 Percepción externa sobre el desempeño institucional .....	31
4.1.2 Expectativas externas sobre el desempeño institucional.....	35

4.2 Análisis situacional interno .....	38
a) Organización .....	38
b) Servicios .....	40
c) Recursos humanos .....	42
d) Infraestructura .....	43
e) Recursos financieros .....	43
f) Adquisición de bienes y servicios .....	46
g) Tecnología .....	47
h) Comunicaciones .....	48
i) Transparencia .....	49
j) Sistema de control interno .....	50
k) Toma de decisiones .....	51
l) Logística electoral .....	51
4.3 Análisis situacional interno - FODA .....	54
Fortalezas y oportunidades .....	54
Debilidades y amenazas.....	58
5. ALINEAMIENTO CON EL PLAN QUINQUENAL DE DESARROLLO 2014-2019.....	61
5.1 Aspectos de orden electoral .....	61
5.2 Aspectos de orden institucional .....	62
6. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL.....	67
6.1 Misión .....	67
6.2 Visión .....	67
6.3 Valores .....	67
6.4 Ejes estratégicos institucionales 2016-2019 .....	68
6.5 Objetivos estratégicos institucionales 2016-2019 .....	68
6.6 Lineamientos estratégicos .....	69
6.7 Acciones estratégicas .....	71
7. CONDICIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2019.....	77
8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	77
9. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	79
10. MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (MPE-TSE 16-19).....	89

## PRESENTACIÓN

El Tribunal Supremo Electoral (TSE), comprometido con el proceso democrático salvadoreño y fiel al espíritu de su creación durante los Acuerdos de Paz en 1991, de ser la institución del Estado garante de sostener el pleno ejercicio de los derechos políticos ciudadanos relativos a elegir y ser elegidos a los cargos de elección popular en el marco de procesos electorales libres y transparentes cimentados en el ejercicio jurisdiccional ceñido a las Leyes de la República, ha formulado el presente documento titulado *Plan Estratégico Institucional 2016-2019* en el que se desarrollan las fases filosófica, analítica y operativa que trazan la trayectoria para la fase de acción e implementación que la institución deberá transitar en su ruta hacia el año 2019 que pauta el término del período constitucional del ejercicio en funciones de la máxima autoridad institucional, año que es coincidente además, con las próximas elecciones presidenciales del país.

El planteamiento del marco normativo, atribuciones y antecedentes generales de la institución desde su creación hasta la actualidad, junto al ensayo de un análisis a manera de diagnóstico que pone en perspectiva el perfil situacional interno y externo del TSE, complementan este trabajo.

En un proceso coherente, este documento retoma el producto del "*Seminario de Evaluación Elecciones 2015*" celebrado por el Tribunal entre el 9 y 10 de noviembre del año en mención, que contó con el acompañamiento de instituciones internacionales relevantes como la Organización de Estados Americanos (OEA), el Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria (NIMD), la Asociación Mundial de Organismos Electorales (A-WEB), el Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA) y el Tribunal Electoral de Panamá.

Dicho seminario habilitó una participación amplia y pluralista de la sociedad salvadoreña, particularmente de los llamados *grupos de interés* o *stakeholders* vinculados al ámbito electoral, de quienes se han retomado las percepciones y las expectativas externas que contribuyeron a moldear el presente plan.

A nivel interno se hizo lo propio pues la participación evaluativa de las distintas unidades organizativas que conforman el TSE, permitió dibujar una perspectiva propia de futuro basada en las experiencias electorales recientes y las realidades institucionales.

El trabajo realizado también comprende el alineamiento con el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 del órgano ejecutivo, en temas electorales, como el derecho a la participación política de los salvadoreños en el exterior y temas de orden institucional como la equidad de género, inclusión y políticas públicas con alcance en la materia electoral.

En el planteamiento estratégico, se ha revisado y actualizado la visión, misión y los valores institucionales, llegando a definir cuatro ejes estratégicos, de los cuales se desprenden diez objetivos estratégicos, treinta y dos líneas estratégicas y setenta y siete acciones.

El *desarrollo electoral* enfocado a las elecciones legislativas y municipales de 2018 y a las presidenciales de 2019, constituye el eje estratégico fundamental para el TSE, complementado con los ejes del *proceso de profesionalización de organismos electorales temporales (OET) institucionalizados*, que abarca lo relativo a la capacitación de los primeros OET sin vinculación partidaria que asumirán funciones en 2017; la *incidencia institucional en procesos de reforma electoral*, mediante el cual se busca coadyuvar al proceso de reformas electorales que desarrolla la Asamblea Legislativa para las próximas elecciones; y finalmente, el eje de *desarrollo institucional*, que dentro del marco de las realidades funcionales y presupuestarias, dará continuidad al proceso de mejoramiento del aparato funcional administrativo y jurisdiccional del TSE.

Queda asentado que el cumplimiento y la ejecución operativa de este Plan dependerá de la disponibilidad presupuestaria y los márgenes de maniobra financiera de que disponga el Tribunal, en razón de los recursos con que cuente o pueda lograr a través de los esfuerzos en el área de gestión de cooperación internacional.

**ORGANISMO COLEGIADO  
2014-2019**



Sentados de izquierda a derecha, magistrados y magistrada propietarios: Lic. Jesús Ulises Rivas Sánchez, Lic. Fernando Argüello Téllez, Dr. Julio Alfredo Olivo Granadino (presidente), Licda. Ana Guadalupe Medina Linares y Dr. Miguel Ángel Cardoza Ayala.

De pie, mismo orden magistrados y magistradas suplentes: Sr. Óscar Francisco Panameño Cerros, Licda. María Blanca Paz Montalvo, Lic. Carlos Mauricio Rovira Alvarado, Dra. Sonia Clementina Liévano de Lemus y Lic. Rubén Atilio Meléndez García.

## DIRECTORES, DIRECTORAS, SUBDIRECTORES, JEFES Y JEFAS DE UNIDAD

LIC. LOUIS ALAIN BENAVIDES MONTERROSA  
 LIC. DONALD RICARDO CALDERÓN LAM  
 LIC. LUIS ALFONSO PERALTA CERRITOS  
 LIC. JULIO EMILIO PORTILLO GARCÍA  
 LIC. JOSÉ DANIEL ARGUETA CHÁVEZ  
 LIC. FERMÍN VENANCIO GRANDE PINEDA  
 LIC. RENÉ AMÍLCAR CLAROS  
 ING. JOSÉ ROBERTO GÓMEZ CRUZ  
 LICDA. XIOMARA DEL CARMEN AVILÉS  
 ING. JAIME EDGARDO JUÁREZ

LIC. EDUARDO ALBERTO CUÉLLAR NAVIDAD  
 LIC. JOSÉ LUCAS CHINCHILLA HERNÁNDEZ  
 LIC. EDWIN OSWALDO BAZÁN DURÁN  
 LICDA. CLAUDIA LUZ RAMÍREZ GARCÍA  
 LIC. ROMEO ALEXANDER AUERBACH FLORES  
 ING. JOSÉ LADISLAO LÓPEZ PAZ

LIC. ERICK ORLANDO CONTRERAS PINEDA

LIC. MANUEL ANTONIO MIRANDA SALAZAR  
 ING. ROBERTO MORA RUIZ

ING. RENÉ ANTONIO TORRES VILLAFUERTE  
 SRA. JULIA CRISTINA RIVERA  
 LIC. DUQUE MÁRTIR DERAS RECINOS  
 LICDA. GEMA LUCRECIA PADILLA  
 INGA. LORENA GUADALUPE MOLINA DE PÉREZ

SECRETARIO GENERAL  
 CONTRALOR GENERAL  
 DIRECTOR EJECUTIVO  
 DIRECTOR JURISDICCIONAL Y PROCURACIÓN  
 DIRECTOR FINANCIERO INSTITUCIONAL  
 DIRECTOR ADMINISTRATIVO  
 DIRECTOR DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN CÍVICA  
 DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN ELECTORAL  
 DIRECTORA DEL REGISTRO ELECTORAL  
 DIRECTOR DE FORTALECIMIENTO DE INSTITUCIONES  
 DEMOCRÁTICAS  
 SUBDIRECTOR JURISDICCIONAL  
 SUBDIRECTOR DE PROCURACIÓN  
 SUBDIRECTOR DE OPERACIONES  
 SUBDIRECTORA DE DESARROLLO HUMANO  
 SUBDIRECTOR DE LOGÍSTICA  
 SUBDIRECTOR DE PROMOCIÓN Y ENLACE CON  
 INSTITUCIONES DEMOCRÁTICAS  
 SUBDIRECTOR DE ATENCIÓN A PARTIDOS POLÍTICOS  
 Y ORGANIZACIONES SOCIALES  
 JEFE UNIDAD DE COMUNICACIONES  
 JEFE UNIDAD DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y  
 GESTIÓN DE CALIDAD  
 JEFE UNIDAD DE SERVICIOS INFORMÁTICOS  
 UNIDAD DE GÉNERO  
 OFICINA DE INFORMACIÓN Y RESPUESTA (OIR)  
 JEFA UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES  
 JEFA DE INVESTIGACIÓN, PLANEACIÓN Y  
 DESARROLLO ELECTORAL

## **COMISIÓN DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO TSE 2016-2019**

LIC. LUIS ALFONSO PERALTA CERRITOS  
DIRECTOR EJECUTIVO

ING. JAIME EDGARDO JUÁREZ  
DIRECTOR DE FORTALECIMIENTO DE INSTITUCIONES DEMOCRÁTICAS

LIC. RENÉ AMÍLCAR CLAROS  
DIRECTOR DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN CÍVICA

ING. ROBERTO MORA RUIZ  
JEFE UNIDAD DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE CALIDAD

LIC. ÓSCAR ANTONIO RIVERA MORALES  
ASESOR DE PRESIDENCIA

LIC. RAÚL ATILIO RICARDO PECCORINI MENA  
COLABORADOR

LICDA. MARÍA VICTORIA AGUILAR AGUIRRE  
ASESORA DIRECCIÓN JURISDICCIONAL Y PROCURACIÓN

LIC. GERMAN CANDELARIO MELGAR FLORES  
ASESOR TÉCNICO DE INFORMÁTICA

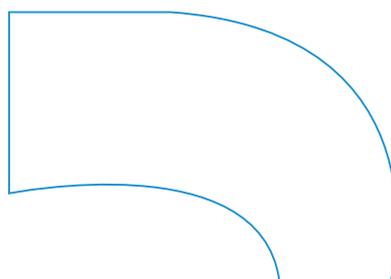
ING. FRANCISCO JOSÉ COTO UGARTE  
COLABORADOR TÉCNICO

**SIGLAS EMPLEADAS**

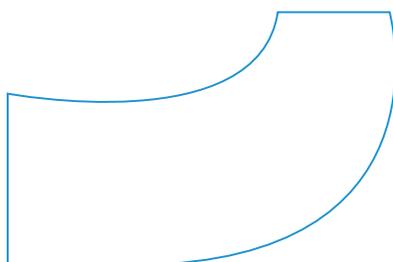
AFP	:	Administradora de Fondos de Pensiones
ANSP	:	Academia Nacional de Seguridad Pública
ARENA	:	Alianza Republicana Nacionalista
ASDER	:	Asociación Salvadoreña de Radiodifusores
ASPIDH	:	Asociación Solidaria para Impulsar el Desarrollo Humano
ASNETSE	:	Asociación Nacional de Empleados y Empleadas del Tribunal Supremo Electoral
A-WEB	:	Association of World Election Bodies (Asociación Mundial de Organismos Electorales)
CCE	:	Consejo Central de Elecciones
CCPE	:	Comisión Coordinadora del Proceso Electoral
CD	:	Cambio Democrático
CDAT	:	Centro de Asistencia Técnica
CE	:	Código Electoral
CECADE	:	Centro de Capacitación y Promoción de la Democracia
CEDAW	:	Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women (Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer)
CEELA	:	Consejo de Expertos Electorales de Latinoamérica
CEJ	:	Centro de Estudios Jurídicos
CEPA	:	Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma
CICE	:	Cédula de Identidad Ciudadana y Electoral
CIFCO	:	Centro Internacional de Ferias y Convenciones
CIS	:	Centro de Intercambio y Solidaridad
CONAIPAM	:	Consejo Nacional de Atención Integral a las Personas Adultas Mayores
CONAIPD	:	Consejo Nacional de Atención Integral a la Persona con Discapacidad
CNPRE	:	Centro Nacional de Procesamiento de Resultados Electorales
CSJ	:	Corte Suprema de Justicia
DGII	:	Dirección General de Impuestos Internos
DO	:	Diario Oficial
DOE	:	Dirección de Organización Electoral

DL	:	Decreto Legislativo
DS	:	Democracia Salvadoreña
DUI	:	Documento Único de Identidad
ECE	:	Escuela de Capacitación Electoral
FAES	:	Fuerza Armada de El Salvador
FECLAI	:	Foro Ecuménico del Consejo Latinoamericano de Iglesias
FESPAD	:	Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho
FGR	:	Fiscalía General de la República
FMLN	:	Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional
FODA	:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FPS	:	Fraternidad Patriota Salvadoreña
FUNDASPAD	:	Fundación Salvadoreña para la Democracia y el Desarrollo Social
FUSADES	:	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social
GANAN	:	Gran Alianza por la Unidad Nacional
IAIP	:	Instituto de Acceso a la Información Pública
IDEA	:	Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral
IFE	:	Instituto Federal Electoral de México
ILID	:	Instituto de Formación Política para el Liderazgo Democrático
INJUVE	:	Instituto Nacional de la Juventud
IPSFA	:	Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada
ISD	:	Iniciativa Social para la Democracia
ISDEMU	:	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer
ISNA	:	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y de la Adolescencia
JRV	:	Junta Receptora de Votos
JVE	:	Junta de Vigilancia Electoral
LACAP	:	Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
LGBTI	:	Lesbianas, Gay, Bisexuales, Transexuales, e Intersexuales
MINED	:	Ministerio de Educación
MIRE	:	Movimiento Independiente Pro Reforma Electoral
MP-TSE1619	:	Matriz de Planeación Estratégica – Tribunal Supremo Electoral 2016-2019
NIA	:	Normas Internacionales de Auditoría Interna
NIMD	:	Netherlands Institute for Multiparty Democracy (Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria)
OEA	:	Organización de Estados Americanos

OET	:	Organismos Electorales Temporales
OIT	:	Organización Internacional del Trabajo
ONUSAL	:	Misión de Observadores de las Naciones Unidas en El Salvador
PAO	:	Plan Anual Operativo
PCN	:	Partido de Concertación Nacional
PDC	:	Partido Demócrata Cristiano
PDDH	:	Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos
PLAGEL	:	Plan General de Elecciones
PNC	:	Policía Nacional Civil
PNUD	:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PQD	:	Plan Quinquenal de Desarrollo
PSD	:	Partido Social Demócrata
PSP	:	Partido Salvadoreño Progresista
RNPN	:	Registro Nacional de las Personas Naturales
SECULTURA	:	Secretaría de Cultura de El Salvador
SHARE	:	Salvadoran Humanitarian Aid, Research and Education Foundation (Fundación Ayuda Humanitaria, Investigación y Educación para El Salvador)
SIS	:	Seguro Integral de Salud
STRATSE	:	Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores del TSE
TSE	:	Tribunal Supremo Electoral
UAC	:	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones
UCA	:	Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas"
UES	:	Universidad de El Salvador
UGDA	:	Unidad de Gestión Documental y Archivos
UNAC	:	Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
UNIORE	:	Unión Interamericana de Organismos Electorales
UNIVO	:	Universidad de Oriente
UNSPSC	:	United Nations Standard Products and Services Code (Catálogo de Productos y Servicios Estándar de las Naciones Unidas)
UPISSS	:	Unidad de Pensiones del Instituto Salvadoreño del Seguro Social
USAID	:	United States Agency for International Development (Agencia de Los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional)
USI	:	Unidad de Servicios Informáticos



## **MARCO NORMATIVO, OBLIGACIONES, ATRIBUCIONES Y ANTECEDENTES INSTITUCIONALES**





## 1. MARCO NORMATIVO DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL

El Tribunal Supremo Electoral (TSE) es una institución del Estado, de rango constitucional, surgida de los Acuerdos de Paz alcanzados por el gobierno de la República y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional, en Chapultepec, México, el 16 de enero de 1992.

El TSE es la autoridad máxima en materia electoral, sin perjuicio de los recursos establecidos en la Constitución por violación de la misma. Tiene su sede en la capital de la República, con jurisdicción en todo el territorio nacional.

Es un organismo con plena autonomía jurisdiccional, administrativa y financiera en materia electoral y de consiguiente, no supeditado a organismo alguno del Estado.

El marco legal del TSE se fundamenta en la Constitución de la República como suprema legislación, que se complementa con las leyes promulgadas por la Asamblea Legislativa donde se incluye el Código Electoral y otras regulaciones que guardan estrechos vínculos con la materia electoral o el funcionamiento institucional administrativo y jurisdiccional.

En el ámbito internacional, figuran los acuerdos o tratados suscritos o ratificados por el país, que tiene incidencia en el ámbito de acción del TSE.

A continuación se enuncian las principales leyes y normativas bajo las cuales se rige el Tribunal Supremo Electoral:

### 1.1 Ley primaria

- Constitución de la República de El Salvador

### 1.2 Tratados y convenios internacionales ratificados por el país

- Carta de las Naciones Unidas
- Carta Democrática Interamericana OEA
- Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José)
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos
- Declaración de Beijing (Conferencia Mundial sobre la mujer)
- Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Belém Do Pará)
- Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer
- VI Conferencia de los Estados partes de la Convención Belém Do Pará – Declaración Sobre la Violencia y el Acoso Político contra las Mujeres, 2015.
- Conferencia Mundial de Derechos Humanos de Naciones Unidas celebrada en Viena, 1993.
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW)
- Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad
- Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- Declaración del Milenio – Naciones Unidas
- Declaración Universal de Derechos Humanos – Naciones Unidas

- Declaración sobre Eliminación de la Discriminación contra la Mujer
- Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo, Cairo 1994
- Convención Interamericana contra la Corrupción, 1998
- Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción
- El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos

### 1.3 Leyes secundarias

#### 1.3.1 Leyes electorales de aplicación directa

- Código Electoral
- Ley de Partidos Políticos
- Ley Especial para el Ejercicio del Voto desde el Exterior en las Elecciones Presidenciales
- Disposiciones para la Postulación de Candidaturas no Partidarias en las Elecciones Legislativas

#### 1.3.2 Leyes de aplicación supletoria

- Ley Orgánica del Registro Nacional de las Personas Naturales
- Ley Especial para la Emisión del Documento Único de Identidad en el Exterior
- Ley Especial Reguladora de la Emisión del Documento Único de Identidad
- Ley de Ética Gubernamental
- Ley de Acceso a la Información Pública
- Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
- Ley de Administración Financiera del Estado
- Código de Trabajo
- Código Procesal Civil y Mercantil
- Código Penal
- Código Procesal Penal
- Código Municipal
- Ley del Servicio Civil
- Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencia de los Empleados Públicos
- Ley Reguladora de la Garantía de Audiencia de los Empleados Públicos no comprendidos en la carrera administrativa
- Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres
- Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres
- Ley Transitoria de Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales del Matrimonio
- Ley del nombre de la Persona Natural
- Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro

## 1.4 Reglamentos

- Reglamento para el Uso y Control de las Tecnologías de Información y Comunicación en las entidades del Sector Público
- Reglamento de la Ley de Partidos Políticos
- Reglamento de la Ley Orgánica del Registro Nacional de las Personas Naturales
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
- Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Tribunal Supremo Electoral
- Reglamento de la Ley de Acceso a la Información Pública
- Reglamento Interno del Tribunal Supremo Electoral
- Reglamento de Propaganda Electoral

## 1.5 Manuales y lineamientos

- Lineamientos emitidos por el Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP)
- Instructivo para el pago de horas extraordinarias al personal del TSE
- Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, emitidas por la Corte de Cuentas de la República de El Salvador.
- Normas Internacionales de Auditoría Interna (NIA)
- Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental
- Política Anual de Adquisiciones y Contrataciones de las Instituciones de la Administración Pública
- Manual de Procedimientos para el Ciclo de Gestión de Adquisiciones y Contrataciones de las Instituciones de la Administración Pública
- Normativa Comprasal – Sistema Electrónico de Compras Públicas en El Salvador
- Guías emisión de solvencias AFP, IPSFA, ISSS, UPISSS.
- Guías para consulta de solvencias AFP, DGII.
- Normas para la Incorporación de Criterios Sostenibles de Responsabilidad Social para la Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil en las Compras Públicas
- Umbrales vigentes para procesos de adquisiciones que se realicen con base a las normas dispuestas en el tratado de libre comercio DR-CAFTA
- Catálogo de productos y servicios estándar de las Naciones Unidas (UNSPSC)
- Instructivos emitidos por la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (UNAC)
- Disposiciones Generales de Presupuestos
- Lineamientos Institucionales para la Igualdad Sustantiva 2014
- Guía para la Igualdad y no discriminación en las Campañas Electorales
- Política Nacional de las Mujeres
- Política Institucional del TSE para la Igualdad y no Discriminación de la Mujer
- Estatutos de los Partidos Políticos

### 1.6 Membresías en asociaciones internacionales de organismos electorales

- Acta Constitutiva Protocolo de Tikal
- Acta Constitutiva Protocolo UNIORE
- Acta Constitutiva A-WEB
- Acuerdo de constitución del Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional)

### 1.7 Convenios de cooperación nacionales e internacionales

- Convenios permanentes de cooperación interinstitucional
- Convenios de cooperación interinstitucional para el desarrollo de los procesos electorales
- Convenios de cooperación con organismos internacionales

### 1.8 Sentencias en materia electoral

- Resoluciones de la Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia en materia electoral

## 2. OBLIGACIONES Y ATRIBUCIONES DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL

Los artículos 63 y 64 del Código Electoral establecen las obligaciones y atribuciones del Tribunal Supremo Electoral, las cuales se enuncian a continuación:

### 2.1 Obligaciones

De acuerdo al Art. 63 del Código Electoral, son obligaciones del Tribunal como organismo colegiado, las siguientes:

- a. Velar por el fiel cumplimiento de la Constitución y leyes que garanticen el derecho de organización y participación política de los ciudadanos y ciudadanas y partidos políticos;
- b. Convocar, organizar, dirigir y vigilar los procesos electorales relacionados con la elección de los siguientes funcionarios:
  - I. Presidente y Vicepresidente o Presidenta y Vicepresidenta de la República;
  - II. Diputados o Diputadas al Parlamento Centroamericano;
  - III. Diputados o Diputadas a la Asamblea Legislativa; y
  - IV. Miembros o miembras de los Concejos Municipales.
- c. Practicar el escrutinio preliminar y definitivo de las elecciones presidenciales, de Diputados o Diputadas al Parlamento Centroamericano y a la Asamblea Legislativa y de Concejos Municipales;
- d. Firmar las credenciales de los funcionarios de elección popular dentro del término de ocho días, contados a partir de la fecha en que se declararon firmes los resultados de la elección; si transcurrido el plazo no se firmaren las credenciales, bastará la declaratoria firme de los resultados del escrutinio definitivo para que puedan tomar posesión de sus cargos, previa protesta constitucional;

- a. Divulgar por los medios oficiales y privados de comunicación social los fines, procedimientos y formas de todo proceso electoral;
- b. Impartir las instrucciones necesarias para el normal funcionamiento de todos los organismos electorales;
- c. Llevar el registro electoral debidamente actualizado;
- d. Preparar el presupuesto de gastos, administrar los fondos que le sean asignados y cualesquiera otros recursos destinados a su normal funcionamiento. Preparar los presupuestos de gastos para los años ordinarios, preelectorales y electorales, a más tardar en el mes de septiembre del año anterior, en cada caso, a fin de cumplir con lo establecido en los artículos 42 y 274 del Código Electoral;
- e. Llevar el registro de partidos políticos inscritos, coaliciones, candidatos para presidente y vicepresidente o presidenta y vicepresidenta de la República, diputados o diputadas al Parlamento Centroamericano y a la Asamblea Legislativa, Concejos Municipales y demás registros que establezca el Código Electoral;
- f. Denunciar ante los tribunales comunes los hechos constitutivos de delito o falta de que tuviera conocimiento dentro de su competencia;
- g. Elaborar y publicar la memoria anual de labores, así como una memoria especial de cada evento electoral;
- h. Velar por que se cumplan los acuerdos y disposiciones emanadas del Tribunal;
- i. Diseñar con la debida anticipación y aplicar coordinadamente con la Policía Nacional Civil el plan general de seguridad electoral;
- j. Inscribir a los partidos políticos o coaliciones, previo trámite, requisitos de ley y supervisar su funcionamiento;
- k. Inscribir a los ciudadanos y ciudadanas postulados por los partidos políticos o coaliciones, a cargos de elección popular previo el trámite y requisitos de ley;
- l. Conocer y resolver sobre las suspensiones, cancelaciones y sanciones a los partidos políticos y coaliciones, así como de sus autoridades;
- m. Cumplir las resoluciones y sentencias judiciales que le notifiquen con relación a los actos de naturaleza electoral de su competencia y que modifiquen el estado familiar de las personas o sus capacidades electorales;
- n. Impartir directamente o por medio de los funcionarios a cargo, las instrucciones precisas y necesarias en relación al registro electoral y padrones electorales; y
- o. Todas las demás que le asigne el Código Electoral.

## 2.2 Atribuciones

Las resoluciones que el Tribunal Supremo Electoral pronuncia en el ejercicio de sus atribuciones, son de acatamiento forzoso para las autoridades civiles, militares, partidos políticos y ciudadanos o ciudadanas a quienes se dirijan; su incumplimiento les hará incurrir en responsabilidad.

De conformidad con el Art. 64 del Código Electoral, corresponde al Tribunal Supremo Electoral:

**a. Por acuerdo de mayoría calificada de los magistrados o magistradas:**

- I. Nombrar y organizar los miembros de las Juntas Electorales Departamentales, Municipales y los demás organismos que habrán de intervenir en el proceso electoral conforme a lo dispuesto en este Código y nombrar y supervisar la conformación de las Juntas Receptoras de Votos;
- II. Aprobar los modelos y formularios que requieren la práctica de las elecciones, ordenar su impresión en cantidades suficientes y supervisar el reparto oportuno de los mismos;
- III. Nombrar en forma equilibrada a los funcionarios y al personal;
- IV. Suspender total o parcialmente las elecciones por el tiempo que se considere necesario cuando hubiere graves alteraciones del orden público, en cualquier municipio o departamento, y señalar en su caso la fecha en que aquellas deberán efectuarse o continuarse total o parcialmente;
- V. Conocer y resolver de toda clase de acción, excepción, petición, recursos e incidentes que pudieren interponerse de conformidad al Código Electoral;
- VI. Declarar firmes los resultados del escrutinio definitivo de las elecciones presidenciales, de diputados o diputadas al Parlamento Centroamericano y Asamblea Legislativa y de los Concejos Municipales;
- VII. Aprobar el presupuesto general anual de ingresos y egresos;
- VIII. Aprobar, dándolo a conocer previamente a la Junta de Vigilancia Electoral, el plan general de seguridad electoral;
- IX. Aprobar proyectos de reforma a la legislación electoral, para ser presentados a la Asamblea Legislativa y aprobar el reglamento interno y los demás que fueren necesarios para la aplicación del Código Electoral;
- X. Aprobar y celebrar los contratos de suministros o servicios que fueren necesarios para su mejor funcionamiento; pudiendo delegar en el magistrado o magistrada presidente o en uno de los magistrados o magistradas el otorgamiento de los respectivos instrumentos;
- XI. Conocer y resolver los recursos interpuestos contra resoluciones de las Juntas Electorales Departamentales;
- XII. Conocer y resolver de las peticiones de nulidad de elecciones y de las peticiones de nulidad de escrutinios definitivos;
- XIII. Trasladar, remover y sancionar a los funcionarios y al personal.

**b. Por mayoría simple de los magistrados o magistradas:**

- I. Autorizar a un magistrado o magistrada del Tribunal para que ejerza las atribuciones a que se refiere la letra c) del artículo 64 del Código Electoral;
- II. Autorizar la licencia de sus magistrados o magistradas;
- III. Resolver las consultas que le formulen los organismos electorales, los representantes de los partidos políticos o coaliciones o cualquier autoridad competente;
- IV. Imponer multas a los infractores que no cumplieren con este Código, sin perjuicio de la responsabilidad por delitos o faltas que cometieren; y
- V. Requerir del Órgano Ejecutivo la adopción de las medidas y los servicios necesarios para el mejor cumplimiento de sus funciones.

**c. Como atribución de un solo magistrado o magistrada del Tribunal, previa autorización correspondiente:**

- I. Recibir la protesta constitucional de los miembros y miembros de las Juntas Electorales Departamentales y darles posesión de sus cargos; y
- II. Representar al Tribunal en actos específicos.

### 3. ANTECEDENTES GENERALES

A manera de antecedentes generales, se abordan a continuación siete etapas correspondientes al desarrollo institucional desde su creación en 1991 hasta la administración actual.

#### 3.1 Creación del Tribunal Supremo Electoral

El 21 de septiembre de 1886 se promulgó en El Salvador, la "*Ley Reglamentaria de Elecciones*", vigente hasta el 24 de febrero de 1939, en dicha ley se regulaba la existencia de 42 diputados propietarios y 35 suplentes. Existía un Directorio, que era el equivalente a la Junta Receptora de Votos; dicho directorio estaba formado por un presidente, un vicepresidente, cuatro escrutadores y un secretario; cada ciudadano manifestaba *en voz alta a quien daba su voto*, ya sea para diputado, presidente o vicepresidente.

Al derogarse esta ley, se le dio vida a una nueva ley de igual denominación, que estuvo vigente desde el 24 de febrero de 1939 al 20 de diciembre de 1948.

En 1950, el Gobierno de turno, conformado por un Consejo Revolucionario de Gobierno convocó a una Asamblea Constituyente para que se promulgara una nueva Constitución.

En esta Constitución de 1950 se creó el Consejo Central de Elecciones (CCE), como la institución encargada de los procesos electorales, estableciéndose desde su inicio como máxima autoridad en materia electoral. su competencia fue regulada por una ley especial, aprobándose consecuentemente la *Ley Transitoria Electoral*, la cual estuvo vigente desde el 21 de enero de 1950 al 27 de febrero de 1952.

En esta ley se contempló el sufragio personal, inherente a la persona humana y su carácter irrenunciable e indelegable, fundamentos que impulsaron dos de las características más importantes del voto: el ser secreto y directo.

Además, la referencia al voto femenino en El Salvador también hace alusión a la Constitución de 1950, que tuvo la virtud de establecer el voto universal sin impedimento alguno.

El CCE estuvo integrado por 3 miembros propietarios y 3 suplentes.

Posteriormente, se tuvo la Ley Electoral de 1952 ( D.L. n.º 601 de fecha veinticinco de febrero de mil novecientos cincuenta y dos, DO n.º 40 ), tuvo su vigencia desde el 27 de febrero de 1952 hasta el 2 de diciembre de 1959.

En esta ley se reguló por primera vez, el nombramiento de los miembros de las municipalidades, por medio de la elección popular; se crearon los organismos necesarios para la recepción, recuento y fiscalización de

votos y demás actividades concernientes al ejercicio del sufragio, determinando en ella su constitución; y se les concedió a los partidos políticos contendientes el derecho de vigilancia.

También es importante destacar que en 1952 se celebraron las primeras elecciones legislativas y municipales en las cuales tuvo participación la mujer salvadoreña.

Más tarde, el 2 de diciembre de 1959, se promulgó una nueva Ley Electoral, cuya vigencia fue del 2 de diciembre de 1959 al 8 de diciembre de 1960.

En 1961 se promulgó una nueva Ley Electoral, que estuvo vigente desde el 12 de septiembre de ese año al 7 de julio de 1981, la cual reguló lo relativo a las Juntas Receptoras de Votos ambulantes, las que estaban destinadas a garantizar el ejercicio del derecho al sufragio en los cuarteles; en 1963 se reformó la Ley Electoral con el objeto de establecer la representación proporcional en la Asamblea Legislativa.

En octubre de 1979 se da el Golpe de Estado en El Salvador, que dio paso a la elaboración de una nueva Constitución, que fue promulgada en 1983, en la que se mantuvo al Consejo Central de Elecciones como la máxima autoridad en materia electoral, sin mayores cambios estructurales.

Más tarde, la reforma al sistema electoral del país fue uno de los puntos de la agenda de Caracas como un esfuerzo continuado después de la firma del Protocolo de Ginebra, Suiza en 1990, entre el Gobierno de la República y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional.

Esta agenda enmarcó el proceso de dialogo-negociación que inició en 1990 y concluyó el 16 de enero de 1992 con los Acuerdos de Paz firmados en Chapultepec, México.

De esta manera, el TSE fue creado mediante la reforma constitucional, promulgada por medio del Decreto Legislativo n.º 64, del 31 de octubre de 1991, publicado en el Diario Oficial n.º 217, Tomo 313, del 20 de noviembre de 1991. Los artículos 208 y 209 del actual texto constitucional regulan la conformación y competencias del TSE.

Luego de su creación, tuvo lugar la etapa de transición que se describe a continuación.

### **3.2 Etapa de la transición (1992-1994)**

Con la publicación en el Diario Oficial n.º 16, Tomo 318 del 25 de enero 1993, del Decreto Legislativo n.º 417 mediante el cual se promulga el Código Electoral que regiría en lo sucesivo el ámbito eleccionario, el organismo electoral salvadoreño, inicia un proceso de transformación para dejar atrás al Consejo Central de Elecciones y dar paso al recién creado Tribunal Supremo Electoral.

Así, su composición, estructura organizativa y su funcionamiento tanto jurisdiccional como administrativo se moldea conforme a lo estipulado en la nueva ley.

Con este escenario, el primer organismo colegiado de la Institución, un organismo de transición que asumió funciones en 1992, llevó a cabo lo que se dio en llamar "*Las Elecciones del Siglo*", ya que fueron las primeras de la postguerra en las que participaba por primera vez como partido político la otrora fuerza insurreccional y además, se tuvo la particularidad que en el mismo evento coincidieran las elecciones para presidente y vicepresidente de la República; diputados y concejos municipales.

Al ser este organismo colegiado de carácter transitorio, estuvo conformado por el magistrado presidente electo de una terna propuesta por la Corte Suprema de Justicia y por cuatro magistrados propuestos por los cuatro partidos políticos mayoritarios de la época con representación legislativa (ARENA, PDC, PCN y CD).

El período de funciones del primer organismo colegiado del TSE fue de febrero de 1992 al 31 de julio de 1994.

En esta etapa fue relevante para el país, el rol desempeñado por ONUSAL y su división electoral, como se evidencia a continuación:

La ONUSAL se estableció en virtud de la resolución 693 (1991) del Consejo de Seguridad de la ONU del 20 de mayo de 1991. En septiembre de 1993 se creó una División Electoral de conformidad con la resolución 832 (1993) del mismo Consejo, que se disolvió el 30 de abril de 1994 tras la culminación del proceso electoral.

El 8 de enero de 1993, el Gobierno de El Salvador solicitó oficialmente a las Naciones Unidas que observasen las elecciones presidenciales, legislativas y municipales, previstas para marzo de 1994.

En respuesta, una misión técnica visitó El Salvador del 18 al 28 de abril de 1993 para definir el marco de referencia, el concepto de las operaciones y las consecuencias financieras de la ampliación del mandato de la ONUSAL.

El Consejo de Seguridad aprobó el informe del Secretario General de la ONU en su resolución 832 (1993) del 27 de mayo de 1993 y decidió ampliar el mandato de la ONUSAL para incluir la observación del proceso electoral.

La División estuvo en funcionamiento con una plantilla de 36 funcionarios del cuadro orgánico distribuidos en las seis oficinas regionales de la Misión.

Se estableció en septiembre de 1993 con el mandato de observar el proceso electoral, preelectoral y postelectoral con arreglo a las atribuciones siguientes:

- a. Observar que las medidas y las decisiones adoptadas por todas las autoridades electorales fueran imparciales y compatibles con la celebración de elecciones libres y limpias;
- b. Observar que se adoptasen las medidas apropiadas para que los ciudadanos con derecho a voto fuesen incluidos en el registro electoral y pudiesen de esa manera ejercer tal derecho;
- c. Observar que existieran efectivamente mecanismos que impidiesen el voto múltiple, habida cuenta de que no era viable revisar todo el registro electoral antes de las elecciones;
- d. Observar que se respetasen sin restricciones las libertades de expresión, organización, circulación y reunión;
- e. Observar que los posibles votantes conocieran suficientemente bien los mecanismos para participar en la elección;
- f. Examinar, analizar y evaluar las críticas formuladas, las objeciones planteadas y los intentos por restar legitimidad al proceso electoral y, cuando fuera necesario, transmitir la información correspondiente al Tribunal Supremo Electoral;
- g. Comunicar al Tribunal Supremo Electoral las denuncias recibidas de irregularidades en la publicidad electoral o de posibles injerencias en el proceso electoral; cuando procediera, recabar información acerca de las medidas correctivas que hubiese adoptado el Tribunal;

- h. Destacar observadores en todos los recintos electorales el día de la elección a fin de verificar que el derecho de voto fuese plenamente respetado.

Con este marco de atribuciones, los logros alcanzados fueron los siguientes:

- a) En el período de noviembre de 1993 a enero de 1994, la División Electoral se centró en observar el proceso de empadronamiento y supervisó la campaña electoral y proporcionó asistencia en la elaboración del censo electoral.
- b) Durante el período de la campaña, los equipos de la ONUSAL efectuaron en promedio 9 visitas de observación a cada una de las 262 ciudades del país, es decir, más de 2,350 visitas y enviaron un total de 3,700 patrullas.
- c) La ONUSAL fomentó los intercambios de opinión a fin de lograr que todos los partidos políticos suscribieran códigos de conducta.
- d) El 10 de marzo, en la sede de la ONUSAL, todos los candidatos a la presidencia firmaron una declaración en la que afirmaban que rechazaban la violencia y se comprometían a respetar los resultados de las elecciones y a dar cumplimiento a los Acuerdos de Paz.
- e) Los equipos de la ONUSAL asistieron a más de 800 acontecimientos, en su mayor parte reuniones y manifestaciones políticas, y estudiaron la publicidad política a través de los medios de comunicación.
- f) La ONUSAL transmitió oportunamente las denuncias sobre irregularidades en la publicidad electoral y otros aspectos del proceso electoral al Tribunal Supremo Electoral con arreglo a las atribuciones de la División Electoral.
- g) Las comunicaciones con el Tribunal incluyeron también informes sobre problemas detectados en el terreno por observadores de la ONUSAL.
- h) Se presentaron a la ONUSAL unas 300 denuncias durante el período de la campaña, relativas a medidas arbitrarias o ilícitas de las autoridades públicas (23%), actos de intimidación (21%), destrucción de material de publicidad (18%), agresión (9%), asesinatos (7%) y denuncias varias (22%).
- i) La ONUSAL supervisó el desarrollo de la jornada electoral desde el momento en que se instalaron las juntas receptoras de votos hasta la finalización del escrutinio mediante el despliegue de casi 900 observadores de 56 nacionalidades que cubrieron todos los centros de votación en equipos de entre 2 y 30 observadores.
- j) Los observadores recogieron la información sobre los acontecimientos del día de las elecciones en más de 7,000 formularios (uno por cada una de las 6,984 juntas receptoras de votos y los 355 centros de votación) que a continuación fueron compilados por la División Electoral y que constituyeron la fuente documental básica para evaluar el desarrollo de la jornada electoral.
- k) El Secretario General de la ONU declaró que el desarrollo general del proceso electoral y la campaña tuvieron muchos aspectos positivos: la ampliación masiva del registro electoral; la participación de los partidos políticos a lo largo del proceso y en todos los niveles de la autoridad electoral; el ejercicio pacífico de los derechos de organización, de libertad de expresión y de reunión; la existencia de publicidad por parte de los partidos en todos los medios de comunicación; el desarrollo de los actos de la campaña sin incidentes violentos; y la correcta actuación de las fuerzas de seguridad y las fuerzas armadas.

### 3.3 Consolidación del Tribunal Supremo Electoral (1994-1999)

El 1 de agosto de 1994 marca la pauta para el inicio de la consolidación de la Institución.

Se hicieron los primeros esfuerzos orientados a la búsqueda de un documento que no solamente sustituyera al carnet electoral vigente en aquel entonces, sino que además permitiera la depuración y actualización del Registro Electoral, altamente demandada en la época. Así, se exploraron iniciativas como el *Censo Electoral* y la *Cédula de Identidad Ciudadana y Electoral* (CICE).

Igualmente se creó la unidad de cartografía electoral con el horizonte de la instauración del sistema de voto residencial en el país y se desarrollaron proyectos de consultoría técnica en las áreas administrativa y financiera, que dieron como resultado una reestructuración organizacional.

En esta etapa, se celebraron las elecciones legislativas y municipales de 1997 y las elecciones presidenciales de 1999. Se consolidó la asociación del Tribunal en el plano internacional a través de organizaciones como el Protocolo de Tikal, que aglutina a los organismos electorales de Centroamérica y el Caribe.

### 3.4 Modernización institucional (1999-2004)

La nueva administración del TSE que asumió en agosto de 1999, se concentró inicialmente en la organización y celebración de las elecciones municipales y legislativas de marzo de 2000 para posteriormente iniciar un proceso de modernización institucional con el auspicio de USAID que dio como resultado la creación del soporte informático y tecnológico del nuevo Registro Electoral basado en el Documento Único de Identidad (DUI), la sustitución del Carnet Electoral por el DUI y la generación del Padrón Electoral Fotográfico para las elecciones de 2004.

El organismo colegiado de ese período tuvo acercamientos importantes de cooperación y asistencia técnica con la Organización de Estados Americanos (OEA), con el Tribunal Electoral de Panamá y con el Instituto Federal Electoral (IFE) de México, entre otros.

Igualmente se avanzó en el tema de la votación de personas con discapacidad, se introdujo la modalidad de votación braille y se plantearon propuestas de reforma al sistema electoral salvadoreño a través de cuatro anteproyectos, como lo fueron el de la Ley de Procedimientos Electorales; Ley de Partidos Políticos; Ley Orgánica del TSE y nuevo Código Electoral.

En las elecciones presidenciales de marzo de 2004, se logró un eficiente sistema de transmisión y procesamiento de resultados electorales preliminares.

La etapa de modernización, quedó iniciada pero inconclusa al término del período de la administración 1999-2004.

### 3.5 Desarrollo institucional (2004-2009)

Esta etapa coincidió con la llegada de un nuevo organismo colegiado en agosto de 2004, gestión que alcanzó importantes logros enmarcados en dos grandes ámbitos: el interno o institucional y el externo o de país.

En el primer caso, pueden resumirse los resultados siguientes:

- La reducción del tamaño del Tribunal Supremo Electoral, que después de garantizar condiciones favorables de retiro en la Ley para los empleados cuyas funciones cesaron ante la pérdida de vigencia del carnet electoral, permitió tener una institución más reducida de lo que fue hasta el año 2004.
- La mejora en las prestaciones sociales para los empleados, dando paso a la instalación de una clínica médica en el Tribunal, apoyo de actividades deportivas y un reconocimiento anual para todo el personal.
- La concentración y acercamiento de oficinas del Tribunal Supremo Electoral, que ante la falta de un edificio único, facilitó el funcionamiento integrado de la institución, reduciendo inconvenientes de la dispersión de sus dependencias.
- La renovación de la flota vehicular para las operaciones logísticas del Tribunal, con lo cual se mejoró el trabajo realizado a lo largo y ancho del país.
- A nivel de logros de alta trascendencia para el país, se sintetizan los siguientes:
- Los avances en materia de *Voto Residencial*. Esto merece especial atención en tanto que el tema de Voto Residencial a pesar de haberse mantenido durante muchos años en discusión dentro de la agenda nacional, no había alcanzado ningún resultado práctico. Y fue hasta las elecciones del año 2006, en que el país obtiene los primeros resultados concretos con la realización de un inédito Plan Piloto de Voto Residencial en siete municipios del país.

Este ejercicio pautó la ampliación de este plan a 23 municipios en las elecciones del año 2009, que incluyó un departamento completo, como fue el departamento de Cuscatlán, con lo que se creó la experiencia institucional acumulada que permitió la proyección de posibilidades reales de avanzar en el proceso de instaurar en El Salvador, el sistema de voto residencial.

- La *Auditoría Integral al Registro Electoral*, es otro de los logros históricos, fundamental para la pureza y la credibilidad de los procesos electorales en el país.
- El Registro Electoral salvadoreño se abrió al escrutinio riguroso de la Organización de los Estados Americanos (OEA), desde las fuentes de origen (las alcaldías municipales, el órgano judicial, la Dirección General de Migración y Extranjería y el Registro Nacional de las Personas Naturales), hasta llegar al TSE, tendiendo como resultado un Registro Electoral auditado y confiable.
- La amplia apertura a la *Observación Electoral* en las Elecciones 2009, constituyó otro de los logros trascendentales para el sistema electoral del país. El reconocimiento oficial de la figura de la Observación Nacional, la participación por primera vez de una Misión de Observación Electoral de la Unión Europea en el país y la masiva presencia de observadores nacionales e internacionales en las elecciones, representó un avance democrático importante con un mensaje contundente, cual es que en El Salvador se respeta plenamente la decisión de las mayorías expresada en las urnas.

- La *Proyección Internacional* del Tribunal Supremo Electoral, es un logro que permitió tener a El Salvador como sede de tres renombrados eventos a nivel internacional como fueron la *IV Reunión Interamericana de Autoridades Electorales de la OEA* celebrada los días 12 y 13 de septiembre de 2006; la *XXI Conferencia del Protocolo de Tikal* que aglutina a los Organismos Electorales de Centroamérica y el Caribe, celebrada los días 25 y 26 de junio de 2007 y la *IX Conferencia de la Unión Interamericana de Organismos Electorales UNIORE*, realizada el 3 y 4 de septiembre del año 2008, durante la cual se depositó la Presidencia pro tempore de esta prestigiosa asociación en la Presidencia del Tribunal Supremo Electoral de El Salvador. El posicionamiento alcanzado por el TSE vino a facilitar la cooperación horizontal y a allanar el camino hacia la búsqueda de apoyos internacionales.
- La administración exitosa de las elecciones presidenciales, Legislativas y municipales de 2009, es el logro con el que se cierra la gestión institucional 2004-2009, entregando a la nación y a la comunidad internacional, resultados electorales confiables, con extraordinaria rapidez, eficiencia y transparencia, no obstante el clima de tensión y polarización política al que se vio sometido el país, que auguraba sucesos poco alentadores.
- La actuación del TSE en esta oportunidad sentó precedentes de formación de cultura democrática en tanto que los principios de respeto y tolerancia a la pluralidad de ideas políticas salieron fortalecidos y todo el país aceptó y reconoció con altura democrática la decisión de las mayorías expresada en las urnas, en un digno ejemplo para las elecciones venideras, las futuras generaciones y en definitiva, para las democracias del mundo.

### 3.6 Fortalecimiento e incidencia institucional (2009-2014)

- El período 2009-2014, la institución continuó por la ruta del fortalecimiento e incidencia a nivel nacional, habiéndose alcanzado logros importantes como los que se mencionan a continuación:
- El *Voto Residencial* cubrió en las elecciones de 2012, 185 municipios del país equivalente al 70% de territorio nacional y en las elecciones de 2014, El Salvador tuvo el sistema de voto residencial instaurado en todo el país, lo que significó un salto de calidad para el sistema electoral salvadoreño.
- Las *reformas al sistema electoral* provenientes de las sentencias de la sala de constitucional como fueron la participación de candidaturas no partidarias y la votación por listas cerradas desbloqueadas en 2012 (Inconstitucionalidad 61-2009 y 57-2011) con papeletas de votación con fotografías, significaron retos importantes para el TSE que a la postre supo liderar la ejecución de dichas reformas.
- El *Voto desde el Exterior* celebrado por primera vez en las elecciones presidenciales de 2014, fue otro de los cambios sustantivos en el sistema electoral que la institución supo sacar adelante.
- Las *gestiones de cooperación internacional* acercaron al TSE a organizaciones como el PNUD, OEA, USAID-Democracia Internacional y Unión Europea de quienes se recibió importantes apoyos.

- La *incidencia del TSE a nivel internacional* se vio fortalecida con sucesos importantes tales como ser anfitrión de la *XXXVI Conferencia del Protocolo de Tikal* entre el 25 y el 28 de septiembre de 2012, evento durante el cual asumió la presidencia de dicho organismo; integrar la creación del *Consejo de Expertos Electorales de América Latina (CEELA)*; realizar la *IV Conferencia Latinoamericana de Justicia Electoral* con el apoyo de IDEA Internacional el 3 y 4 de septiembre de 2012; celebrar el *V Encuentro de Magistradas Electorales de Iberoamérica* del 19 al 21 de mayo de 2014 con el acompañamiento del PNUD y participar en el proceso de fundación de la *Asociación Mundial de Organismos Electorales (A-WEB)*.
- En este período se introduce la oralidad para los asuntos electorales jurisdiccionales asociados con demandas y recursos interpuestos ante el TSE.
- Para las elecciones presidenciales de 2014, el TSE y la Asociación Salvadoreña de Radiodifusores (ASDER), organizaron el primer debate presidencial en el país.
- En materia de transparencia, se creó la Oficina de Información y Respuesta del TSE en cumplimiento de la Ley de Acceso a la Información Pública y se creó la figura de los Veedores Electorales nombrados por los partidos políticos contendientes para la transmisión y procesamiento de resultados electorales preliminares de 2014.
- En este período también se fortaleció la participación electoral inclusiva y se creó en el TSE la Unidad de Igualdad de Género.
- La Asociación Nacional de Empleados y Empleadas del TSE (ASNETSE) se convierte en Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores del TSE (STRATSE), durante este período.
- La logística electoral fue sustancialmente mejorada en su eficiencia con la creación de 21 sedes con presencia en los 14 departamentos del país a través de las cuales se coordinó el trabajo de 62 áreas geográficas preestablecidas.
- En 2014 más de diez mil observadores nacionales e internacionales constataron y validaron el desarrollo del evento electoral, incorporando por primera vez a jóvenes estudiantes de educación básica y media, como observadores estudiantiles.
- En 2014 el TSE organizó y celebró exitosamente las elecciones presidenciales en primera y segunda vuelta, cuyos resultados fueron aceptados por propios y extraños, en franco avance del proceso democrático salvadoreño.

### **3.7 Transformación del sistema electoral, fomento de la transparencia y rendición de cuentas (2014 - 2019)**

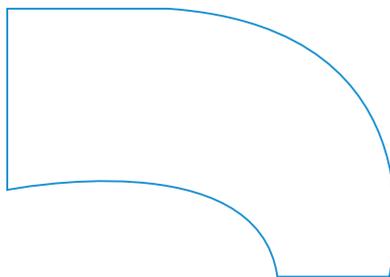
Esta es la etapa iniciada por el Tribunal Supremo Electoral que asume sus funciones constitucionales para el período 2014-2019, en la que se aspira a fomentar la profesionalización de los organismos electorales temporales, la transparencia institucional, la rendición de cuentas, la gestión internacional, la accesibilidad y el voto inclusivo así como consolidar la transformación del sistema electoral salvadoreño de los últimos años.

En este orden, destacan las acciones siguientes:

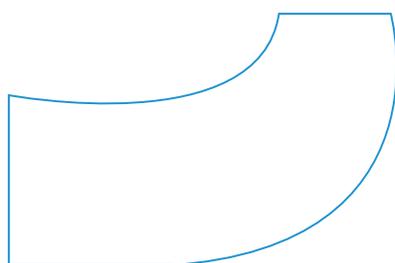
- Integración del Tribunal Supremo Electoral con magistrados y magistradas sin afiliación partidaria.
- La instrumentalización del sistema de votación por listas abiertas llevada a cabo por el TSE en las elecciones de 2015, hizo posible que por primera vez en el país se ejerciera el voto cruzado, aún sin contar con la legislación respectiva.
- Institucionalmente, el TSE supo afrontar las complejidades del proceso electoral 2015 salvaguardando en todo momento el cumplimiento de la ley y el pleno respeto a la voluntad soberana del pueblo expresada en las urnas, lo cual hizo posible que El Salvador cuente con autoridades legítima y democráticamente electas.
- De cara a las elecciones 2015, el TSE entregó por primera vez a los partidos políticos, el padrón electoral fotográfico.
- Realización del *Seminario de Evaluación público de las Elecciones 2015 denominado “Consolidando la democracia en El Salvador”*, el 9 y 10 de noviembre de dicho año.

Este importante evento contó con el acompañamiento internacional de organizaciones como el Netherlands Institute for Multiparty Democracy (NIMD), OEA, IDEA, A-WEB y el Tribunal Electoral de Panamá. Se contó con la participación activa de más de 200 personas provenientes de los distintos sectores de la sociedad.

- El TSE cerró el año 2015 presentando a la Comisión de Reformas Electorales y Constitucionales de la Asamblea Legislativa, el día 8 de diciembre, un conjunto de aportes al proceso de reforma en estudio de dicha comisión. Estos aportes, estructurados en ocho grandes ejes de reforma propuestos, fueron producto del esfuerzo institucional realizado a través del *Seminario de Evaluación de Elecciones 2015 “Consolidando la democracia”* y del ejercicio de evaluación interna, así como de la práctica de la observación electoral nacional e internacional que ejercen en el país distintas entidades.
- El trabajo implementado por el Tribunal Supremo Electoral en favor de las personas ciegas, fue destacado el 20 de enero de 2016 al recibir el reconocimiento *“Amigo de la accesibilidad”* por parte de la Casa de la Cultura del Ciego, la Sala Braille de la Biblioteca Nacional y el Consejo Nacional de Atención Integral a la Persona con Discapacidad (CONAIPD).
- La presidencia del TSE asumió en agosto de 2015, un cargo en el Comité de Auditoría de la Asociación de Organismos Electorales del Mundo, conocida como A-WEB (Association of World Election Bodies) por sus siglas en inglés.
- Se avanza en prestaciones sociales para los empleados del TSE, producto de las negociaciones del Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores del TSE (STRATSE) y el organismo colegiado.
- El TSE realiza el *primer acto público formal de rendición de cuentas*, el 20 de octubre de 2016.
- Al cierre del proceso electoral 2015, el TSE devolvió dinero del presupuesto especial extraordinario de elecciones al Ministerio de Hacienda, como producto de ahorros logrados durante la administración del proceso y de los fondos presupuestarios no ejecutados.



## **DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO**



## 4. DIAGNÓSTICO

### 4.1 Análisis situacional externo

Para conocer la percepción externa sobre el desempeño institucional y las expectativas de la sociedad en torno al trabajo futuro del TSE, se ha recurrido a la valiosa información proveniente de los llamados “*grupos de interés*”.

Los *grupos de interés* o *Stakeholders*, son aquellas personas, grupos u organizaciones de la sociedad que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad institucional, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de ésta.

El TSE debe avanzar en sintonía con las expectativas de la sociedad, y para ello la gestión de *grupos de interés* implica la búsqueda de un equilibrio entre las demandas, para ofrecer respuestas que permitan satisfacerlas y así contar con el apoyo de los principales agentes externos relacionados con la materia electoral.

En este contexto, el TSE celebró entre los días 9 y 10 de noviembre de 2015 un ejercicio de amplia participación pública denominado “*Seminario de Evaluación Elecciones 2015 – Consolidando la democracia en El Salvador*” que propició un espacio para la dinámica de reflexión sobre el sistema electoral, desempeño institucional y expectativas de la sociedad salvadoreña de cara las elecciones futuras.

Este seminario contó con el respaldo internacional del Instituto Holandés para la Democracia Multipartidario (NIMD), la Organización de Estados Americanos (OEA), el Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional), la Asociación Mundial de Órganos Electorales (AWEB) y el Tribunal Electoral de Panamá.

Los grupos de interés que participaron activamente en dicho seminario fueron: Asamblea Legislativa, todos los partidos políticos legalmente inscritos (ARENA, CD, DS, FMLN, FPS, GANA, PCN, PDC, PSD, PSP), Junta de Vigilancia Electoral, organizaciones y fundaciones de la sociedad civil (CECADE, CEJ, CIS, ASPIDH, Equipo Chocoyo, FECLAI, FESPAD, FUNDASPAD, FUSADES, ILID, ISD, MIRE, SHARE), universidades (UES, UCA, UNIVO) y entidades estatales (CEPA, CONAIPD, FAES, FGR, ISDEMU, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Relaciones Exteriores, PDDH, PNC, Secretaría de Gobernabilidad y RNPN).

Adicionalmente también se consideran las valoraciones y expectativas de las misiones de observación electoral nacionales e internacionales, que complementan la información.

De esta manera, la ciudadanía quedó representada en esta amplia gama de participantes y de la información captada y procesada por el TSE en dicho seminario, se destaca lo siguiente:

#### 4.1.1 Percepción externa sobre el desempeño institucional

A continuación se presenta un resumen de los aspectos positivos y negativos provenientes de la percepción que los grupos de interés tienen sobre el Tribunal Supremo Electoral, tomados textualmente del documento “Informe sobre síntesis final de Evaluación Elección 2015” preparado por el TSE con los aportes del Seminario de Evaluación Elecciones 2015.

### a) Aspectos positivos

- El TSE cuenta con personal idóneo, con experiencia para enfrentar cada elección.
- La iniciativa que tuvo el TSE de suscribir un pacto de no violencia electoral entre los partidos políticos en el marco de las elecciones 2015.
- El TSE tuvo una política de austeridad que surtió efecto ya que pudo ahorrar en muchas áreas, por ejemplo, se economizó al hacer ciertos eventos relacionados con las elecciones 2015, en el CIFCO en lugar de hoteles privados.
- Para el voto desde el exterior de 2014, el TSE desarrolló una buena coordinación y comunicación entre las instituciones involucradas: TSE, RNPN, Correos de El Salvador, FGR, PNC, Ministerio de Relaciones Exteriores y CEPA.
- El TSE focaliza una campaña para motivar a los jóvenes a que obtengan su DUI y puedan votar por primera vez.
- El TSE tiene convenios con la Corte Suprema de Justicia y el RNPN para la transferencia de información de actualización y depuración del registro electoral.
- El TSE ha implementado en el país el voto residencial, el voto desde el exterior y el voto cruzado.
- El TSE actualmente es más accesible, más transparente y existe más información disponible de sus acciones.
- Existe un avance en la conformación del TSE, ha dado cumplimiento a las resoluciones de la Sala de lo Constitucional y ha iniciado su despartidización.
- Los magistrados propietarios son licenciados o doctores en el ámbito del derecho.
- En las elecciones de 2015, existió mayor control de la propaganda electoral por parte del TSE en comparación a las elecciones presidenciales de 2014, el TSE se atrevió a imponer sanciones.
- El TSE fue capaz de lidiar para las elecciones de 2015, con importante número de reformas legales y peticiones realizadas. Si bien no en todos los casos dictó decisiones plausibles, se reconoce que actuó con agilidad.
- En las elecciones de 2015, el TSE utilizó los recursos tecnológicos adecuados para garantizar la fidelidad de los datos, con buenos métodos de verificación y digitalización.
- El TSE ha dado un paso de calidad en el sentido que ha logrado introducir tecnología en cada uno de los componentes de la divulgación de resultados, lo que permitió poder suplir la falta de divulgación de resultados preliminares en las elecciones de 2015.
- La transmisión en vivo de las actividades de las mesas de escrutinio en 2015 facilitada por el TSE, permitió el acceso de la población, los contendientes electorales y demás partes interesadas al desarrollo de las labores.
- Los magistrados y magistradas del TSE estuvieron siempre presentes en el escrutinio final de 2015 desarrollado en el CIFCO, tomaron la conducción del evento y afrontaron de forma directa las diferentes situaciones.
- Con sus aspectos favorables o desfavorables, el TSE desarrolló una solución técnica sobre cómo realizar el escrutinio del voto cruzado en las elecciones de 2015, a pesar del corto tiempo con el que se contó.
- El TSE demostró su capacidad al montar la infraestructura necesaria en equipos electrónicos, audio, video y software para los cierres de actas en las mesas del escrutinio final 2015.

- El TSE ha mejorado e incrementado el acceso en los Centros de Votación a personas con discapacidad y adultos mayores con medidas como el voto residencial, rampas de acceso, información publicitaria y capacitación a asociaciones.
- Se han realizado prácticas de inclusión y contratación de personal con discapacidad por parte del TSE para atender a asociaciones y gremios que agrupan a personas con discapacidad.
- El TSE ha facilitado el acceso para emitir el sufragio de la población LGTBI.
- La observación electoral nacional e internacional facilitada por el TSE vuelve más transparente el proceso de elecciones, ayuda a la conservación del proceso democrático, fomenta los intercambios informativos y es de gran importancia para legitimar los procesos electorales.
- El TSE logró habilitar todos los centros de votación el día de las elecciones de 2015, la adecuación y la señalización en centros de votación fueron una fortaleza, hubo buena accesibilidad y apoyo para personas con discapacidad.
- A pesar de los problemas y contratiempos de las elecciones de 2015, el TSE logró que los materiales electorales estuvieran completos y llegaran a tiempo a los centros de votación, lo que permitió llevar a cabo el evento con normalidad.
- Se percibe en el TSE un proceso de mejora continua.
- La presencia de la PNC brindó seguridad todo el tiempo de la jornada electoral.
- El TSE utilizó en su página Web una plataforma de capacitación e información virtual, contando con aplicaciones para practicar la forma de votar, consultar el centro de votación y una serie de datos sobre las elecciones. El simulador permitía realizar la votación de cualquiera de las elecciones y en cualquier departamento del país.

## **b) Aspectos negativos**

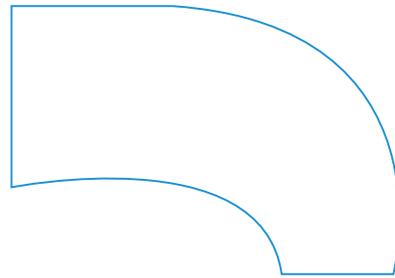
- En materia de propaganda electoral, el TSE no cumple su rol al momento de sancionar a los partidos políticos.
- En las elecciones de 2015, no se capacitó debidamente a la población, partidos políticos ni a los organismos electorales temporales, ya que los instructivos fueron aprobados por el TSE a una semana de la elección.
- En 2015, se observó la falta de experiencia del TSE sobre el tema de voto cruzado y no se reguló adecuadamente.
- Para las elecciones de 2015, el TSE no tuvo la capacidad idónea para explicar la diferencia entre el voto y las marcas.
- El TSE contrató a empresas no calificadas para la transmisión de resultados electorales preliminares.
- El TSE no tuvo los recursos necesarios a tiempo para llevar a cabo el Plan General de Elecciones, lo que afectó directamente al programa de capacitación electoral.
- Hubo atrasos del TSE en el pago de las JRV y de otros organismos electorales temporales.
- La campaña publicitaria del TSE en cuanto a los procesos y tiempos para la formación-depuración del registro electoral no es clara y es escasa.
- Dentro del presupuesto del TSE no existe una partida dedicada exclusivamente para motivar a los jóvenes.
- La posibilidad de revertir las sentencias, por parte de la Sala de lo Constitucional, es una debilidad ante las decisiones tomadas por parte del TSE.
- El TSE no tiene estructura ni personal suficiente para dar seguimiento y sancionar las infracciones referidas a la propaganda electoral.

- No existe por parte del TSE una comisión de verificación del cumplimiento de los plazos de propaganda electoral ni que resuelva las denuncias realizadas por los partidos después de las elecciones.
- Posición sumamente flexible del TSE con la propaganda electoral previa a las elecciones.
- La influencia política inhibe al TSE de reaccionar en forma inmediata para resolver situaciones que necesitan resolverse en la contienda electoral.
- Se percibe que existe un distanciamiento entre las autoridades del TSE y el personal de la Institución que cuenta con experiencia.
- El cambio de magistrados no permite acumular experiencia.
- El TSE no tiene relaciones con organizaciones juveniles para motivar su participación electoral, ya que en las escuelas hace falta la formación cívica.
- Ante la falta de publicidad y orientación sobre las formas de votar, por parte del TSE, los medios de comunicación trasladan información de diferentes sectores que generan confusión a la población.
- Falta que el TSE desarrolle permanentemente programas de formación cívica, implementando la currícula con el MINED, de conformidad a lo estipulado en el Art. 279 del Código Electoral.
- En las elecciones de 2015, no hubo verificación por parte del TSE o certificación de que los miembros de JRV hubieran entendido el proceso de votación.
- EL TSE no organizó adecuadamente el escrutinio final de 2015, ya que solo conformó 59 mesas de trabajo, lo que volvió muy lento el trabajo encomendado.
- El TSE tomó decisiones de manera lenta en el desarrollo del escrutinio final.
- El TSE no garantiza el estricto control de los grupos de observación, particularmente algunos observadores nacionales jugaron el papel de vigilantes partidarios y querían intervenir en las JRV intentado ejercer algún tipo de injerencia violando lo establecido en el reglamento de observación.
- No hay una efectiva divulgación por parte del TSE de las leyes a favor de la mujer con respecto al sufragio.
- En las elecciones de 2015, el TSE y los partidos políticos le dieron más importancia a la divulgación de la modalidad de voto cruzado que a la información sobre los centros de votación y la asignación de la ciudadanía en ellos, a pesar de que esta última era importante para garantizar la asistencia de los votantes.
- Para las elecciones de 2015, el TSE no realizó una campaña antes del cierre de los cambios de dirección, suspensión de incorporaciones, errores evidentes, cambios de centros de votación, cierre definitivo, enrolamiento de los jóvenes; no hubo divulgación suficiente acerca del lugar en que le tocaba votar al ciudadano.
- Algunos centros de votación abrieron a la población con un promedio de 30 y 40 minutos de retraso, lo cual generó malestar entre las personas que llegan a primeras horas de la mañana para ejercer su derecho al sufragio.
- Antes de la elección de 2015, en los dos simulacros de transmisión realizados se observaron ciertas fallas que no se corrigieron y que complicaron contar con los resultados en un tiempo prudentemente aceptable, teniendo en consideración la tardanza que tendrían las JRV para concluir el escrutinio.

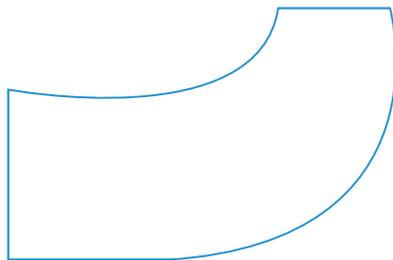
#### 4.1.2 Expectativas externas sobre el desempeño institucional

- Mejorar la capacitación a los organismos electorales temporales, en particular a las JRV.
- Crear el Instituto Nacional de Formación Electoral o Escuela de Capacitación Electoral y Formación Cívica que capacite y certifique a los ciudadanos para integrar los OET.
- Difundir información clara y precisa sobre el proceso electoral, centros de votación y cómo votar.
- En las elecciones presidenciales, realizar campaña informativa para los salvadoreños votantes en el exterior.
- Facilitar en algunos centros de votación, el acceso para personas con discapacidad y adultos mayores.
- Implantar la consulta ciudadana permanente al registro electoral en todos los departamentos del país.
- Ubicar efectivamente a los ciudadanos en los centros de votación más cercanos a su lugar de residencia.
- Acelerar las actuaciones jurisdiccionales del TSE.
- Para 2019, mejorar el proceso de voto desde el exterior coordinando con embajadas, consulados, RNPN y demás instancias que intervienen en el proceso.
- Mantener actualizado y depurado el registro electoral y efectuar auditorías externas al mismo.
- Mejorar mecanismos de interacción y comunicación entre el TSE y las instituciones de apoyo al proceso.
- Considerar el rol de la cooperación internacional para resolver dificultades.
- Buscar mecanismos y herramientas adecuadas para facilitar el escrutinio de las elecciones.
- Brindar una mayor apertura a los medios de comunicación, para que no se especule con las noticias y se comunique lo que realmente sucede.
- Crear una política de mayor participación e inclusión en los procesos electorales para mujeres y población LGBTI.
- Evitar la anulación de votos de manera indebida.
- El TSE debe incorporar tecnología en las capacitaciones a OET.
- Los instructivos de capacitación deben ser más ilustrativos y con menos texto.
- Las capacitaciones deben realizarse con talleres, materiales electorales que se utilizarán el día de las elecciones y con metodología participativa.
- Capacitar de mejor manera a los observadores nacionales e internacionales.
- Realizar una mayor señalización de las JRV en los centros de votación.
- Divulgar con mayor intensidad los centros de votación y los cambios que se den en los mismos.
- Implantar la consulta ciudadana permanente para garantizar la exhibición del registro y mejorar los procesos de actualización y depuración mediante la comunicación continua con la ciudadanía.
- Incentivar a los jóvenes a obtener el DUI y a participar en los procesos electorales.
- Socializar una campaña que promueva la aceptación y participación de grupos vulnerables y minoritarios.
- Promover la participación de votación utilizando la figura de la familia.
- Realizar campañas para sensibilizar sobre el tema de elecciones y población LGBTI.

- Abrir los centros de votación el día de las elecciones, a la hora especificada.
- Asegurar con la debida anticipación el sistema de transmisión y divulgación de resultados electorales preliminares.
- Emplear tecnología para los escrutinios de JRV.
- Brindar más herramientas de información a los partidos políticos y entidades civiles para participar y verificar el proceso de escrutinio.
- Mejorar la logística de acreditación, alimentación y alojamiento en el escrutinio final.
- Mejorar el diseño estratégico para el desarrollo del escrutinio final.
- Mejorar la capacitación de los participantes en el escrutinio final, especialmente a los digitadores.
- Debe haber un presupuesto permanente para darle continuidad, mantenimiento y mejoramiento del voto residencial, el cual debería estar aprobado en tiempo y en el monto requerido y solicitado por el TSE.
- Tomar como insumos la información proveniente del proceso electoral 2015, para plantear un anteproyecto de ley para el otorgamiento del presupuesto extraordinario de elecciones, el cual tiene que estar bien justificado y documentado para que no sufra ninguna modificación (recorte)
- Que el TSE coordine con la CSJ la aplicación de un formato estandarizado para el envío de la información de las sentencias y rehabilitación de ciudadanos.
- Cumplir con lo prescrito en el Art. 279 CE y presentar al MINED la propuesta curricular para educación cívica.
- Estudiar una simplificación de los procedimientos que deben efectuar los miembros de mesa para realizar el escrutinio.
- Revisar si los tiempos y plazos que la ley electoral establece para la realización de determinados actos o procedimientos son los adecuados para el normal desarrollo de la elección.
- Desarrollar procesos permanentes de educación cívica sobre la forma de marcar la papeleta para así reducir el número de votos nulos por errores en la marcación.
- Informar a la ciudadanía sobre las implicaciones y alcances del sistema de votación por bandera, candidatos de un mismo partido y voto cruzado.
- Que el TSE, en forma conjunta con el RNPN, incremente las acciones para acercar a la población el proceso de verificación de los datos del DUI, pues de los ciudadanos que no pudieron votar, un porcentaje alto se debió a problemas con los datos de su DUI.
- Organizar una profunda auditoria al Registro Electoral para depurarlo.
- Realizar una auditoria administrativa y financiera respecto del proceso de contratación de las empresas encargadas de la divulgación de resultados preliminares contratadas para las elecciones 2015.
- Intercalar en el proceso de escrutinio a los miembros de JRV propietarios y suplentes, ya que el proceso es extenso y agotador y requiere de concentración óptima.
- Superar las fallas técnicas en las transmisiones, para que la ciudadanía pueda conocer los resultados preliminares.
- El TSE debe dar cumplimiento a la Sentencia 43-2013 de la Sala de Constitucional que ordenó una fiscalización más rigurosa del financiamiento de los Partidos Políticos.



## **DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO**



## 4.2 Análisis situacional interno

### a) Organización

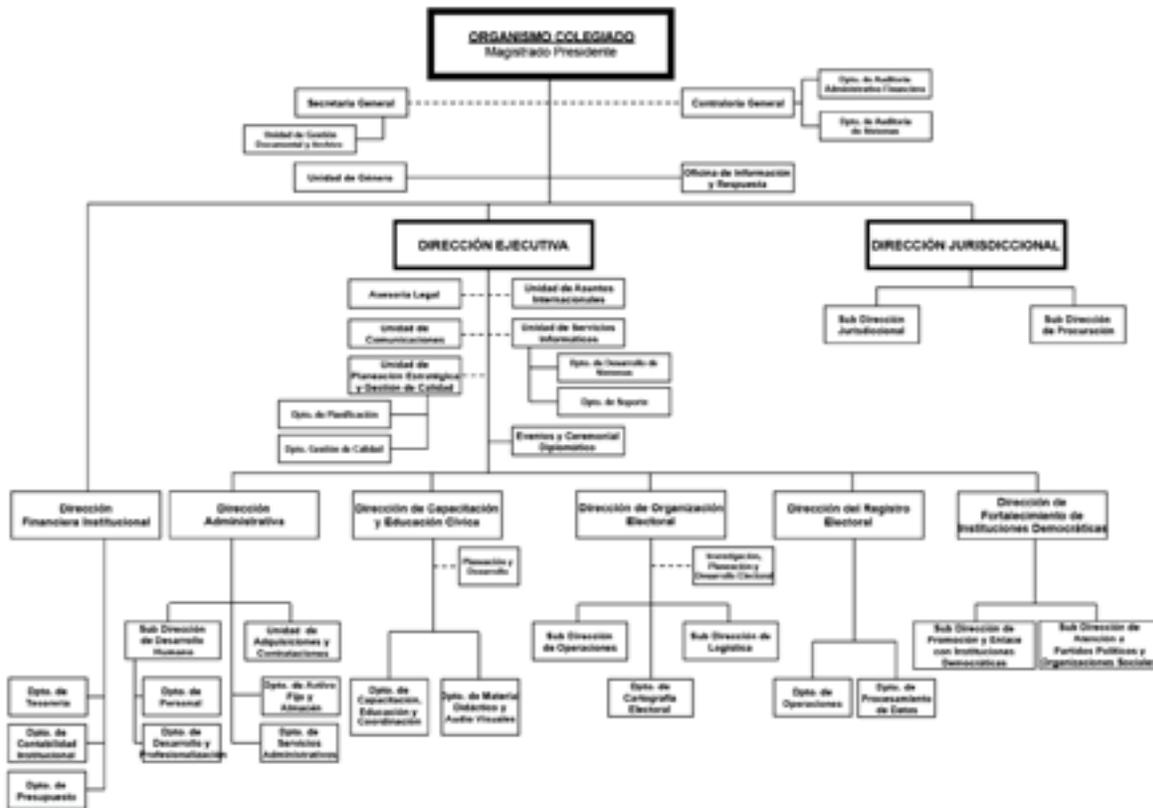
La actual estructura orgánica del TSE deviene de la que entró en vigencia el 1 de agosto de 2005, que tuvo su origen a partir de un proceso de análisis desarrollado por la entonces denominada *Comisión de Modernización* nombrada por el organismo colegiado 2004-2009, teniendo como base de estudio el modelo del Instituto Federal Electoral (IFE) de México.

Dicha estructura fue aprobada por acuerdo de organismo colegiado, acta n° 70, en sesión celebrada el 18 de julio de 2005.

Desde entonces ha sido sometida a procesos de revisión, que han dado como resultado cambios con respecto a la estructura originalmente aprobada. Estos cambios han sido los siguientes:

- a) Mediante acta n° 196 correspondiente a la sesión de organismo colegiado del día 30 de enero de 2007, el Tribunal acordó la reestructuración de la Unidad de Servicios Informáticos que suprime el denominado "Departamento de Proyectos" en dicha Unidad.
- b) El 1 de abril de 2008, según consta en acta n° 266, el organismo colegiado acordó trasladar el Departamento de Cartografía Electoral de la Dirección del Registro Electoral hacia la Dirección de Organización Electoral.
- c) En acta n° 14 de fecha 13 de octubre de 2009, se consignó el acuerdo de organismo colegiado a través del cual se hizo la siguiente recomposición: 1) La unidad de Asesoría Legal y la de Eventos y Ceremonial Diplomático se disgregan de la Dirección de Administración y Finanzas para pasar a depender directamente de la Dirección Ejecutiva; 2) Se separó la función administrativa y financiera concentrada en la Dirección de Administración y Finanzas, creándose la Dirección Financiera Institucional y la Dirección Administrativa. De la primera dependen los departamentos de Tesorería, Contabilidad Institucional y Presupuesto; y de la segunda, la Subdirección de Desarrollo Humano, la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones (UAC) y los departamentos de Activo Fijo y Almacén y el de Servicios Administrativos.
- d) El 26 de abril de 2012, según se consigna en acta n° 246, el organismo colegiado acordó la creación de la Oficina de Información y Respuesta del TSE.
- e) Mediante acta n° 508 levantada en la sesión de organismo colegiado del 29 de julio de 2014, el Tribunal acordó la incorporación de la Unidad de Género al organigrama institucional.
- f) El 31 de julio de 2014, el organismo colegiado acordó según se registra en acta n° 509, autorizar la inclusión de la Oficina de Información y Respuesta al organigrama del TSE.
- g) En acta n° 177 del 10 de febrero de 2016, se registra que el organismo colegiado acordó la creación de la Unidad de Gestión Documental y Archivos (UGDA), situándola bajo la dependencia de la Secretaría General.

Con lo anterior, el organigrama actual del TSE es el siguiente:



La estructura está definida hasta el nivel de Jefaturas de Departamento. Sin embargo, aún no se completa, pues no están habilitadas la Unidad de Asuntos Internacionales y el Departamento de Gestión de Calidad.

El Código Electoral vigente contempla un capítulo relativo a la Organización Interna del Tribunal Supremo Electoral, que detalla -conforme a la visión de los legisladores que lo promulgaron en su esencia, en el año 1992- las distintas unidades organizativas que deben conformar el TSE. No obstante, las necesidades reales de la institución fueron haciendo que en la praxis, esta configuración fuese siendo paulatinamente modificada desde el primer período administrativo de 1993-1994 donde se crea la figura de la Gerencia General.

Después, en el quinquenio 1994-1999, se crearon por ejemplo, las Gerencias de Promoción Institucional, la Gerencia de Planificación y Procesos Electorales, y la Gerencia de Recursos Humanos, entre otros.

Más tarde, la estructura experimentó nuevas transformaciones, surgiendo la Gerencia Técnica, la Gerencia de Tecnología de Información y la Gerencia de Adquisiciones y Contrataciones.

Todos estos cambios, se efectuaron bajo el amparo del Art. 67 del Código Electoral, que aunque señala cuales son las dependencias que lo constituirán, también establece que *“El Tribunal podrá crear las dependencias, temporales o permanentes, que estime conveniente de acuerdo a sus necesidades y dentro de la naturaleza y funciones que establece la Ley.”*

No obstante, a través de los años se ha percibido como criterio institucional que el detalle de dependencias que aparece en el Código Electoral, debe ser reformado en el sentido que esta situación pase a ser regulada en otro instrumento y no en dicho Código.

En la situación actual, las transformaciones de reciente data en el sistema electoral salvadoreño no se reflejan en la estructura organizativa institucional, particularmente en lo relativo al voto residencial, logística de elecciones, organismos electorales temporales, oralidad en procesos jurisdiccionales, auditoría a los partidos políticos y la capacitación electoral.

El Manual de Organización, el Manual de Descripción y Especificación de Puestos de Trabajo y el Manual de Procedimientos, aún y cuando existen, no han sido aprobados formalmente por el organismo colegiado.

Por su parte, el clima organizacional en el TSE ha sido variable, pasando por períodos de estabilidad y períodos de relativa incertidumbre. Sin embargo, durante la administración actual se percibe optimismo y eso abona a un clima organizacional estable.

## **b) Servicios**

Aparte de facilitar el sufragio a los electores y de proporcionar al país los resultados oficiales de una elección para que tomen posesión de sus cargos conforme las leyes de la República los funcionarios electos, el TSE ha prestado distintos servicios, algunos caducados a la fecha y otros aún con vigencia. Un recuento de los servicios brindados a través de su existencia, incluyendo aquellos de obligatorio cumplimiento y los servicios complementarios, permite listar los siguientes:

- La extensión del Carnet Electoral, vigente hasta mayo de 2003.
- Extensión de constancias de partidas de nacimiento, que se tenían como respaldo a la inscripción en el Registro Electoral basado en carnet electoral.
- Extensión de constancias a funcionarios que desempeñan o hayan desempeñado cargos de elección popular.
- Proceso de inscripción de salvadoreños al padrón electoral de residentes en el exterior, en atención a solicitudes recibidas.
- Atención de consulta ciudadana y solicitud de modificaciones en el registro electoral por errores evidentes y consulta al padrón electoral.
- Inscripción de partidos políticos, coaliciones y candidaturas a cargos de elección popular.
- Desinscripción de partidos políticos.
- Capacitación electoral a los miembros de organismos electorales temporales e instituciones de apoyo al proceso electoral.

- Acompañamiento en procesos de elecciones estudiantiles en centros educativos del país.
- Facilidades de coordinación y transporte a jóvenes de centros escolares para que obtengan su DUI por primera vez, en períodos electorales.
- Atención de consultas e información sobre lugar de votación en el que le corresponde votar al ciudadano.
- Transporte colectivo gratuito para la ciudadanía de los principales municipios del país, durante el día de las elecciones, cuando se tenía el voto domiciliario.
- Atención y resolución de recursos interpuestos por personas o partidos políticos.
- Facilitar información electoral solicitada por la ciudadanía a través de la Oficina de Información y Respuesta.
- Brindar asesoría y asistencia en materia electoral a entidades que lo solicitan para desarrollar eventos de participación eleccionaria.
- Proveer información de competencia del TSE solicitada por entidades estatales para diligencias diversas.
- Facilitar información electoral o de cultura democrática solicitada por estudiantes y organizaciones de la sociedad civil.
- Acreditación a organizaciones nacionales, internacionales y medios de comunicación en los procesos electorales.
- Entrega del padrón electoral impreso a los partidos políticos.

Las reformas electorales recientes implican que el TSE debe fortalecer y mejorar los servicios a los partidos políticos, más allá de la relación y atenciones que actualmente mantiene el Tribunal con los partidos en los procesos electorales.

En la actualidad no se mantiene una comunicación sistemática con los partidos, no obstante que es un mecanismo fundamental en el proceso que administra el Tribunal Supremo Electoral.

Por otra parte, la consulta ciudadana al registro electoral se ha visto limitada a los períodos electorales en virtud de la disponibilidad de recursos, por lo que procede la realización de esfuerzos iniciales para ir sentando las bases, a través de un proceso paulatino, para que a través de los años, se llegue a alcanzar a plenitud una consulta ciudadana al registro electoral de carácter permanente.

Tampoco ha sido posible el pleno cumplimiento del Art. 279 del Código Electoral que dice: *“El Tribunal Supremo Electoral, presentará al Órgano Ejecutivo un programa de estudio que fomente el conocimiento de la legislación electoral vigente y la educación para la democracia; el Ministerio de Educación incluirá ese programa en los planes de estudio en los diferentes niveles de educación básica y media.”* Lo mismo ocurre con el Art. 83 literal c, donde se mandata al TSE a *“Desarrollar programas cívico políticos dirigidos a toda la ciudadanía para motivarla en su participación electoral y democrática”*.

Sobre este último aspecto, el Tribunal Supremo Electoral, siendo por naturaleza, pilar de la democracia en el país, su aporte se focaliza a los procesos electorales, siendo la promoción sistemática y sostenida de formación de cultura democrática a nivel nacional, un tema poco explorado.

En términos generales, los ciudadanos que han concurrido a votar en las elecciones organizadas por el TSE haciendo uso de los servicios que éste ha puesto a su disposición para tal efecto, han sido los siguientes:

AÑO	TIPO DE ELECCIÓN	VOTANTES
1994	Presidencial, municipales y legislativas	1,431,035
1997	Municipales y legislativas	1,176,887
1999	Presidencial	1,223,372
2000	Municipales y legislativas	1,263,229
2003	Municipales y legislativas	1,454,000
2004	Presidencial	2,264,134
2006	Municipales y legislativas	2,060,889
2009	Municipales y legislativas	2,268,882
2009	Presidencial	2,659,138
2012	Municipales y legislativas	2,372,501
2014	Presidencial	2,741,074
2015	Municipales y legislativas	2,415,053

### c) Recursos humanos

En el TSE laboran 509 empleados, de estos un 9 % lo constituyen las jefaturas a nivel de direcciones, subdirecciones, departamentos y unidades de staff, asesoría y apoyo superior.

Esta planta de recursos humanos, aumenta en períodos electorales, con la contratación temporal de un contingente que suple la conformación de las 14 Juntas Electorales Departamentales, 262 Juntas Electorales Municipales y las más de 10,500 Juntas Receptoras de Votos, amén de los puestos operativos, logísticos, técnicos y administrativos que los procesos eleccionarios demandan.

Diversos ejercicios de diagnóstico efectuados a nivel interno y por consultorías especializadas, a nivel externo, sobre el recurso humano han enfatizado la necesidad de implementar programas continuos de actualización y desarrollo, particularmente en aquellas áreas estratégicas para la institución.

La principal fortaleza en este tema es que se cuenta con personal técnico y administrativo con los conocimientos específicos necesarios para desarrollar los procesos electorales, adquiridos a través de la experiencia dentro de la institución.

La praxis ha venido demostrando que durante los procesos electorales, la administración de los recursos humanos temporales se vuelve dificultosa y reincidentemente se afrontan retrasos, principalmente, en el pago de horas extraordinarias devengadas por el personal y en el pago a miembros de juntas receptoras de votos.

#### **d) Infraestructura**

El Tribunal Supremo Electoral absorbió la infraestructura del extinto Consejo Central de Elecciones, cuyo patrimonio se limita a un inmueble situado en la 15ª Calle Poniente # 4223, Colonia Escalón, en San Salvador, el cual alberga hoy por hoy, los despachos de cuatro magistrados propietarios y nueve dependencias más, constituyendo la base central en la coordinación del accionar del TSE.

Más de una decena de inmuebles dispersos albergan las oficinas y bodegas del TSE, tradicionalmente habilitados mediante contratos de arrendamiento temporal celebrados con terceros y en algunos casos, ocupando infraestructura estatal que no demanda pago de alquiler.

Las oficinas del TSE, pueden diferenciarse en dos grupos:

- a) Las de tipo central, ubicadas con relativa proximidad al inmueble base en San Salvador; y
- b) Las de tipo departamental, localizadas en el interior del país.

El esquema de localización de las oficinas centrales del TSE demanda un gasto permanente en cánones de alquiler.

#### **e) Recursos financieros**

En esta área hay que distinguir dos momentos en el funcionamiento del Tribunal. Uno es el relacionado con la ejecución de un proceso electoral, tradicionalmente desarrollado alrededor de un año antes a una elección y comúnmente llamado "*período electoral*"; el otro momento es el referido a los períodos llamados "*no electorales*".

Para el primer caso, la institución opera con un *presupuesto especial extraordinario de elecciones* que cubre las necesidades básicas de inversión que un evento electoral demanda a nivel nacional en términos de tecnología, logística, operaciones, recursos humanos, infraestructura, comunicaciones y demás.

En el segundo caso, el financiamiento depende de la asignación otorgada mediante el Presupuesto General de la Nación, asignación anual que suele estar fijada en base a un monto límite o "*techo presupuestario*" determinado por el Ministerio de Hacienda, que constituye el *presupuesto de funcionamiento ordinario del TSE* y que por lo general solo permite la cobertura de salarios de personal y los servicios más básicos del funcionamiento institucional. No existe margen de inversión y con ello, se limita grandemente la posibilidad de desarrollar las iniciativas y proyectos institucionales del TSE.

Algunos proyectos especiales de desarrollo del TSE se han articulado a partir de las inversiones efectuadas durante los procesos electorales; otros han sido ejecutados mediante cooperación de organismos internacionales como el PNUD y USAID. Muy poca inversión se ha logrado con los fondos del presupuesto de funcionamiento ordinario.

Por disposición legal, los presupuestos ordinarios del TSE incluyen los fondos que corresponden al Registro Nacional de Personas Naturales (RNPN) bajo la Unidad Presupuestaria denominada "Apoyo a Entidades Adscritas y a la Gestión Electoral" y además, lo que corresponde a la Junta de Vigilancia Electoral (JVE) bajo la Unidad Presupuestaria "Organización, Capacitación, Actualización Electoral y Fortalecimiento Democrático", Línea de Trabajo "Fiscalización Electoral".

Lo anterior además de generar inconvenientes de operación administrativa institucional, distorsiona los verdaderos montos presupuestarios otorgados al TSE.

El presupuesto de funcionamiento ordinario del TSE en los últimos 15 años puede apreciarse en la tabla siguiente:

AÑO	ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA <sup>1</sup>
2002	US\$ 9,968,785.00
2003	US\$ 9,803,205.00
2004	US\$ 9,673,805.00
2005	US\$ 9,302,565.00
2006	US\$ 7,778,860.00
2007	US\$ 8,154,000.00
2008	US\$ 9,170,225.00
2009	US\$ 9,496,745.00
2010	US\$ 8,965,410.00
2011	US\$ 8,993,005.00
2012	US\$ 8,923,135.00
2013	US\$ 8,755,215.00
2014	US\$ 9,249,920.00
2015	US\$ 9,174,175.00
2016	US\$ 9,108,360.00

El financiamiento estatal del TSE para el año 2016 equivale al 0.19 % del Presupuesto General de la Nación.

De la tabla anterior puede apreciarse que los niveles actuales de financiamiento ordinario del TSE (US\$ 9.1 millones en 2015 y 2016), son muy similares a los de hace más de una década (US\$ 9.3 millones en 2005), aun cuando en la actualidad el TSE tiene mayores responsabilidades en virtud de la transformación del sistema electoral.

<sup>1</sup> Los montos no incluyen los presupuestos del Registro Nacional de Personas Naturales ni el de la Junta de Vigilancia Electoral.

El Código Electoral en su Art. 42 determina que *“Corresponde al Tribunal Supremo Electoral, una asignación presupuestaria anual del presupuesto general del Estado, que cubra las necesidades determinadas por el propio Tribunal, tanto para su presupuesto ordinario como los extraordinarios, que deberán cubrirse para años pre electorales y electorales, así como para garantizar el gasto en el desarrollo de proyectos especiales, que a juicio del Tribunal sean necesarios para cumplir con sus finalidades, cualquiera que sea el año en que se realicen.”*

Esta disposición en la práctica no llega a cumplirse a cabalidad.

En materia de presupuesto especial de elecciones, se tiene el histórico siguiente:

Elecciones	Solicitado TSE	Otorgado	Recorte
2003	US\$ 12,339,125.00	US\$ 8,571,430.00 US\$ 150,000.00	US\$ 3,617,695.00
2004	US\$ 20,195,965.00	US\$ 16,077,000.00	US\$ 4,118,965.00
2006	US\$ 14,846,380.00	US\$ 12,800,000.00	US\$ 2,046,380.00
2009	US\$ 24,176,295.00	US\$ 23,014,435.00	US\$ 1,161,860.00
2012	US\$ 27,801,545.00	US\$ 26,841,750.00	US\$ 959,795.00
2014	US\$ 56,222,990.00	US\$ 40,000,000.00	US\$ 16,222,990.00
Elecciones	US\$ 44,200,000.00 <sup>3</sup>	US\$ 33,309,710.00	US\$ 10,890,290.00
Voto residencial <sup>2</sup>	US\$ 4,613,550.00	US\$ 2,586,455.00	US\$ 2,027,095.00
Voto desde el exterior	US\$ 7,409,440.00	US\$ 4,103,835.00	US\$ 3,305,605.00
2015	US\$ 36,000,000.00	US\$ 25,568,670.00	US\$ 10,431,330.00

<sup>2</sup> Presupuesto para la última fase del proyecto de instauración del voto residencial en el país, el cual contó adicionalmente con el apoyo financiero de la Unión Europea administrado por el PNUD en el proyecto *“Fortaleciendo la participación ciudadana e institucionalidad electoral en El Salvador a través de la implementación del Voto Residencial”*, por un monto de un millón de euros (1, 000,000€).

<sup>3</sup> El presupuesto de elecciones se ve sustancialmente incrementado en 2014 debido a que a partir de dichas elecciones todo el país pasó a votar bajo el sistema de voto residencial en sustitución del voto domiciliar tradicional.

Al respecto, el Art. 40 del Código Electoral, determina que *“El Tribunal Supremo Electoral es un organismo con plena autonomía jurisdiccional, administrativa y financiera en materia electoral y de consiguiente, no supeditado a organismo alguno del Estado.”*

Además, el Art. 274 del mismo Código, establece que *“En el caso de gastos especiales que requieran de presupuestos extraordinarios, éstos se elaborarán por el Tribunal y los hará del conocimiento del Ministerio de Hacienda quien sin modificaciones, hará los trámites pertinentes para su aprobación por la Asamblea Legislativa.”*

#### **f) Adquisición de bienes y servicios**

La realización de elecciones conlleva la ejecución de complejos mecanismos de soporte administrativo, uno de ellos es la adquisición de los bienes y servicios demandados por todo el quehacer electoral desde su inicio hasta finalización.

A manera de ilustración, se tiene que en las últimas elecciones celebradas en el año 2015, el TSE efectuó 884 procesos de adquisición de bienes y servicios por un monto de US\$ 13,783,240.05, desglosados en licitaciones públicas, contrataciones directas y compras por libre gestión.

Estos procesos están regidos por la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP) y su Reglamento, que regulan entre otros, el marco de plazos por cumplir y los mecanismos procedimentales a seguir en cada proceso de adquisición o contratación, según su naturaleza.

De la experiencia institucional en este ámbito, se destacan dos aspectos que impactan los procesos de adquisiciones y contrataciones

- I. La oportunidad de la disponibilidad presupuestaria; y
- II. Las fechas y períodos de cumplimiento obligatorio fijados por el Código Electoral.

Alrededor de estos dos factores, se tiene que la institución planifica su programación de compras de cara al cumplimiento de los compromisos de ley, pero usualmente ocurre una dilación, primero en el envío del presupuesto desde el Ministerio de Hacienda hacia la Asamblea Legislativa, a donde llega disminuido con respecto al monto que fue solicitado por el TSE y luego, en la aprobación del mismo, siendo entonces el producto de esta secuencia, una asignación presupuestaria no solo tardía sino además, recortada.

Los recortes en el presupuesto afectan los procesos de compra en cuanto a:

- Cantidades de bienes y/o servicios a requerir;
- Montos totales estimados para cada contratación;
- Modificaciones en los periodos de contratación; y
- Modificaciones en cuanto a tipos de bienes y/o servicios a requerir.

Esto implica que el TSE finalmente ya no dispone de los tiempos considerados en su plan de compras ni de los montos originalmente establecidos, lo que deriva a plazos muy comprimidos para realizar una gran

cantidad de procesos de adquisición y de contrataciones de bienes y servicios a modificar, lo cual obliga en determinados casos a proceder incluso a la figura de la *declaración de urgencia* para lograr cumplir con determinadas responsabilidades en los plazos previstos en las leyes electorales.

En el caso más reciente, el cambio de planificación de necesidades obligó a la modificación en más de cinco ocasiones de la Programación Anual de Compras correspondiente al Presupuesto Especial Extraordinario para el Evento Electoral 2015, obteniendo una versión casi definitiva de las necesidades hasta el diez de octubre de 2014, a escasos 141 días de las elecciones.

Este escenario termina impactando en algunos casos, en la oportunidad o en las características con la que finalmente llegan los bienes y servicios al TSE.

### **g) Tecnología**

El TSE ha tenido un desarrollo importante a nivel informático para la administración interna del Registro Electoral y hasta antes de 2015, en materia de procesamiento de resultados electorales preliminares. Sin embargo, ha sido muy limitado a nivel de soporte administrativo, aun cuando todas las dependencias están equipadas con computadoras personales con características aceptables de rendimiento.

La sustitución del carnet electoral por el Documento Único de Identidad, como documento para ejercer el sufragio a partir del año 2004, obligó al TSE a dar un salto de calidad en sus sistemas informáticos y contar con tecnología de punta en aquél momento, equiparable con la del Registro Nacional de las Personas Naturales (RNPN), para poder recibir la información base que pasó a conformar el nuevo registro electoral.

En esa transición, el modelo del Sistema Informático que se desarrolló fue una versión operativa en la que el actor principal era la Gerencia de Tecnología de Información del TSE.

A partir del 2005, se realizan esfuerzos para que el Sistema se llegara a automatizar y de esa manera separar de éste la operatividad ejercida por la unidad informática del TSE, lo cual se llega a lograr con una nueva versión que cuenta con un proceso automatizado y estabilizado que pasa a ser operado por la Dirección del registro electoral.

Hoy en día, la necesidad en esta materia gira en torno a desarrollar una nueva versión que responda a las actualizaciones tecnológicas que demandan un rediseño de los procesos y de los sistemas informáticos del registro electoral, para continuar mejorando su eficiencia, supervisión, fiscalización y auditoría.

Para el cumplimiento de las recomendaciones de mediano y largo plazo formuladas por la OEA en el marco de la Auditoría Integral al registro electoral que practicó durante el año 2007, se prevé la necesidad de pasar a certificar bajo normas internacionales, el desarrollo de software institucional, la operación y la seguridad de la infraestructura informática, que se convierte en otro de los grandes retos para el Tribunal.

La interconexión tecnológica con el RNPN se logró, pero aún queda pendiente hacerlo con el Órgano Judicial para efectos de transferir información necesaria para la actualización expedita del Registro Electoral. En el área administrativa, aún y cuando se cuenta con servicios de Internet y correo electrónico institucional, predomina la comunicación interna a través de papel. Además, muchos de los registros y controles administrativos se operan manualmente con una alta carga de burocratización y por ende, falta de eficiencia. Tampoco se ha explorado la aplicación de mecanismos de firma electrónica.

Por otra parte, aunque se han realizado importantes esfuerzos por contar con tecnología informática para administrar la base cartográfica empleada en los sistemas de voto residencial, es un área especializada que demanda continuar su desarrollo.

Adicionalmente, la introducción de las modalidades de voto por rostro y voto cruzado ha demostrado que para lograr que los escrutinios de las Juntas Receptoras de Votos sean funcionales, es necesario incorporar tecnología que a su vez enlace con los sistemas de transmisión y procesamiento de resultados electorales preliminares y estos con los del escrutinio final.

Más recientemente, se publicó en el Diario Oficial n.º 125, Tomo n.º 404 de fecha 8 de julio de 2014, el *“Reglamento para el Uso y Control de las Tecnologías de Información y Comunicación en las Entidades del sector Público”* emitido por la Corte de Cuentas de la República, cuyas disposiciones al ser obligatorio cumplimiento, plantean en términos generales, grandes retos para el TSE en el ámbito de las tecnologías de información y comunicación.

## **h) Comunicaciones**

En el TSE han existido distintas etapas de la comunicación institucional canalizadas inicialmente a través de la Unidad de Relaciones Públicas, transformada posteriormente en Gerencia de Promoción Institucional y más recientemente, en Unidad de Comunicaciones.

En todas las etapas se ha tenido como denominador común las limitadas condiciones de operación que solo tienen un despunte durante la ejecución de procesos electorales, cuyo presupuesto permite algún nivel de difusión de campañas institucionales que mantienen presencia pública y posicionan la imagen del TSE y su intensa labor.

Sin embargo, pasadas las elecciones de que se trate la comunicación institucional vuelve a su ciclo de *cresta y valle*, y el perfil público del TSE decae, con lo cual se crea en el imaginario colectivo, la percepción de que el Tribunal y su aparato administrativo únicamente trabaja para los momentos electorales, es decir una vez cada ciertos años.

A esta imagen se suman algunas noticias negativas o desfavorables que en determinados momentos se han difundido sobre el quehacer del TSE que tienen como efecto inmediato que todos los logros, avances, aportes y en fin todo lo positivo de su trabajo, quede casi invisible a los ojos de la población.

En este contexto, el TSE ha afrontado a lo largo de su historia, situaciones con gran repercusión pública que le han significado una escalada de acontecimientos llevándolo a constituirse en punto focal de la atención nacional, teniendo como consecuencia alta demanda informativa.

La falta de campañas institucionales sostenidas a través de las cuales se cultive una imagen adecuada y positiva del TSE que permita que esta institución sea identificada positivamente por la población en virtud de su trabajo, impide que cuando surgen crisis se tenga contundencia en la capacidad de respuesta y no sea solamente la noticia coyuntural desfavorable al Tribunal la única que exista en la mente de la ciudadanía.

La renovación cíclica de la iconografía de la imagen institucional es un recurso que no se explota desde el año 2005 en el TSE.

### **i) Transparencia**

La transparencia institucional es un tema en el que el TSE con mucha celeridad ha venido sistemáticamente avanzando.

Gracias a ello, el sistema electoral salvadoreño cuyo diseño de por sí asegura su confiabilidad, ahora goza de importantes ventajas que en términos de transparencia permiten a la ciudadanía, entre otros lo siguiente:

- Visualizar a través de internet las imágenes digitalizadas de las actas de cierre y escrutinio levantadas por cada Juntas Receptoras de Votos en una elección determinada.
- Conocer en la página web institucional, el primer Informe de rendición de cuentas formalmente presentado por el TSE.
- Acceder por medio del Portal de Transparencia del TSE, a documentación institucionales.
- Ver en internet el avance del procesamiento de los resultados de la elección de que se trate.

Además, el TSE se ha abierto a la sociedad salvadoreña con acciones que denotan igualmente transparencia, como las siguientes:

- Realización de Seminario de Evaluación de Elecciones 2015 con amplia participación de actores vinculados al tema electoral.
- Apertura a la observación electoral nacional e internacional.
- Acompañamiento y presencia de la OEA en los procesos electorales.
- Comparecencia de magistrados y magistradas del TSE ante los medios de comunicación para informar y dar explicaciones sobre los hechos que lo ameritan.
- Devolución de fondos al Ministerio de Hacienda después de la liquidación del presupuesto extraordinario de elecciones 2015.

De cara a los partidos políticos, se han efectuado acciones que también fortalecen la transparencia de los procesos electorales, tales como las siguientes:

- Creación de la figura de *Veedores Electorales* (uno por cada partido político contendiente), acompañantes del proceso de transmisión y procesamiento de resultados electorales preliminares (Elecciones Presidenciales 2014).

- Entrega, por primera vez, del padrón electoral con fotografía a los partidos políticos (Elecciones 2015).
- Reuniones informativas con dirigentes de los partidos políticos durante los procesos electorales.

#### **j) Sistema de control interno**

Los instrumentos y mecanismos de control interno han tenido un lento proceso de desarrollo e implantación, que limita el marco de eficiencia administrativa de la institución.

En el contexto del compromiso con la competencia que permita contar con personal que posea y mantenga el nivel de aptitud e idoneidad para el cumplimiento de sus deberes, el TSE cuenta con manuales de organización y funciones aprobados pero desfasados y una versión de estos más actualizada pero no aprobada.

En materia de gestión de riesgos, tanto internos como externos, los esfuerzos institucionales realizados tienden a ser aislados y no sistematizados, pues aunque los riesgos son identificados con su probabilidad de ocurrencia, impacto y nivel de exposición, no se les da un manejo integral con una respuesta articulada institucionalmente para aquellos clasificados como riesgos de zona alta y extrema.

En términos de políticas y procedimientos, aunque existe documentación al respecto, no se tiene un seguimiento estructurado para la observancia de los procesos de actualización, divulgación y permanente aplicación.

Las políticas y procedimientos aludidos, son aquellos referidos a:

- Autorización y aprobación
- Activos
- Diseño, uso de documentos y registros
- Conciliación periódica de registros
- Rotación de personal
- Garantías y cauciones
- Controles generales del sistema de información
- Controles de aplicación

En el área de la información y comunicación, el TSE no tiene una normativa que regule los canales más eficientes y confiables para el manejo de las comunicaciones internas y los usos de las herramientas tecnológicas más accesibles, la identificación, registro y recuperación de la información que permita la clasificación de la misma conforme al grado de importancia, confidencialidad y origen que facilite el registro oportuno y la agilidad para obtener la información necesaria.

El TSE no cuenta en la actualidad con un archivo general institucional y por lo mismo la documentación se encuentra dispersa.

### **k) Toma de decisiones**

Para los eventos electorales de 2018-2019, la toma de decisiones en el seno del organismo colegiado, en términos de agilidad y oportunidad, es un factor determinante y estratégico.

En un proceso electoral, todo el aparato institucional obra de conformidad con las directrices emanadas de las decisiones del organismo colegiado, en una vertiente de arriba hacia abajo.

Si no hay decisiones en el organismo colegiado, surgen las indefiniciones que tienen como consecuencia que el aparato institucional se paralice en detrimento del proceso electoral cuyos tiempos no se detienen en ruta hacia al día de las elecciones. Cada día perdido, se vuelve irrecuperable en tanto que la fecha de elecciones es inamovible.

Si las decisiones se retrasan en el organismo colegiado, se somete a estrés al aparato institucional pues debe realizar las acciones que indefectiblemente se deben ejecutar pero con un grado de complicación adicional, como lo es hacerlo en un tiempo menor al previsto, aumentando con ello los niveles de riesgo en los resultados y encareciendo el proceso al adquirir bienes y servicios con un valor mayor por la urgencia con la que se requieren.

Si las decisiones se toman muy tardíamente en el organismo colegiado, las posibilidades de fracaso de las acciones derivadas aumentan de manera considerable arrastrando con ello al aparato institucional.

Los niveles de incertidumbre asociados a determinados aspectos de un proceso electoral, deben ser abordados con prioridad por el organismo colegiado para su respectivo análisis y la toma de decisiones oportunas.

De los mandos medios del TSE debe generarse al inicio del proceso de planificación de las elecciones, el inventario de asuntos que requieren inmediata definición, decisión y directrices del organismo colegiado, para que de esta manera, la máxima autoridad establezca antes de elaborar los planes de trabajo, los lineamientos oficiales a seguir por el aparato institucional.

### **l) Logística electoral**

Las transformaciones del sistema electoral de los últimos años vienen planteando cambios en el aparato logístico del TSE que cada vez tiende a volverse más complejo.

El voto residencial, el voto por rostro, el voto cruzado, el voto de salvadoreños desde el exterior y más recientemente, la institucionalización de los organismos electorales temporales - en proceso de instauración - son solo algunos ejemplos de estas transformaciones que terminan impactando la logística electoral.

Pasar de 385 centros de votación que a nivel nacional se tuvo en las elecciones de 2004, a 1,595 centros en las elecciones de 2015, es un dato que ilustra la envergadura de una transformación acaecida en la última década, asociada con el voto residencial que obliga al replanteamiento del modelo logístico empleado por el TSE para administrar los procesos electorales.

A esto se suma el fenómeno delincencial y de violencia de calle que afecta al país, en tanto que esta situación también impacta la logística electoral en cuanto a los despliegues territoriales que implica la presencia institucional y la conformación misma de los sectores de votación. Esto exige altos niveles de coordinación logística con la Policía Nacional Civil y el ejército de la República, además de mucho análisis territorial.

Por otra parte el proceso de institucionalización de los organismos electorales actualmente en curso, también impactará a la logística del TSE por cuanto a partir de las elecciones de 2018, se deberá asumir la profesionalización de estos organismos a través de una capacitación permanente organizada a nivel nacional y por primera vez, se tendrá a cargo toda la logística que demanda la asistencia, presencia, alimentación y demás pormenores para el funcionamiento del aparato de más de diez mil juntas receptoras de votos en todo el territorio nacional, conformado a su vez por más de cien mil personas.

El panorama continúa con el tema de logística que además requiere la transmisión y procesamiento de resultados electorales preliminares, desde la recolección de actas en cada mesa y sus respectivos traslados, hasta la necesaria incorporación de tecnología en las Juntas Receptoras de Votos que implica la preparación, movilización, pruebas, personal y condiciones para asegurar el resguardo, custodia y la funcionalidad de los equipos informáticos en una compleja red de comunicaciones de alrededor de doce mil puntos, como se prevé para las elecciones de 2018-2019.

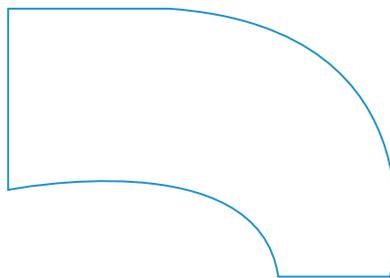
El tema de la administración de más de mil quinientos centros de votación y su coordinación para que reúnan las condiciones de operación básica, de accesibilidad, adecuación, señalización, seguridad y limpieza, también exige una logística electoral muy bien afinada que a su vez también demanda de una coordinación interinstitucional muy bien lograda.

Y más recientemente, la sentencia de inconstitucionalidad 15-2014 pronunciada el 22 de junio de 2016 por la Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia, establece que se deberá legislar para que desde el proceso electoral de 2018, se incluya a agentes de la Policía Nacional Civil y alumnos de la Academia Nacional de Seguridad Pública en el artículo 195 del Código Electoral, de forma que ellos puedan votar por los funcionarios de elección popular mencionados en el artículo 80 de la Constitución de la República: presidente y vicepresidente de la República, diputados de la Asamblea Legislativa y al Parlamento Centroamericano y por los miembros de concejos municipales.

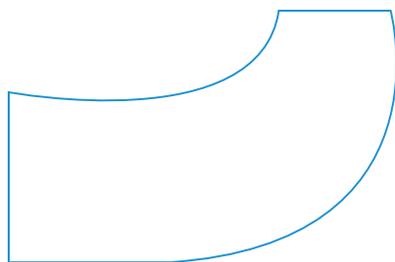
Esta resolución establece además que deberán realizarse las adecuaciones normativas necesarias al Código Electoral, para que los miembros de la Fuerza Armada o de cualquier otra institución pública que presten sus servicios o colaboración para el desarrollo de procesos electorales, ejerzan el derecho al sufragio activo en los respectivos centros de votación en que se encuentren destacados.

La sala advierte en su fallo que si la Asamblea Legislativa no acata la disposición y no reforma el Código Electoral, el Tribunal Supremo Electoral (TSE) deberá garantizar el derecho al voto de estos servidores públicos.

Bajo estas condiciones, los procedimientos de votación y el modelo logístico del TSE debe estar a la altura de las nuevas realidades que se perfilan para las próximas elecciones de 2018-2019.



## **DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO - FODA**



## 4.3 Análisis situacional interno – FODA

ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA TSE / FORTALEZAS - OPORTUNIDADES	
ENTORNO INTERNO	ENTORNO EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>F-1</b> El TSE cuenta con personal permanente con experiencia en elecciones y compromiso institucional en el cumplimiento de sus responsabilidades, aun en jornadas de trabajo extraordinarias.</p>	<p><b>O-1</b> Planear el proceso electoral con escenarios definidos con la antelación del caso.</p>
<p><b>F-2</b> Capacidad institucional comprobada para la habilitación de centros de votación a nivel nacional (1,595 centros de votación en 2015) con todos los recursos humanos y materiales necesarios para las elecciones.</p>	<p><b>O-2</b> El tiempo que media entre la entrega de credenciales a los funcionarios electos en 2015 y las elecciones de 2018, para evaluar resultados, reorganizarse y planificar para el futuro.</p>
<p><b>F-3</b> Efectividad logística para lograr el normal funcionamiento de juntas receptoras de votos (10,621 JRV en 2015) para que cuenten con los paquetes electorales (materiales genéricos y específicos) en tiempo y forma.</p>	<p><b>O-3</b> Revisar la legislación electoral e impulsar cambios provenientes de la experiencia institucional en el marco del proceso de reformas electorales que lleva a cabo la Asamblea Legislativa.</p>
<p><b>F-4</b> Capacidad de gestión operativa y logística de grandes volúmenes de papeletas de votación (15,931,500 en 2015) para lograr que cada una esté en la JRV que le corresponde el día de las elecciones.</p>	<p><b>O-4</b> Impulsar la dosificación pluri-anual del presupuesto de elecciones que viabilice su ejecución y asegure la preparación electoral.</p>
<p><b>F-5</b> La implementación del sistema de voto residencial en los 262 municipios del país.</p>	<p><b>O-5</b> Fortalecer mecanismos de cooperación interinstitucional de cara a las elecciones 2018-2019.</p>
<p><b>F-6</b> La implementación a través de múltiples canales de la consulta ciudadana en modalidades de consulta masiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Listados,</li> <li>• Quioscos,</li> <li>• Grupos itinerantes,</li> <li>• Internet, y</li> <li>• Telefonía IVR</li> </ul>	<p><b>O-6</b> Gestionar cooperación técnico- financiera con organismos internacionales o países amigos.</p>
<p><b>F-7</b> Utilización de nuevas tecnologías en servicio de la ciudadanía para consulta y capacitación a través de aplicaciones utilizadas en dispositivos y teléfonos móviles que dan información electoral y facilitan la práctica de cómo votar a través de un simulador.</p>	<p><b>O-7</b> Analizar con tiempo las soluciones a implementar para superar las debilidades detectadas en elecciones anteriores.</p>

ENTORNO INTERNO	ENTORNO EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<b>F-8</b> La publicación de los modelos de papeletas de votación en tamaño similar a su original, para familiarizar al elector en el ejercicio del sufragio.	<b>O-8</b> La baja en los niveles de efervescencia política-partidaria en el ámbito electoral, permite un mejor análisis de la situación institucional.
<b>F-9</b> La producción de notas periodísticas, videos, audios y fotografías de todo el proceso electoral, logrando transmitir en vivo, todas las conferencias de prensa y actos oficiales realizados.	<b>O-9</b> La institucionalización de los OET permite al TSE innovar el proceso de capacitación electoral de manera continua.
<b>F-10</b> El uso adecuado de las cadenas nacionales de radio y TV, las cuales se retransmiten vía USTREAM.	<b>O-10</b> La legislación sobre voto cruzado permite desarrollar investigación para introducir tecnología informática para el escrutinio de juntas receptoras de votos.
<b>F-11</b> La constante actualización de información institucional a través de las cuentas oficiales del TSE en las redes sociales, como la página Web, Facebook y Twitter.	<b>O-11</b> Diseñar, desarrollar y probar los sistemas de transmisión, procesamiento y divulgación de resultados preliminares durante períodos no eleccionarios.
<b>F-12</b> La coordinación efectiva interinstitucional para garantizar el orden y la seguridad pública en todo el país, (en 2015 se tuvo 23,000 agentes de la PNC y 9,000 efectivos de la FAES) con lo que se reducen hechos de violencia antes, durante y después de las elecciones.	<b>O-12</b> Trabajar en la implementación de un programa educativo permanente en coordinación con el MINED y RNPN sobre valores cívico-electorales y de motivación a jóvenes para obtener el DUI y votar por primera vez.
<b>F-13</b> Esfuerzo de gestión TSE para lograr cooperación interinstitucional regulada a través de convenios y cartas de entendimiento (22 en 2015).	<b>O-13</b> La creciente contraloría social sobre el TSE coadyuva al funcionamiento institucional apegado a los principios de transparencia, rendición de cuentas y buen gobierno.
<b>F-14</b> La publicación del 100% de los folios recibidos de las actas de cierre y escrutinio en Internet y su remisión a los contendientes.	<b>O-14</b> Socializar las necesidades de fortalecimiento de las asignaciones presupuestarias ordinarias y extraordinarias para el TSE a fin de implementar los proyectos que demandan las nuevas realidades.
<b>F-15</b> La capacidad del aparato logístico del TSE para trasladar y resguardar los folios de las actas de cierre y escrutinio desde las JRV a nivel nacional al Centro Nacional de Procesamiento de Resultados Electorales Preliminares (CNPRE).	<b>O-15</b> Mejorar de cara a las elecciones 2018 y 2019, el proceso de asignación de electores concentrados en centros de votación "bolsones".

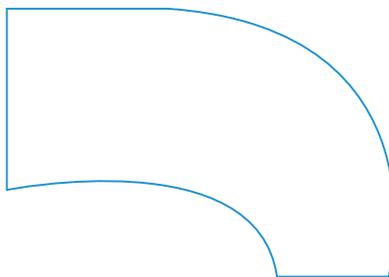
ENTORNO INTERNO	ENTORNO EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>(En 2015 se trasladaron 271,030 folios equivalentes al 97.5% del total) logrando:</p> <p>a) Implantar un sistema de identificación de los folios por medio de la tecnología de radio frecuencia.</p> <p>b) La recepción mecanizada en el archivo de actas en el CNPRE.</p> <p>c) Instalar 1 archivo central de actas de cierre y escrutinio.</p>	
<p><b>F-16</b> La instalación de Centros de Transmisión en cada centro de votación (1,595 en las elecciones de 2015)</p>	<p><b>O-16</b> Desarrollar programas informáticos de soporte para el fortalecimiento de los distintos programas del PLAGEL que resulten prioritarios.</p>
<p><b>F-17</b> Para eventos electorales, se instala el Centro de Asistencia Técnica (CDAT) con 200 posiciones y sistema de control de incidencias en los centros de votación con red de voz. (En 2015 se atendieron 13,684 casos).</p>	<p><b>O-17</b> La membresía del TSE a asociaciones internacionales de organismos electorales, facilita la gestión de asistencia y asesoría técnica extranjera.</p>
<p><b>F-18</b> La supervisión de rutas de transporte de actas se realizó a través de rastreo satelital y acceso telefónico.</p>	<p><b>O-18</b> La adquisición de equipos informáticos con tecnología moderna realizada en 2015, servirá en parte para los procesos electorales 2018-2019.</p>
<p><b>F-19</b> Se asegura la eficiencia y transparencia de procesamiento y la seguridad de la infraestructura tecnológica con un sistema de control de acceso y el reconocimiento interactivo de caracteres.</p>	<p><b>O-19</b> La operatividad de las transformaciones electorales, como nuevas competencias del TSE y los logros alcanzados, dan la pauta para el lanzamiento de una imagen pública institucional renovada.</p>
<p><b>F-20</b> La capacidad jurisdiccional acumulada del TSE para garantizar el debido proceso en cada caso que se presenta.</p>	<p><b>O-20</b> Incrementar la participación ciudadana en las elecciones de 2018-2019.</p>
<p><b>F-21</b> La utilización de medios electrónicos para el monitoreo y transparencia del proceso de escrutinio final, transmitiendo por cámaras las imágenes en vivo a través de internet y la divulgación en línea de los avances y resultados.</p>	<p><b>O-21</b> Avanzar en el proceso de actualización y depuración del registro electoral.</p>
<p><b>F-22</b> La constante y eficaz comunicación con los partidos políticos y candidato no partidario, brindando la atención institucional prevista.</p>	<p><b>O-22</b> Gestionar apoyos privados al proceso electoral a través de la responsabilidad social empresarial, retribuíbles en divulgación institucional.</p>

ENTORNO INTERNO	ENTORNO EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>F-23</b> La acreditación al personal interno y externo al TSE que interviene en el proceso electoral cubierta en su totalidad. (En 2015, se emitieron 21, 663 acreditaciones en las distintas categorías).</p>	
<p><b>F-24</b> La apertura a la observación electoral nacional e internacional que facilita la participación de observadores oficiales invitados por el TSE (UNIORE, CEELA, OEA y cuerpo diplomático) entre otras instituciones. (En 2015, se autorizó a 2,300 observadores nacionales e internacionales).</p>	
<p><b>F-25</b> Esfuerzos institucionales por la viabilización de la transparencia, rendición de cuentas y buen gobierno.</p>	

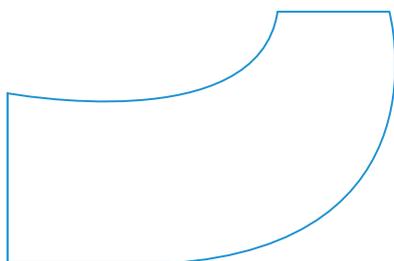
## ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA TSE / DEBILIDADES - AMENAZAS

ENTORNO INTERNO	ENTORNO EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b>D-1</b> Fortalecimiento y desarrollo institucional limitado por asignaciones presupuestarias disminuidas.</p>	<p><b>A-1</b> Falta de cumplimiento de los artículos 40, 42 y 274 del Código Electoral, de parte de las instituciones correspondientes en la tramitación y aprobación de los presupuestos ordinarios y extraordinarios del TSE.</p>
<p><b>D-2</b> El TSE tiene muy poco margen de maniobra para implementar cambios en el sistema electoral impuestos a último momento, por sentencias judiciales y decretos legislativos que afectan por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Diseño planificado de elecciones.</li> <li>b) Costo de las elecciones.</li> <li>c) Procedimiento de votación.</li> <li>d) Escrutinio de JRV</li> <li>e) Campaña informativa para la ciudadanía.</li> <li>f) Capacitación de miembros JRV.</li> <li>g) Recursos materiales para el escrutinio de votos.</li> <li>h) Tiempos de escrutinios de JRV.</li> <li>i) Calidad de datos en las actas de cierre y escrutinio de JRV.</li> <li>j) Volumen de folios de actas de cierre y escrutinio.</li> <li>k) Resultados electorales preliminares.</li> <li>l) Escrutinio final.</li> </ul>	<p><b>A-2</b> La emisión de sentencias de inconstitucionalidad o resoluciones de seguimiento de sentencias de la Sala de lo Constitucional en materia electoral, extemporáneas a los procesos de organización de elecciones.</p>
<p><b>D-3</b> Vulnerabilidad ante la imposición de cambios de reglas del proceso dentro del año anterior a las elecciones, más aún después de la convocatoria a elecciones.</p>	<p><b>A-3</b> Que se introduzca el voto por listas abiertas desbloqueadas para la elección de concejos municipales.</p>
<p><b>D-4</b> El sistema electoral se quedó con un marco legal y de organización que no responde al modelo con voto cruzado.</p>	<p><b>A-4</b> Que no se reconozca los impactos funcionales, organizacionales y presupuestarios de los procesos electorales como producto de las transformaciones al sistema y no se le den los recursos al TSE que las nuevas realidades demandan.</p>
<p><b>D-5</b> La complejidad que el voto cruzado introdujo al proceso de escrutinio de mesa. Por ejemplo en 2015, se tuvo como consecuencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Algunas JRV no pudieran llenar correctamente las actas de cierre y escrutinio.</li> <li>b) Tiempo prolongado para la práctica del escrutinio.</li> </ul>	<p><b>A-5</b> Administrar el cambio abrupto y no a través de un proceso paulatino, para institucionalizar en su totalidad a los organismos electorales temporales (más de 258,000 personas) y todas sus implicaciones logísticas.</p>

ENTORNO INTERNO	ENTORNO EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
<b>D-6</b> En las elecciones de 2015, no se pudo divulgar los resultados electorales preliminares.	<b>A-6</b> Desconocimiento de la mayoría de ciudadanos sobre los cambios al sistema electoral.
<b>D-7</b> Realización del escrutinio final en tiempo prolongado.	<b>A-7</b> Decretos legislativos con reformas electorales extemporáneas.
<b>D-8</b> Ejecución tardía por falta de aprobación oportuna de los presupuestos extraordinarios en los procesos electorales.	<b>A-8</b> Percepción pública desfavorable a la institución.
<b>D-9</b> Reprogramaciones presupuestarias frecuentes.	<b>A-9</b> Percepción desfavorable de proveedores para participar en procesos de adquisición de bienes y servicios promovidos por el TSE.
<b>D-10</b> No contar con instalaciones propias adecuadas a las necesidades institucionales.	<b>A-10</b> Conflictos laborales en época electoral.
<b>D-11</b> La consulta ciudadana al registro electoral no está habilitada permanentemente.	<b>A-11</b> Ocurrencia de fenómenos naturales durante el día de las elecciones.
<b>D-12</b> Mantenimiento limitado de equipos informáticos, de oficina, vehículos e infraestructura.	<b>A-12</b> Que la participación ciudadana no se incremente en futuros eventos electorales.
<b>D-13</b> Vulnerabilidad de la seguridad e higiene ocupacional institucional susceptible a accidentes y siniestros.	<b>A-13</b> Desborde de violencia político-electoral.
	<b>A-14</b> Incremento de la violencia delincriminal que afecte el trabajo logístico y de campo del TSE.
	<b>A-15</b> Falta de suministro de información completa y actualizada para el registro electoral por parte de las entidades obligadas.
	<b>A-16</b> Cambio de tecnología del Registro Nacional de las Personas Naturales (RNPN) que afecte compatibilidad con los sistemas del TSE.
	<b>A-17</b> Virus o ataques cibernéticos a los sistemas informáticos TSE.
	<b>A-18</b> Débil acompañamiento interinstitucional en materia de voto desde el exterior.



## **ALINEAMIENTO CON EL PLAN QUINQUENAL DE DESARROLLO 2014-2019**



## 5. 5. ALINEAMIENTO CON EL PLAN QUINQUENAL DE DESARROLLO 2014-2019

El Tribunal Supremo Electoral como institución del Estado, ha tenido a bien considerar dentro de su proceso de planeación estratégica, aquellos enunciados, objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 del gobierno de la República, que sean compartidos y tengan relación con el ámbito electoral o institucional, para que en el marco de sus capacidades funcionales, administrativas, presupuestales y en definitiva, de sus propias competencias delimitadas por la Constitución y las leyes secundarias, considerar acciones en el período 2016-2019, orientadas a su aplicación, en el grado que corresponda, teniendo presente que el TSE es la autoridad máxima en materia electoral, con plena autonomía y de consiguiente no supeditado a organismo alguno del Estado.

En estos términos, lo relativo al Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD) 2014-2019 a considerar es lo siguiente

### 5.1 Aspectos de orden electoral

- Promulgación en el 2013 de la Ley Especial para el Ejercicio del Voto desde el Exterior en las elecciones presidenciales, que abrió un espacio de participación política por primera vez a los cerca de 3 millones de salvadoreños y salvadoreñas en el extranjero. Es necesario fortalecer este proceso para lograr un mayor involucramiento de la población salvadoreña en el extranjero en el ejercicio de su derecho a la participación política. (Pág. 60 PQD 1419).
- Eliminar progresivamente las restricciones formales a la participación de la población salvadoreña en el extranjero en los procesos políticos, económicos, culturales y sociales relevantes para el desarrollo del país. Algunas de estas restricciones se derivan de aspectos tan esenciales como la falta de acceso a documentos de identidad (partidas de nacimiento, DUI, pasaportes). (Pág. 182 PQD 1419).
- Como referencia, en el quinquenio anterior se registraron 600 000 emisiones de documentos varios para salvadoreños y salvadoreñas residentes en el exterior, la cual es una cantidad relativamente baja tomando en cuenta que el número de compatriotas en el extranjero supera los 2 millones. (Pág. 182 PQD 1419).
- En las elecciones presidenciales de 2014 únicamente se registraron en el padrón 10,337 salvadoreñas y salvadoreños que viven en el exterior, cifra más simbólica que representativa, que si bien marcó un hito en el esfuerzo por consolidar el reconocimiento de este derecho político, también dejó lecciones aprendidas y señaló una serie de desafíos institucionales que es necesario superar para extender masivamente el goce de este derecho. (Pág. 183 PQD 1419).
- Metas (Pág. 186 PQD 1419) aumentar en un 10 % el número de salvadoreñas y salvadoreños que tienen DUI emitido en el exterior. Aumentar el número de salvadoreñas y salvadoreños atendidos en los consulados en el exterior.

## 5.2 Aspectos de orden institucional

- **Equidad de género:** La finalidad de las estrategias de equidad será reducir las brechas de desigualdad de género en los diversos ámbitos de intervención del Estado, y potenciar la igualdad de resultados. (Pág. 30 PQD 1419)
- **Inclusión social:** Las estrategias de inclusión social se destinarán a erradicar las prácticas sociales e institucionales discriminatorias que niegan, limitan, impiden o menoscaban la dignidad de las personas y su derecho a la igualdad de oportunidades y de trato. (Pág. 31 PQD 1419)
- **Poblaciones prioritarias** (Pág. 32 PQD 1419): El Gobierno, en concordancia con el principio de igualdad y en cumplimiento de sus obligaciones nacionales e internacionales, ejecutará acciones específicas orientadas a los grupos poblacionales tradicionalmente excluidos del desarrollo y del pleno ejercicio de sus derechos.
- En consecuencia, establece como poblaciones prioritarias para sus diversas intervenciones a los siguientes grupos:
  - Personas jóvenes
  - Niñez y adolescencia
  - Mujeres
  - Personas adultas mayores
  - Pueblos indígenas
  - Personas con discapacidad
  - Veteranos y veteranas del conflicto armado
  - Víctimas de graves violaciones a derechos humanos ocurridos durante el conflicto armado
  - Personas con opciones sexuales o identidad de género diversas: Lesbianas, gays, transexuales e intersexuales (LGBTI)

### **Lineamientos generales para incorporar los enfoques transversales del PQD 2014-2019 a las políticas públicas** (Pág. 33 PQD 1419):

Los lineamientos mínimos para garantizar que las instituciones de gobierno incorporen los enfoques transversales (género, derechos humanos y ciclo de vida) y brinden atención a los grupos prioritarios, son los siguientes:

- La información de la población debe desagregarse por sexo, edad, zona de residencia y grupo poblacional prioritario.
- Eliminar progresivamente el uso sexista y discriminatorio del lenguaje contra las mujeres y en general contra todos los grupos prioritarios, de todos los documentos, normativas, publicidad y señalización emitidos por las instituciones del Estado.
- Implementar en el diseño de las políticas sectoriales, medidas específicas para cada grupo etario, haciendo especial énfasis en la niñez y en las personas adultas mayores.

- Avanzar progresivamente hacia el diseño de medidas específicas en todas las políticas sectoriales, para personas con discapacidad, pueblos indígenas y población
- LGBTI, de manera que se responda a las particularidades de estos grupos prioritarios.
- Las instituciones deben hacer uso de las acciones afirmativas como parte de las políticas públicas para enfrentar las desigualdades sociales.
- En particular, deben aplicar las políticas de género en los diversos ámbitos de intervención.
- Todas las instituciones del sector público deben cumplir los compromisos en materia de igualdad y no discriminación hacia las mujeres para lo cual, entre otras acciones, deben crear unidades de género y adecuar la normativa y los mecanismos de participación.
- Como parte fundamental de las políticas públicas se deben establecer mecanismos para promover la participación activa de mujeres y hombres en todo su ciclo de vida, así como eliminar todos los obstáculos para la participación de las poblaciones prioritarias.
- Promover el cumplimiento de los principios fundamentales de los derechos humanos, —tales como la participación e inclusión, la igualdad, la no discriminación y la rendición de cuentas,— en todas las etapas de la implementación de las políticas públicas.
- Para garantizar la efectiva aplicación de los enfoques transversales, las instituciones deben establecer mecanismos de coordinación con los entes rectores en las materias y garantes de los derechos de las poblaciones prioritarias. Algunos entes rectores son los siguientes:
  - a. Secretaría de Cultura de la Presidencia (SECULTURA)
  - b. Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU)
  - c. Consejo Nacional de la Niñez y de la Adolescencia (CONNA)
  - d. Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y de la Adolescencia (ISNA)
  - e. Consejo Nacional de Atención Integral a la Persona con Discapacidad (CONAIPD)
  - f. Consejo Nacional de Atención Integral a las Personas Adultas Mayores (CONAIPAM)
  - g. Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE)
  - h. Seguro Integral de Salud (SIS); y
  - i. Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia

**ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN POR OBJETIVOS DEL PQD 2014-2019** (Pág. 253 PQD 1419):**Eje 5: Inclusión y protección social para el buen vivir** (Pág. 261 PQD 1419):**Objetivo 5: Acelerar el tránsito hacia una sociedad equitativa e Incluyente:****E.5.3. Avance en la garantía de los derechos de los grupos poblacionales prioritarios**

(Pág. 262 PQD 1419):

- L.5.3.1 Consolidar la institucionalidad y estrategias especializadas para garantizar los derechos de las mujeres.
- L.5.3.2. Fortalecer los servicios integrales de atención a la niñez, adolescencia y juventud.
- L.5.3.5. Fortalecer y ampliar la atención integral para las personas con discapacidad.
- L.5.3.6. Promover los derechos y atender las necesidades de los pueblos originarios, población LGTBI y veteranos y veteranas del conflicto armado.

**Eje 8: Convivir con armonía** (Pág. 265 PQD 1419):**Objetivo 8: Impulsar la cultura como derecho, factor de cohesión e identidad y fuerza transformadora de la sociedad:**

- E.8.1. Impulso de procesos de transformación de actitudes y conductas compatibles con el buen vivir:
- L.8.1.2. Fortalecer programas de formación y prácticas en valores en el sistema educativo y en las instituciones públicas.
- E.8.7. Promoción de los derechos de los pueblos indígenas (Pág. 267 PQD 1419):
- L.8.7.2. Eliminar todas las formas de discriminación a los pueblos indígenas, en los medios de comunicación. (Pág. 267 PQD 1419).

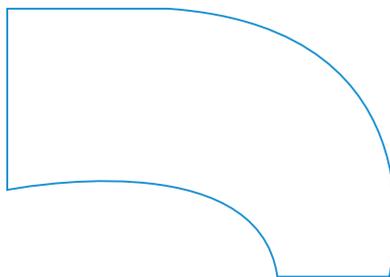
**Eje 9: Sustentabilidad ambiental, armonía con la naturaleza para el buen vivir** (Pág. 267 PQD 1419):**Objetivo 9: Fortalecer en la población salvadoreña en el exterior la vigencia plena de sus derechos y su integración efectiva al desarrollo del país**

- E.9.1. Fortalecimiento de la vinculación de la ciudadanía salvadoreña residente en el exterior con los procesos sociales, culturales, políticos y económicos del país
- E.9.1.2. Establecer mecanismos para garantizar la efectiva participación política y ciudadana de la población salvadoreña que reside en el exterior.

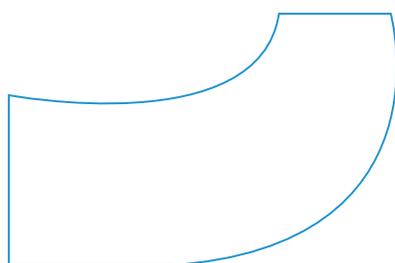
**Eje 11: El Estado al servicio del buen vivir y la gobernabilidad democrática** (Pág. 269 PQD 1419):

**Objetivo 11: Avanzar hacia la construcción de un Estado concertador, centrado en la ciudadanía y orientado en resultados**

- E.11.2. Construcción de un gobierno con capacidad de planificar y gestionar el desarrollo y una administración pública profesional que garantice el acceso y la calidad en la prestación de bienes y servicios públicos:
- L.11.2.1. Diseñar y ejecutar el Sistema Nacional de Planificación (SNP): Sistema Nacional de Información y Estadísticas, Estrategia Nacional de Desarrollo de largo plazo, así como institucionalizar la planificación estratégica y operativa y su articulación con el presupuesto por programas.
- L.11.2.2. Poner en marcha el sistema de presupuesto por programas con enfoque de resultados y la presupuestación plurianual.
- L.11.3.3. Implementar la Ley de Ordenamiento y Desarrollo Territorial.
- E.11.5. Fortalecimiento de la transparencia, la lucha contra la corrupción y el ejercicio del derecho de acceso a la información pública (Pág. 270 PQD 1419).
- L.11.5.1. Fortalecer los mecanismos de transparencia y acceso a la información en áreas claves de la gestión pública. (Pág. 270 PQD 1419).
- L.11.5.3. Institucionalizar la rendición de cuentas en entidades públicas y en aquellas que manejan fondos públicos como práctica permanente para generar un diálogo abierto con la ciudadanía. (Pág. 270 PQD 1419).
- L.11.5.5. Reforzar la transparencia en el sistema de compras públicas. (Pág. 270 PQD 1419).



## PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO



## 6. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL

El esquema de la estructura a seguir para el planteamiento estratégico es el siguiente:



### 6.1 Misión

Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar en el marco constitucional, procesos electorales democráticos y transparentes, garantizando a la sociedad salvadoreña una gestión institucional autónoma y efectiva.

### 6.2 Visión

Ser una institución moderna con innovación permanente y prestigio nacional e internacional, que contribuya a consolidar la democracia salvadoreña.

### 6.3 Valores

- Justicia
- Transparencia
- Credibilidad
- Excelencia
- Trabajo en equipo

### 6.3.1 Marco conceptual de valores

- **Justicia:** Son todas las acciones, procesos administrativos y resoluciones jurisdiccionales oportunas, imparciales y apegadas a la ley.
- **Transparencia:** Actividades realizadas de acuerdo a la ley, políticas o normativas, con apertura y publicidad para hacer efectivo el derecho de conocer y vigilar la gestión institucional.
- **Credibilidad:** Confianza en la trayectoria de legitimidad de resultados electorales e imparcialidad en las actuaciones institucionales.
- **Excelencia:** Se entiende por excelencia el trabajo con profesionalismo y la mejora continua en todas las actuaciones y procesos que el TSE realice, interna y externamente.
- **Trabajo en equipo:** Es el trabajo coordinado de todas las unidades organizativas del TSE, en función de alcanzar objetivos institucionales en un marco de cooperación y respeto.

### 6.4 Ejes estratégicos institucionales 2016-2019

1. Desarrollo electoral
2. Proceso de profesionalización de organismos electorales temporales institucionalizados
3. Incidencia institucional en procesos de reforma electoral
4. Desarrollo institucional

### 6.5 Objetivos estratégicos institucionales 2016-2019

#### 1. Eje estratégico TSE1: Desarrollo electoral

- 1.1. Informar al país sobre los procesos electorales 2018-2019 y motivar a la participación ciudadana masiva.
- 1.2. Facilitar el ejercicio del voto a grupos vulnerables y minoritarios.
- 1.3. Coordinar la operatividad de los organismos electorales temporales institucionalizados y simplificar el proceso de escrutinio practicado por las juntas receptoras de votos.
- 1.4. Realizar esfuerzos institucionales orientados a la depuración y actualización del registro electoral de cara a las elecciones 2018-2019
- 1.5. Continuar el proceso de perfeccionamiento y actualización del sistema de voto residencial a nivel nacional.
- 1.6. Administrar los procesos electorales 2018-019

#### 2. Eje estratégico TSE2: Proceso de profesionalización de organismos electorales temporales institucionalizados

- 2.1. Planear y organizar la capacitación a los primeros organismos electorales temporales institucionalizados en el país.
- 2.2. Ejecutar la capacitación a los organismos electorales institucionalizados que funcionarán en las elecciones 2018-2019.

**3. Eje estratégico TSE3: Incidencia institucional en procesos de reforma electoral**

3.1. Coadyuvar al proceso de reformas electorales desarrollado por la Asamblea Legislativa para las elecciones 2018-2019.

**4. Eje estratégico TSE4: Desarrollo institucional**

4.1. Dar continuidad al proceso de mejoramiento del aparato funcional administrativo y jurisdiccional del TSE.

**6.6 Lineamientos estratégicos****1. Eje estratégico TSE1: Desarrollo electoral**

1.1. Informar al país sobre los procesos electorales 2018-2019 y motivar a la participación ciudadana masiva.

1.1.1. Facilitar al electorado información oficial útil para ejercer su derecho al voto.

1.1.2. Promover en el marco de procesos electorales, la equidad de género, la inclusión social y valores cívico-democráticos

1.1.3. Proyectar el trabajo institucional realizado en beneficio del electorado y la democracia del país.

1.2. Facilitar el ejercicio del voto a grupos vulnerables y minoritarios.

1.2.1. Reducir las dificultades de acceso de los centros de votación a personas con discapacidad, mujeres en estado de embarazo y adultos mayores.

1.2.2. Formar a los organismos electorales temporales en materia de voto inclusivo y erradicación de prácticas discriminatorias.

1.2.3. Generar sinergia con otras instituciones del Estado en beneficio de los derechos electorales de grupos vulnerables y minoritarios.

1.3. Coordinar la operatividad de los organismos electorales temporales institucionalizados y simplificar el proceso de escrutinio practicado por las juntas receptoras de votos

1.3.1. Ajustar la estructura organizativa institucional.

1.3.2. Asegurar el funcionamiento operativo de las JRV institucionalizadas y agilizar el escrutinio practicado por estas.

1.4. Realizar esfuerzos institucionales orientados a la depuración y actualización del registro electoral de cara a las elecciones 2018-2019.

1.4.1. Habilitar opción de consulta nacional permanente al registro electoral.

1.4.2. Liderar acciones interinstitucionales que fortalezcan la depuración y actualización del registro electoral.

1.5. Continuar el proceso de perfeccionamiento y actualización del sistema de voto residencial a nivel nacional.

1.5.1. Planificar el proceso de mantenimiento del sistema de voto residencial 2018-2019

1.5.2. Ejecutar el mantenimiento del sistema de voto residencial con el acompañamiento de otras entidades del Estado.

- 1.6. Administrar los procesos electorales 2018 -2019.
  - 1.6.1. Planificar los procesos electorales 2018-2019 con participación directa de magistrados.
  - 1.6.2. Priorizar el fortalecimiento de acciones y programas del Plan General de Elecciones 2018-2019.
  - 1.6.3. Agilizar en lo posible el escrutinio final de las elecciones 2018-2019.
  - 1.6.4. Preparar y probar con suficiente antelación a las elecciones el sistema de transmisión, procesamiento y divulgación de resultados electorales preliminares de las elecciones 2018-2019.
  - 1.6.5. Fortalecer mecanismos de cooperación interinstitucional relacionados con las elecciones.
  - 1.6.6. Coadyuvar en la erradicación de prácticas de violencia político-electoral.
  - 1.6.7. Celebrar las elecciones 2018-2019 sin inconvenientes mayores y con resultados legítimos.

## **2. Eje estratégico TSE2: Proceso de profesionalización de organismos electorales temporales institucionalizados**

- 2.1. Planear y organizar la capacitación a los primeros organismos electorales temporales institucionalizados en el país.
  - 2.1.1. Estudiar las bases para el inicio del proceso de profesionalización de OET.
  - 2.1.2. Efectuar el rediseño curricular y de materiales de capacitación en función del proceso de profesionalización de OET.
- 2.2. Ejecutar la capacitación a los organismos electorales institucionalizados que funcionarán en las elecciones 2018-2019.
  - 2.2.1. Hacer uso del internet en beneficio de la capacitación a OET.
  - 2.2.2. Formar a los integrantes de OET que participarán en los procesos electorales 2018-2019.

## **3. Eje estratégico TSE3: Incidencia institucional en procesos de reforma electoral**

- 3.1. Coadyuvar al proceso de reformas electorales desarrollado por la Asamblea Legislativa para las elecciones 2018-2019.
  - 3.1.1. Priorizar las propuestas de reforma electoral relativas a los procesos electorales 2018-2019.
  - 3.1.2. Promover reformas electorales asociadas con los plazos que demandan las actividades del proceso electoral transformado.

## **4. Eje estratégico TSE4: Desarrollo institucional**

- 4.1. Dar continuidad al proceso de mejoramiento del aparato funcional administrativo y jurisdiccional del TSE.
  - 4.1.1. Buscar cooperación internacional y apoyos privados para el fortalecimiento de acciones institucionales.

- 4.1.2. Priorizar los aspectos organizativos institucionales que se relacionen con los procesos electorales 2018-2019.
- 4.1.3. Impulsar prácticas de transparencia y rendición de cuentas.
- 4.1.4. Agilizar los procesos de pago a JRV, proveedores y de remuneraciones extraordinarias al personal TSE.
- 4.1.5. Coordinar acciones interinstitucionales orientadas a evitar recortes presupuestarios drásticos
- 4.1.6. Conservar la armonía laboral en el TSE.
- 4.1.7. Remozar la imagen iconográfica institucional.

## 6.7 Acciones estratégicas

### 1. Eje estratégico TSE1: Desarrollo electoral

#### 1.1. Informar al país sobre los procesos electorales 2018-2019 y motivar a la participación ciudadana masiva.

- 1.1.1. Facilitar al electorado información oficial útil para ejercer su derecho al voto.
  - 1.1.1.1. *Fortalecer el Programa de Publicidad y Prensa del Plan General de Elecciones 2018-2019.*
  - 1.1.1.2. *Difundir información clara y precisa sobre el proceso electoral, centros de votación y cómo votar.*
  - 1.1.1.3. *Realizar campaña informativa para los salvadoreños votantes en el exterior.*
- 1.1.2. Promover en el marco de procesos electorales, la equidad de género, la inclusión social y valores cívico-democráticos.
  - 1.1.2.1. *Promover el voto inclusivo.*
  - 1.1.2.2. *Socializar una campaña que promueva los derechos y la aceptación y participación de grupos vulnerables y minoritarios.*
  - 1.1.2.3. *Promover durante los procesos electorales, valores cívicos y democráticos.*
- 1.1.3. Proyectar el trabajo institucional realizado en beneficio del electorado y la democracia del país.
  - 1.1.3.1. *Posicionar mediante acciones institucionales, una imagen positiva del TSE.*
  - 1.1.3.2. *Hacer publicaciones preventivas en momentos electorales clave, orientadas al cumplimiento de responsabilidades del personal permanente y temporal del TSE.*

#### 1.2. Facilitar el ejercicio del voto a grupos vulnerables y minoritarios.

- 1.2.1. Reducir las dificultades de acceso de los centros de votación a personas con discapacidad, mujeres en estado de embarazo y adultos mayores.
  - 1.2.1.1. *Dar continuidad al esfuerzo de instalación de rampas de acceso en algunos centros de votación y al convenio de participación de apoyo ciudadano con la Asociación Scouts de El Salvador.*

- 1.2.2. Formar a los organismos electorales temporales en materia de voto inclusivo y erradicación de prácticas discriminatorias.
  - 1.2.2.1. *Visibilizar la participación e inclusión en instructivos para organismos electorales temporales, principalmente en el de JRV.*
  - 1.2.2.2. *Capacitar a los organismos electorales temporales en temas de derecho al voto, prácticas no discriminatorias y facilidades para la votación de personas con discapacidad, adultos mayores y mujeres en estado de embarazo.*
- 1.2.3. Generar sinergia con otras instituciones del Estado en beneficio de los derechos electorales de grupos vulnerables y minoritarios
  - 1.2.3.1. *Celebrar convenios de cooperación con entidades y organizaciones pro derechos de las personas con discapacidad, adultos mayores, comunidades indígenas y LGBTI.*

### **1.3. Coordinar la operatividad de los organismos electorales temporales institucionalizados y simplificar el proceso de escrutinio practicado por las juntas receptoras de votos**

- 1.3.1. Ajustar la estructura organizativa institucional.
  - 1.3.1.1. *Priorizar los aspectos organizativos relacionados directamente con los procesos electorales 2018-2019.*
- 1.3.2. Asegurar el funcionamiento operativo de las JRV institucionalizadas y agilizar el escrutinio practicado por estas.
  - 1.3.2.1. *Implementar aparato logístico de centros de votación y coordinación de JRV.*
  - 1.3.2.2. *Aplicar el procedimiento de votación definido para agentes de la Policía Nacional Civil, alumnos de la Academia Nacional de Seguridad Pública, efectivos de la Fuerza Armada o de cualquier otra institución pública que presten sus servicios o colaboración para el desarrollo de procesos electorales.*
  - 1.3.2.3. *Incorporar tecnología al proceso de escrutinio en centros de votación.*

### **1.4. Realizar esfuerzos institucionales orientados a la depuración y actualización del registro electoral de cara a las elecciones 2018-2019**

- 1.4.1. Habilitar opción de consulta nacional permanente al registro electoral.
  - 1.4.1.1. *Poner a disposición de la ciudadanía al menos una forma pública de acceso y consulta al registro electoral de manera permanente, mientras este no se encuentre cerrado.*
  - 1.4.1.2. *Implementar el (los) mecanismo(s) para que el ciudadano pueda solicitar cambios al registro electoral, cuando este no esté cerrado.*
  - 1.4.1.3. *Aplicar los cambios procedentes al registro electoral solicitados por la ciudadanía.*
- 1.4.2. Liderar acciones interinstitucionales que fortalezcan la depuración y actualización del registro electoral.
  - 1.4.2.1. *Realizar acciones interinstitucionales que faciliten a jóvenes obtener su DUI por primera vez.*
  - 1.4.2.2. *Fortalecer los convenios de cooperación interinstitucional con RNPN, COMURES, Corte Suprema de Justicia y Ministerio de Justicia y Seguridad Pública (Dirección General de Migración y Extranjería).*

- 1.4.2.3. *Impulsar acciones y mecanismos de acercamiento y coordinación con las entidades suministrantes de información para la depuración y actualización del registro electoral.*

### **1.5. Continuar el proceso de perfeccionamiento y actualización del sistema de voto residencial a nivel nacional**

- 1.5.1. Planificar el proceso de mantenimiento del sistema de voto residencial 2018-2019
  - 1.5.1.1. *Elaborar el plan de mantenimiento del voto residencial 2018-2019 en 2016.*
  - 1.5.1.2. *Gestionar el presupuesto para la implementación del plan de mantenimiento de voto residencial.*
- 1.5.2. Ejecutar el mantenimiento del sistema de voto residencial con el acompañamiento de otras entidades del Estado.
  - 1.5.2.1. *Dar continuidad a la suscripción de convenios de cooperación interinstitucional que facilitan el proceso de actualización del sistema de voto residencial.*
  - 1.5.2.2. *Ejecutar el proceso de mantenimiento al sistema de voto residencial.*
  - 1.5.2.3. *Disminuir el número de ciudadanos asignados a los centros de votación "bolsones".*

### **1.6. Administrar los procesos electorales 2018-2019**

- 1.6.1. Planificar los procesos electorales 2018-2019 con participación directa de magistrados.
  - 1.6.1.1. *Creación de la Comisión Coordinadora del Proceso Electoral 2018-2019 (CCPE 1819)*
  - 1.6.1.2. *Desarrollar la planificación de los procesos electorales 2018-2019 en el año 2016.*
- 1.6.2. Priorizar el fortalecimiento de acciones y programas del Plan General de Elecciones 2018-2019.
  - 1.6.2.1. *Fortalecer el programa de Voto Desde el Exterior en PLAGEL 2019, simplificando en el marco de la ley, los mecanismos de participación.*
  - 1.6.2.2. *Fortalecer la capacitación a observadores nacionales e internacionales en el PLAGEL 2018-2019.*
  - 1.6.2.3. *Fortalecer el Programa de Atención a Partidos Políticos de cara a las elecciones 2018 y 2019.*
  - 1.6.2.4. *Solicitar el presupuesto de elecciones por etapas, para ser ejecutado entre los años 2016, 2017, 2018 y 2019.*
  - 1.6.2.5. *Priorizar el uso de infraestructura cerrada para la instalación de centros de votación.*
- 1.6.3. Agilizar en lo posible el escrutinio final de las elecciones 2018-2019.
  - 1.6.3.1. *Fortalecer el proceso de escrutinio final.*
  - 1.6.3.2. *Utilizar la base de datos del escrutinio preliminar en el escrutinio final.*
  - 1.6.3.3. *Priorizar los procesos tecnológicos relacionados con las elecciones 2018-2019.*
  - 1.6.3.4. *Generar estadísticas electorales desagregadas por sexo y edad.*

- 1.6.4. Preparar y probar con suficiente antelación a las elecciones el sistema de transmisión, procesamiento y divulgación de resultados electorales preliminares de las elecciones 2018 -2019.
  - 1.6.4.1. *Formular el Programa de Transmisión y Procesamiento de Resultados Electorales Preliminares de las Elecciones 2018-2019 en el año 2016.*
  - 1.6.4.2. *Solicitar en 2016 el presupuesto para implementar por fases el sistema de transmisión y divulgación de resultados electorales preliminares de las elecciones 2018 - 2019.*
  - 1.6.4.3. *Asegurar el funcionamiento del sistema de transmisión, procesamiento y divulgación de resultados electorales preliminares, con pruebas y simulacros.*
  - 1.6.4.4. *Robustecer la seguridad de los sistemas informáticos institucionales que almacenan información electoral.*
- 1.6.5. Fortalecer mecanismos de cooperación interinstitucional relacionados con las elecciones.
  - 1.6.5.1. *Celebrar convenios de cooperación con la Dirección General de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres, y cuerpos de socorro.*
  - 1.6.5.2. *Impulsar acciones y mecanismos de acercamiento y coordinación con las entidades de apoyo al voto desde el exterior.*
  - 1.6.5.3. *Mantener estrecha coordinación con la PNC para el acompañamiento a las actividades logísticas y de campo del TSE.*
- 1.6.6. Coadyuvar en la erradicación de prácticas de violencia político-electoral.
  - 1.6.6.1. *Anticipar encuentros y facilitar la suscripción de documentos de entendimiento y compromisos de no agresión y erradicación de prácticas de violencia política entre contendientes.*
- 1.6.7. Celebrar las elecciones 2018-2019 sin inconvenientes mayores y con resultados legítimos.
  - 1.6.7.1. *Realizar sin incidencias relevantes las elecciones legislativas y municipales de 2018*
  - 1.6.7.2. *Realizar sin incidencias relevantes las elecciones presidenciales de 2019.*
  - 1.6.7.3. *Evaluar el proceso electoral 2018-2019.*

## **2. Eje estratégico TSE2: Proceso de profesionalización de organismos electorales temporales institucionalizados**

### **2.1. Planear y organizar la capacitación a los primeros organismos electorales temporales institucionalizados en el país**

- 2.1.1. Estudiar las bases para el inicio del proceso de profesionalización de OET.
  - 2.1.1.1. *Creación de la comisión de trabajo TSE para el Proyecto de la Escuela de Capacitación (ECE).*
  - 2.1.1.2. *Creación de nuevo modelo de capacitación a OET institucionalizados.*
  - 2.1.1.3. *Crear y aplicar el mecanismo de selección de integrantes de organismos electorales temporales.*
- 2.1.2. Efectuar el rediseño curricular y de materiales de capacitación en función del proceso de profesionalización de OET.

- 2.1.2.1. *Readecuación de la currícula de capacitación a OET.*
- 2.1.2.2. *Simplificar y hacer más amigables e inclusivos los instructivos empleados en capacitación a OET.*
- 2.1.2.3. *Priorizar los esfuerzos de capacitación y de motivación a la participación electoral y democrática de cara a las elecciones 2018-2019.*

## **2.2. Ejecutar la capacitación a los organismos electorales institucionalizados que funcionarán en las elecciones 2018-2019.**

- 2.2.1. Hacer uso del internet en beneficio de la capacitación a OET
  - 2.2.1.1. *Utilizar plataformas informáticas que faciliten y masifiquen la capacitación electoral.*
- 2.2.2. Formar a los integrantes de OET que participarán en los procesos electorales 2018-2019.
  - 2.2.2.1. *Habilitar la Escuela de Capacitación Electoral en su fase inicial e implementarla con recursos mínimos que comiencen el proceso de profesionalización de OET.*
  - 2.2.2.2. *Desarrollar capacitaciones al personal y a OET con la cooperación de otras entidades del Estado.*

## **3. Eje estratégico TSE3: Incidencia institucional en procesos de reforma electoral**

### **3.1. Coadyuvar al proceso de reformas electorales desarrollado por la Asamblea Legislativa para las elecciones 2018-2019.**

- 3.1.1. Priorizar las propuestas de reforma electoral relativas a los procesos electorales 2018-2019.
  - 3.1.1.1. *Presentar a la Asamblea Legislativa propuestas de reforma electoral, incluidas las relativas al Voto desde el Exterior.*
  - 3.1.1.2. *Cooperar con la Asamblea Legislativa en el proceso de reformas electorales.*
- 3.1.2. Promover reformas electorales asociadas con los plazos que demandan las actividades del proceso electoral transformado.
  - 3.1.2.1. *Proponer la reforma legal para que durante el año anterior a las elecciones no se realice cambios al sistema electoral por sentencias judiciales y decretos legislativos, salvo los requeridos por el TSE propios de la logística operativa electoral.*
  - 3.1.2.2. *Proponer reformas a los tiempos establecidos en la ley para adaptarlos a las nuevas realidades del proceso electoral.*

## **4. Eje estratégico TSE4: Desarrollo institucional**

### **4.1. Dar continuidad al proceso de mejoramiento del aparato funcional administrativo y jurisdiccional del TSE.**

- 4.1.1. Buscar cooperación internacional y apoyos privados para el fortalecimiento de acciones institucionales.
  - 4.1.1.1. *Gestionar cooperación internacional.*

- 4.1.1.2. *Gestionar la búsqueda de apoyos privados en el marco de la responsabilidad social empresarial.*
- 4.1.2. Priorizar los aspectos organizativos institucionales que se relacionen con los procesos electorales 2018-2019.
  - 4.1.2.1. *Fortalecer la Dirección Jurisdiccional del TSE en períodos electorales.*
  - 4.1.2.2. *Creación del Departamento de Fiscalización de Partidos Políticos en el TSE.*
  - 4.1.2.3. *Implementación de la Unidad de Gestión Documental y Archivos .*
  - 4.1.2.4. *Apoyar el desarrollo de acciones de la Unidad de Género.*
- 4.1.3. Impulsar prácticas de transparencia y rendición de cuentas.
  - 4.1.3.1. *Fortalecer mecanismos de transparencia en los procesos de adquisición de bienes y servicios.*
  - 4.1.3.2. *Hacer un acto público de rendición de cuentas después de cada proceso electoral 2018-2019.*
  - 4.1.3.3. *Mantener acciones de transparencia y acceso a la información durante los procesos electorales 2018-2019.*
- 4.1.4. Agilizar los procesos de pago a JRV, proveedores y de remuneraciones extraordinarias al personal TSE.
  - 4.1.4.1. *Mejorar los procesos de pago de horas extraordinarias al personal y los mecanismos de pago a miembros de JRV.*
  - 4.1.4.2. *Avanzar en el cumplimiento de procesos de pago a proveedores en los tiempos estipulados.*
- 4.1.5. Coordinar acciones interinstitucionales orientadas a evitar recortes presupuestarios drásticos.
  - 4.1.5.1. *Gestionar en coordinación con el Ministerio de Hacienda presupuestos acordes a las nuevas responsabilidades institucionales.*
  - 4.1.5.2. *Gestionar prioridades institucionales en materia de presupuesto de manera coordinada con el Ministerio de Hacienda.*
- 4.1.6. Conservar la armonía laboral en el TSE.
  - 4.1.6.1. *Mantener mecanismos de comunicación y entendimiento permanente con el Sindicato de Trabajadores y Trabajadoras del TSE.*
- 4.1.7. Remozar la imagen iconográfica institucional.
  - 4.1.7.1. *Renovar la iconografía institucional, antes de las elecciones de 2018.*
  - 4.1.7.2. *Relanzamiento institucional a partir de nueva imagen TSE.*

## 7. CONDICIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2019

La ejecución y cumplimiento del presente “Plan Estratégico Institucional TSE 2016-2019”, queda sujeta a la disponibilidad de fondos con los que cuente el TSE durante el período 2016-2019, para su financiamiento, ya que sin éstos no será posible la ejecución de las acciones previstas para dicho período.

Si la disponibilidad de fondos obtenidos o gestionados por el TSE, no resultare suficiente para ejecutar el Plan en su totalidad, éste se ejecutará según las prioridades que tenga a bien establecer el Tribunal Supremo Electoral.

## 8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

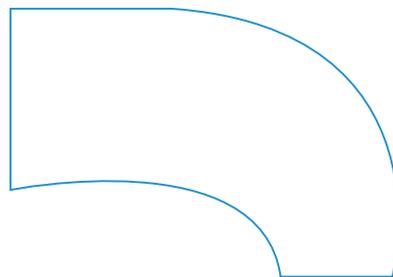
La ejecución del presente plan estratégico se realizará por medio de los instrumentos de planificación operativa, como son el Plan Anual Operativo (PAO) que se formula para el funcionamiento ordinario de la institución y el Plan General de Elecciones (PLAGEL) que se prepara para los procesos electorales.

Por tanto, el seguimiento a la ejecución de la planeación estratégica y la evaluación de los avances que en función del tiempo se vayan logrando en el marco de su cumplimiento, se realizarán a través del mecanismo de seguimiento cuatrimestral aplicado al Plan Anual Operativo institucional y al mecanismo de seguimiento al PLAGEL que determine la Comisión Coordinadora del Proceso Electoral y el organismo colegiado.

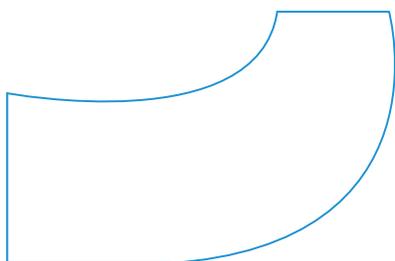
En el caso del Plan Anual Operativo institucional, el mecanismo consiste en que la Dirección Ejecutiva del TSE con el apoyo de la Unidad de Planeación Estratégica y Gestión de Calidad y el Departamento de Planificación, sistematizan los reportes cuatrimestrales que en formatos prediseñados, le son requeridos a cada unidad organizativa, quien a su vez informa sobre el estado de cumplimiento de su PAO en términos de objetivos, metas, actividades, indicadores, contingencias y cronograma. Los productos resultantes de este mecanismo son los *informes de avance de cumplimiento del Plan Anual Operativo* por cada cuatrimestre del año (enero-abril; mayo-agosto y septiembre-diciembre) y acumulados a cuatro (enero-abril), ocho (enero-agosto) y doce meses (enero-diciembre).

Para el caso del Plan General de Elecciones (PLAGEL) 2018-2019, se aplicará el mecanismo de seguimiento y evaluación que defina la Comisión Coordinadora del Proceso Electoral 2018-2019, que al momento de formulación del presente plan estratégico, se encuentra desarrollando las actividades preparativas de la planificación de elecciones.

En todo caso, la Dirección Ejecutiva presentará al organismo colegiado en el primer trimestre de cada año, posterior al de su ejecución anual, un informe general sobre el estado de avance de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional TSE 2016-2019, del año de que se trate, a fin que la máxima autoridad evalúe lo pertinente y tome las decisiones que correspondan.



## **CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**



**CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN PLAN ESTRATÉGICO TSE 2016-2019**

<b>EJE ESTRATÉGICO TSE 1- E.1 DESARROLLO ELECTORAL</b>						
<b>Objetivo estratégico 1.1 : O.1.1 Informar al país sobre los procesos electorales 2018-2019 y motivar a la participación masiva</b>						
<b>N.º</b>	<b>LINEA ESTRATÉGICA/ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
1	<b>L.1.1.1</b> Facilitar al electorado información oficial útil para ejercer su derecho al voto					
2	<b>A.1.1.1.1</b> Fortalecer el Programa Publicidad y Prensa del Plan General de Elecciones 2018-2019	Organismo Colegiado /Unidad de Comunicaciones		X	X	X
3	<b>A.1.1.1.2</b> Difundir información clara y precisa sobre el proceso electoral, centros de votación y como votar	Organismo Colegiado /Unidad de Comunicaciones		X	X	X
4	<b>A.1.1.1.3</b> Realizar campañas informativas para los salvadoreños votantes en el exterior	Organismo Colegiado /Unidad de Comunicaciones			X	X
5	<b>L.1.1.2</b> Promover en el marco de procesos electorales, la equidad de género, la inclusión social y valores cívico-democráticos					
6	<b>A.1.1.2.1</b> Promover el voto inclusivo	Organismo Colegiado /Unidad de Comunicaciones		X	X	X
7	<b>A.1.1.2.2</b> Socializar una campaña que promueva los derechos y la aceptación y participación de grupos vulnerables y minoritarios	Organismo Colegiado /Unidad de Comunicaciones		X	X	X
8	<b>A.1.1.2.3</b> Promover durante los procesos electorales, valores cívicos y democráticos	Organismo Colegiado /Unidad de Comunicaciones		X	X	X
9	<b>L.1.1.3</b> Proyectar el trabajo institucional realizado en el beneficio del electorado y la democracia del país					
10	<b>A.1.1.3.1</b> Posicionar mediante acciones institucionales, una imagen positiva del TSE	Organismo Colegiado /Unidad de Comunicaciones		X	X	X
11	<b>A.1.1.3.2</b> Hacer publicaciones preventivas en momentos electorales clave, orientadas al cumplimiento de las responsabilidades del personal permante y temporal del TSE	Organismo Colegiado /Unidad de Comunicaciones			X	X
12	<b>L.1.2.1</b> Reducir las dificultades de acceso de los centros de votación a personas con discapacidad, mujeres en estado de embarazo y adultos mayores					
<b>Objetivo estratégico 1.2 : O.1.2 Facilitar el ejercicio del voto a grupos vulnerables y minoritarios</b>						
13	<b>A.1.2.1.1</b> Dar continuidad al esfuerzo de instalación de rampas de acceso en algunos centros de votación y al convenio de participación de apoyo ciudadano con la Asociación Scouts de El Salvador.	Organismo Colegiado /Dirección de Organización Electoral			X	X

N.º	LINEA ESTRATÉGICA/ACCIÓN	RESPONSABLE	2016	2017	2018	2019
14	<b>L.1.2.2</b> Formar a los organismos electorales temporales en materia de voto inclusivo y erradicación de prácticas discriminatorias					
15	<b>A.1.2.2.1</b> Visibilizar la participación e inclusión en instructivos para organismos electorales temporales, principalmente en el de JRV	Organismo Colegiado / Dirección de Capacitación Electoral y Educación Cívica		X	X	X
16	<b>A.1.2.2.2</b> Capacitar a los organismos electorales temporales en temas de derecho al voto, prácticas no discriminatorias y facilidades para la votación de personas con discapacidad, adultos mayores y mujeres en estado de embarazo	Organismo Colegiado / Dirección de Capacitación Electoral y Educación Cívica		X	X	X
17	<b>L.1.2.3</b> Generar sinergia con otras instituciones del Estado en beneficio de los derechos electorales de grupos vulnerables y minoritarios					
18	<b>A.1.2.3.1</b> Celebrar convenios de cooperación con entidades y organizaciones pro derechos de las personas con discapacidad, adultos mayores, comunidades indígenas y LGBTI	Organismo Colegiado /Presidencia TSE		X	X	X
<b>Objetivo estratégico 1.3:</b> O.1.3 Coordinar la operatividad de los organismos electorales temporales institucionalizados y simplificar el proceso de escrutinio practicado por las JRV.						
19	<b>L.1.3.1</b> Ajustar la estructura organizativa institucional					
	<b>A.1.3.1.1</b> Priorizar los aspectos organizativos relacionados directamente con los procesos electorales 2018-2019	Organismo Colegiado /Dirección Ejecutiva	X	X		
20	<b>L.1.3.2</b> Asegurar el funcionamiento operativo de las JRV institucionalizadas y agilizar el escrutinio practicado por estas					
21	<b>A.1.3.2.1</b> Implementar aparato logístico de centros de votación y coordinación de JRV	Organismo Colegiado /Dirección de Organización Electoral			X	X
22	<b>A.1.3.2.2</b> Aplicar el procedimiento de votación definido para agentes de la PNC, alumnos de la ANSP, efectivos de la Fuerza Armada o de cualquier otra institución pública que presten sus servicios o colaboración para el desarrollo de procesos electorales	Organismo Colegiado /Juntas Receptoras de Votos			X	X
23	<b>A.1.3.2.3</b> Incorporar tecnología al proceso de escrutinio en centros de votación	Organismo Colegiado /Unidad de Servicios Informáticos			X	X

N.º	LINEA ESTRATÉGICA/ACCIÓN	RESPONSABLE	2016	2017	2018	2019
<b>Objetivo estratégico 1.4:</b> O. 1.4 Realizar esfuerzos institucionales orientados a la depuración y actualización del registro electoral de cara a las elecciones 2018-2019						
24	L.1.4.1 Habilitar opción de consulta nacional permanente al registro electoral					
25	A.1.4.1.1 Poner a disposición de la ciudadanía al menos una forma pública de acceso y consulta al registro electoral de manera permanente, mientras este no se encuentre cerrado.	Organismo Colegiado /Dirección del Registro Electoral	X	X	X	X
26	A.1.4.1.2 Implementar el (los) mecanismo(s) para que el ciudadano pueda solicitar cambios al registro electoral, cuando este no esté cerrado.	Organismo Colegiado /Dirección del Registro Electoral	X	X	X	
27	A.1.4.1.3 Aplicar los cambios procedentes al registro electoral solicitados por la ciudadanía.	Organismo Colegiado /Dirección del Registro Electoral		X	X	
28	L.1.4.2 Liderar acciones interinstitucionales que fortalezcan la depuración y actualización del registro electoral.					
29	A.1.4.2.1 Realizar acciones interinstitucionales que faciliten a jóvenes obtener su DUJ por primera vez	Organismo Colegiado /Presidencia/Dirección del Registro Electoral		X	X	
30	A.1.4.2.2 Fortalecer los convenios de cooperación interinstitucional con RNP, COMUPES, Corte Suprema de Justicia y Min. de Justicia y Seg. Pública (Dirección Gral de Migración y Extranjería).	Organismo Colegiado /Presidencia/Dirección del Registro Electoral	X	X	X	
31	A.1.4.2.3 Impulsar acciones y mecanismos de acercamiento y coordinación con las entidades suministrantes de información para la depuración y actualización del registro electoral.	Organismo Colegiado /Presidencia/Dirección del Registro Electoral		X	X	
<b>Objetivo estratégico 1.5:</b> O. 1.5 Continuar el proceso de perfeccionamiento y actualización del sistema de voto residencial a nivel nacional.						
32	L.1.5.1 Planificar el proceso de mantenimiento del sistema de voto residencial 2018-2019					
33	A.1.5.1.1 Elaborar el plan de mantenimiento del voto residencial 2018-2019 en 2016	Organismo Colegiado /Dirección de Organización Electoral	X			
34	A.1.5.1.2 Gestionar el presupuesto para la implementación del plan de mantenimiento de voto residencial.	Organismo Colegiado /Dirección Ejecutiva		X		

N.º	LINEA ESTRATÉGICA/ACCIÓN	RESPONSABLE	2016	2017	2018	2019
35	<b>L.1.5.2</b> Ejecutar el mantenimiento del sistema de voto residencial con el acompañamiento de otras entidades del Estado					
36	<b>A.1.5.2.1</b> Dar continuidad a la suscripción de convenios de cooperación interinstitucional que facilitan el proceso de actualización del sistema de voto residencial	Organismo Colegiado /Presidencia		X		
37	<b>A.1.5.2.2</b> Ejecutar el proceso de mantenimiento al sistema de voto residencial	Dirección de Organización Electoral/ Dirección de Registro Electoral		X		
38	<b>A.1.5.2.3</b> Disminuir el número de ciudadanos asignados a los centros de votación "bolsones"	Organismo Colegiado /Dirección del Registro Electoral		X		
<b>Objetivo estratégico 1.6: O.1.6 Administrar los procesos electorales 2018-2019</b>						
39	<b>L.1.6.1</b> Planificar los procesos electorales 2018-2019 con participación directa de magistrados					
40	<b>A.1.6.1.1</b> Creación de la Comisión Coordinadora del Proceso Electoral 2018-2019 (CCPE 1819)	Organismo Colegiado	X			
41	<b>A.1.6.1.2</b> Desarrollar la planificación de los procesos electorales 2018-2019 en el año 2016	Organismo Colegiado/CCPE 1819	X			
42	<b>L.1.6.2</b> Priorizar el fortalecimiento de acciones y programas del Plan General de Elecciones 2018-2019					
43	<b>A.1.6.2.1</b> Fortalecer el programa de Voto desde el exterior en PLAGEL 2019, simplificando en el marco de la ley, los mecanismos de participación	Organismo Colegiado/CCPE 1819			X	X
44	<b>A.1.6.2.2</b> Fortalecer la capacitación a observadores nacionales e internacionales en el PLAGEL 2018-2019	Organismo Colegiado/CCPE 1819			X	X
45	<b>A.1.6.2.3</b> Fortalecer el Programa de Atención a Partidos Políticos de cara a las elecciones 2018 y 2019	Organismo Colegiado/CCPE 1819		X	X	X
46	<b>A.1.6.2.4</b> Solicitar el presupuesto de elecciones por etapas, para ser ejecutado entre los años 2016, 2017, 2018-2019	Organismo Colegiado/Dirección Ejecutiva	X	X	X	X
47	<b>A.1.6.2.5</b> Priorizar el uso de infraestructura cerrada para la instalación de centros de votación	Organismo Colegiado /Dirección de Organización Electoral			X	X

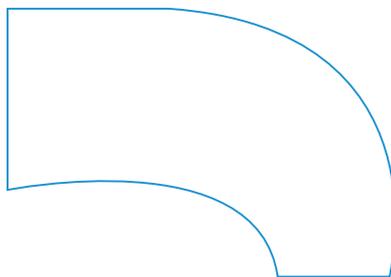
N.º	LINEA ESTRATÉGICA/ACCIÓN	RESPONSABLE	2016	2017	2018	2019
48	L.1.6.3 Agilizar en lo posible el escrutinio final de las elecciones 2018-2019.					
49	A.1.6.3.1 Fortalecer el proceso de escrutinio final	Organismo Colegiado/CCPE 1819/Dirección Jurisdiccional			X	X
50	A.1.6.3.2 Utilizar la base de datos del escrutinio preliminar en el escrutinio final	Organismo Colegiado/CCPE 1819			X	X
51	A.1.6.3.3 Priorizar los procesos tecnológicos relacionados con las elecciones 2018-2019	Organismo Colegiado/CCPE 1819			X	X
52	A1.6.3.4 Generar estadísticas electorales desagregadas por sexo y edad	Organismo Colegiado/CCPE 1819			X	X
53	L.1.6.4 Preparar y probar con suficiente antelación a las elecciones el sistema de transmisión, procesamiento y divulgación de resultados electorales preliminares de las elecciones 2018-2019					
54	A.1.6.4.1 Formular el programa de transmisión y procesamiento de resultados electorales preliminares de las elecciones 2018-2019 en el año 2016	Organismo Colegiado/CCPE 1819	X			
55	A.1.6.4.2 Solicitar en 2016 el presupuesto para implementar por fases el sistema de transmisión y divulgación de resultados electorales preliminares de las elecciones 2018-2019	Organismo Colegiado/Dirección Ejecutiva	X			
56	A.1.6.4.3 Asegurar el funcionamiento del sistema de transmisión, procesamiento y divulgación de resultados electorales preliminares, con pruebas y simulacros	Organismo Colegiado/CCPE 1819		X	X	X
57	A.1.6.4.4 Robustecer la seguridad de los sistemas informáticos institucionales que almacenan información electoral.	Organismo Colegiado/CCPE 1819		X	X	X
58	L.1.6.5 Fortalecer mecanismos de cooperación interinstitucional relacionados con las elecciones					
59	A.1.6.5.1 Celebrar convenios de cooperación con la Dirección General de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres, y cuerpos de socorro	Organismo Colegiado /Presidencia			X	X
60	A.1.6.5.2 Impulsar acciones y mecanismos de acercamiento y coordinación con las entidades de apoyo al voto desde el exterior	Organismo Colegiado /Presidencia			X	X
61	A.1.6.5.3 Mantener estrecha coordinación con la PNC para el acompañamiento a las actividades logísticas y de campo del TSE	Organismo Colegiado /Presidencia		X	X	X

N.º	LINEA ESTRATÉGICA/ACCIÓN	RESPONSABLE	2016	2017	2018	2019
62	<b>L.1.6.6</b> Coadyuvar en la erradicación de prácticas de violencia político-electoral					
63	<b>A.1.6.6.1</b> Anticipar encuentros y facilitar la suscripción de documentos de entendimiento y compromisos de no agresión y erradicación de prácticas de violencia política entre contendientes	Organismo Colegiado /Presidencia		X	X	X
64	<b>L.1.6.7</b> Celebrar las elecciones 2018 y 2019 sin inconvenientes mayores y con resultados legítimos					
65	<b>A.1.6.7.1</b> Realizar sin incidencias relevantes las elecciones legislativas y municipales de 2018	Organismo Colegiado			X	
66	<b>A.1.6.7.2</b> Realizar sin incidencias relevantes las elecciones presidenciales de 2019	Organismo Colegiado				X
67	<b>A.1.6.7.3</b> Evaluar el proceso electoral 2018-2019	Organismo Colegiado			X	X
<b>EJE ESTRATÉGICO TSE2 - E.2: PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN DE OET INSTITUCIONALIZADOS</b>						
<b>Objetivo estratégico 2.1:</b> O.2.1 Planear y organizar la capacitación a los primeros organismos electorales temporales institucionalizados en el país						
N.º	LINEA ESTRATÉGICA/ACCIÓN	RESPONSABLE	2016	2017	2018	2019
68	<b>L.2.1.1</b> Estudiar las bases para el inicio del proceso de profesionalización de OET					
69	<b>A.2.1.1.1</b> Creación de la Comisión de trabajo TSE para el Proyecto de la Escuela de Capacitación (ECE)	Organismo Colegiado	X			
70	<b>A.2.1.1.2</b> Creación de nuevo modelo de capacitación a OET institucionalizados	Organismo Colegiado/ Comisión de trabajo	X			
71	<b>A.2.1.1.3</b> Crear y aplicar el mecanismo de selección de integrantes de OET	Organismo Colegiado/ Comisión de trabajo	X	X	X	
72	<b>L.2.1.2</b> Efectuar el rediseño curricular y de materiales de capacitación en función del proceso de profesionalización de OET					
73	<b>A.2.1.2.1</b> Readecuación de la currícula de capacitación a OET	Organismo Colegiado/ Dirección de Capacitación y Educación Cívica	X	X	X	
74	<b>A.2.1.2.2</b> Simplificar y hacer más amigables e inclusivos los instructivos empleados en capacitación a OET	Organismo Colegiado/ Dirección de Capacitación y Educación Cívica		X	X	
75	<b>A.2.1.2.3</b> Priorizar los esfuerzos de capacitación y de motivación a la participación electoral y democrática de cara a las elecciones 2018-2019	Organismo Colegiado			X	X

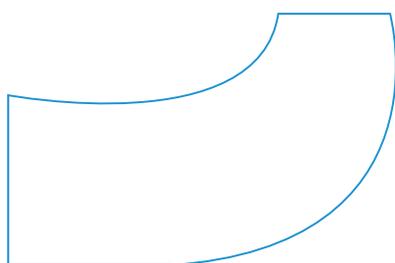
N.º	LÍNEA ESTRATÉGICA/ACCIÓN	RESPONSABLE	2016	2017	2018	2019
<b>Objetivo estratégico 2.2:</b> O.2.2 Ejecutar la capacitación a los organismos electorales institucionalizados que funcionarán en las elecciones 2018-2019						
76	L.2.2.1 Hacer uso del internet en beneficio de la capacitación a OET					
77	A.2.2.1.1 Utilizar plataformas informáticas que faciliten y masifiquen la capacitación electoral	Organismo Colegiado/ Dirección de Capacitación y Educación Cívica/ USI		X	X	X
78	L.2.2.2 Formar a los integrantes de OET que participarán en los procesos electorales 2018-2019					
79	A.2.2.2.1 Habilitar la Escuela de Capacitación Electoral en su fase inicial e implementarla con recursos mínimos que comiencen el proceso de profesionalización de OET	Organismo Colegiado		X	X	
80	A.2.2.2.2 Desarrollar capacitaciones al personal y a OET con la cooperación de otras entidades del Estado	Dirección de Capacitación Electoral y Educación Cívica (Escuela de Capacitación Electoral)		X	X	X
<b>EJE ESTRATÉGICO TSE3 - E.3 : INCIDENCIA INSTITUCIONAL EN PROCESOS DE REFORMA ELECTORAL</b>						
<b>Objetivo estratégico 3.1:</b> O.3.1 Coadyuvar al proceso de reformas electorales desarrollado por la Asamblea Legislativa para las elecciones 2018-2019						
N.º	LÍNEA ESTRATÉGICA/ACCIÓN	RESPONSABLE	2016	2017	2018	2019
81	L.3.1.1 Priorizar las propuestas de reforma electoral relativas a los procesos electorales 2018-2019					
82	A.3.1.1.1 Presentar a la Asamblea Legislativa propuestas de reforma electoral, incluidas las relativas al Voto desde el Exterior	Organismo Colegiado	X	X		
83	A.3.1.1.2 Cooperar con la Asamblea Legislativa en el proceso de reformas electorales	Organismo Colegiado	X	X		
84	L.3.1.2 Promover reformas electorales asociadas con los plazos que demandan las actividades del proceso electoral transformado					
85	A.3.1.2.1 Proponer la reforma legal para que durante el año anterior a las elecciones no se realice cambios al sistema electoral por sentencias judiciales y decretos legislativos, salvo los requeridos por el TSE propios de la logística operativa electoral	Organismo Colegiado	X			
86	A.3.1.2.2 Proponer reformas a los tiempos establecidos en la ley para adaptarlos a las nuevas realidades del proceso electoral	Organismo Colegiado	X			

EJE ESTRATÉGICO TSE4 - E.4 : DESARROLLO INSTITUCIONAL						
Objetivo estratégico 4.1: O.4.1 Dar continuidad al proceso de mejoramiento del aparato funcional administrativo y jurisdiccional del TSE						
N.º	LINEA ESTRATÉGICA/ACCIÓN	RESPONSABLE	2016	2017	2018	2019
87	L.4.1.1 Buscar cooperación internacional y apoyos privados para el fortalecimiento de acciones institucionales					
88	A.4.1.1.1 Gestionar cooperación internacional	Organismo Colegiado	X	X	X	
89	A.4.1.1.2 Gestionar la búsqueda de apoyos privados en el marco de la responsabilidad social empresarial	Organismo Colegiado / Dirección Ejecutiva		X	X	
90	L.4.1.2 Priorizar los aspectos organizativos institucionales que se relacionen con los procesos electorales 2018-2019					
91	A.4.1.2.1 Fortalecer la Dirección Jurisdiccional del TSE en periodos electorales	Organismo Colegiado		X	X	
92	A.4.1.2.2 Creación del Departamento de Fiscalización de Partidos Políticos en el TSE	Organismo Colegiado / Dirección Ejecutiva/Contraloría General	X	X		
93	A.4.1.2.3 Implementación de la Unidad de Gestión Documental y Archivos	Organismo Colegiado/Dirección Ejecutiva/Secretaría General	X	X		
94	A.4.1.2.4 Apoyar el desarrollo de acciones de la Unidad de Género	Organismo Colegiado	X	X	X	X
95	L.4.1.3 Impulsar prácticas de transparencia y rendición de cuentas					
96	A.4.1.3.1 Fortalecer mecanismos de transparencia en los procesos de adquisición de bienes y servicios	Organismo Colegiado/Dirección Administrativa/UAC		X	X	X
97	A.4.1.3.2 Hacer un acto público de rendición de cuentas después de cada proceso electoral 2018-2019	Organismo Colegiado/Presidencia/Unidad de Comunicaciones/Eventos y Ceremonial Diplomático			X	X
98	A.4.1.3.3 Mantener acciones de transparencia y acceso a la información durante los procesos electorales 2018-2019	Organismo Colegiado			X	X

N.º	LINEA ESTRATÉGICA/ACCIÓN	RESPONSABLE	2016	2017	2018	2019
99	<b>L.4.1.4</b> Agilizar los procesos de pago a JRV, proveedores y de remuneraciones extraordinarias al personal TSE					
100	<b>A.4.1.4.1</b> Mejorar los procesos de pago de horas extraordinarias al personal y los mecanismos de pago a miembros de JRV	Organismo Colegiado/Dirección Ejecutiva/Dirección Financiera/Sub Dirección de Desarrollo Humano		X	X	X
101	<b>A.4.1.4.2</b> Avanzar en el cumplimiento de procesos de pago a proveedores en los tiempos estipulados	Organismo Colegiado/Dirección Administrativa/Dirección Financiera Institucional/UAC		X	X	X
102	<b>L.4.1.5</b> Coordinar acciones interinstitucionales orientadas a evitar recortes presupuestarios drásticos					
103	<b>A.4.1.5.1</b> Gestionar en coordinación con el Ministerio de Hacienda presupuestos acordes a las nuevas responsabilidades institucionales	Organismo Colegiado	X	X	X	
104	<b>A.4.1.5.2</b> Gestionar prioridades institucionales en materia de presupuesto de manera coordinada con el Ministerio de Hacienda	Organismo Colegiado	X	X	X	
105	<b>L.4.1.6</b> Conservar la armonía laboral en el TSE					
106	<b>A.4.1.6.1</b> Mantener mecanismos de comunicación y entendimiento permanente con el Sindicato de Trabajadores y Trabajadoras del TSE	Organismo Colegiado	X	X	X	X
107	<b>L.4.1.7</b> Remozar la imagen iconográfica institucional					
108	<b>A.4.1.7.1</b> Renovar la iconografía institucional, antes de las elecciones de 2018	Organismo Colegiado/Unidad de Comunicaciones		X		
109	<b>A.4.1.7.2</b> Relanzamiento institucional a partir de nueva imagen TSE	Organismo Colegiado/Unidad de Comunicaciones		X		



**MATRIZ DEL PLAN  
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
(MPE-TSE1619)**



**10. MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (MPE TSE16-19)**

<b>EJE ESTRATÉGICO TSE1 - E.1: DESARROLLO ELECTORAL</b>							
<b>Objetivo estratégico 1.1: O.1.1 Informar al país sobre los procesos electorales 2018-2019 y motivar a la participación ciudadana masiva.</b>							
<b>Línea estratégica</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas<sup>4</sup></b>			
				<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>L.1.1.1</b> Facilitar al electorado información oficial útil para ejercer su derecho al voto	<b>A.1.1.1.1</b> Fortalecer el Programa de Publicidad y Prensa del Plan General de Elecciones 2018-2019	Organismo Colegiado / Unidad de Comunicaciones	Programa de Publicidad y Prensa 2018-2019 ejecutado. Campañas publicitarias institucionales desarrolladas		25%	75%	75%
	<b>A.1.1.1.2</b> Difundir información clara y precisa sobre el proceso electoral, centros de votación y cómo votar				30%	70%	70%
	<b>A.1.1.1.3</b> Realizar campaña informativa para los salvadoreños votantes en el exterior						25%
<b>L.1.1.2</b> Promover en el marco de procesos electorales, la equidad de género, la inclusión social y valores cívico-democráticos	<b>A.1.1.2.1</b> Promover el voto inclusivo	Organismo Colegiado / Unidad de Comunicaciones	Campañas publicitarias institucionales desarrolladas		25%	75%	75%
	<b>A.1.1.2.2</b> Socializar una campaña que promueva los derechos y la aceptación y participación de grupos vulnerables y minoritarios				30%	70%	70%
	<b>A.1.1.2.3</b> Promover durante los procesos electorales, valores cívicos y democráticos				30%	70%	70%
<b>L.1.1.3</b> Proyectar el trabajo institucional realizado en beneficio del electorado y la democracia del país	<b>A.1.1.3.1</b> Posicionar mediante acciones institucionales, una imagen positiva del TSE	Organismo Colegiado / Unidad de Comunicaciones			30%	70%	70%
	<b>A.1.1.3.2</b> Hacer publicaciones preventivas en momentos electorales clave, orientadas al cumplimiento de responsabilidades del personal permanente y temporal del TSE					100%	100%

<sup>4</sup> / Los porcentajes expresados en esta matriz, corresponden al avance anual esperado respecto del cumplimiento global de la acción planteada. La primera línea de los porcentajes expresados para cada acción están referidos a las elecciones de 2018, mientras que los de la segunda línea, se refieren a las elecciones de 2019.

<b>Objetivo estratégico 1.2:</b> O.1.2 Facilitar el ejercicio del voto a grupos vulnerables y minoritarios.						
<b>Línea estratégica</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>		
				<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>L.1.2.1</b> Reducir las dificultades de acceso de los centros de votación a personas con discapacidad, mujeres en estado de embarazo y adultos mayores	<b>A.1.2.1.1</b> Dar continuidad al esfuerzo de instalación de rampas de acceso en algunos centros de votación y al convenio de participación de apoyo ciudadano con la Asociación Scouts de El Salvador	Organismo Colegiado / Dirección de Organización Electoral	Cantidad igual o mayor a 125 rampas de acceso instaladas en centros de votación. Convenio TSE-Scouts ejecutado		100%	100%
<b>L.1.2.2</b> Formar a los organismos electorales temporales en materia de voto inclusivo y erradicación de prácticas discriminatorias	<b>A.1.2.2.1</b> Visibilizar la participación e inclusión en instructivos para organismos electorales temporales, principalmente en el de JRV	Organismo Colegiado / Dirección de Capacitación Electoral y Educación Cívica	Instructivos OET utilizados, visibilizando la participación e inclusión	100%	100%	
	<b>A.1.2.2.2</b> Capacitar a los organismos electorales temporales en temas de derecho al voto, prácticas no discriminatorias y facilidades para la votación de personas con discapacidad, adultos mayores y mujeres en estado de embarazo	Organismo Colegiado / Dirección de Capacitación Electoral y Educación Cívica	Contenidos de los programas de capacitación impartidos a OET. Miembros de OET capacitados en esta temática	75%	75%	25%
<b>L.1.2.3</b> Generar sinergia con otras instituciones del Estado en beneficio de los derechos electorales de grupos vulnerables y minoritarios	<b>A.1.2.3.1</b> Celebrar convenios de cooperación con entidades y organizaciones pro derechos de las personas con discapacidad, adultos mayores, comunidades indígenas y LGBTI	Organismo Colegiado / Presidencia TSE	Cantidad de convenios suscritos y ejecutados		100%	100%
<b>Objetivo estratégico 1.3:</b> O.1.3 Coordinar la operatividad de los organismos electorales temporales institucionalizados y simplificar el proceso de escrutinio practicado por las juntas receptoras de votos.						
<b>L.1.3.1</b> Ajustar la estructura organizativa institucional	<b>A.1.3.1.1</b> Priorizar los aspectos organizativos relacionados directamente con los procesos electorales 2018-2019	Organismo Colegiado / Dirección Ejecutiva	Ajustes realizados en la estructura organizativa TSE	10%	90%	

Línea estratégica	Acciones	Responsable	Indicadores	Metas			
				2016	2017	2018	2019
L.1.3.2 Asegurar el funcionamiento operativo de las JRV institucionalizadas y agilizar el escrutinio practicado por estas	A.1.3.2.1 Implementar aparato logístico de centros de votación y coordinación de JRV	Organismo Colegiado /Dirección de Organización Electoral	Elecciones realizadas en todo el país.		100%	100%	100%
	A.1.3.2.2 Aplicar el procedimiento de votación definido para agentes de la PNC, alumnos de la ANSP, efectivos de la Fuerza Armada o de cualquier otra institución pública que presten sus servicios o colaboración para el desarrollo de procesos electorales	Organismo Colegiado /Juntas Receptoras de Votos	Votación de miembros PNC, ANSP, FAES e Instituciones Públicas que prestan servicios en las elecciones.		100%	100%	100%
	A.1.3.2.3 Incorporar tecnología al proceso de escrutinio en centros de votación	Organismo Colegiado /Unidad de Servicios Informáticos	Actas de cierre y escrutinio de JRV, procesadas. Resultados electorales divulgados.		100%	100%	100%
<b>Objetivo estratégico 1.4:</b> O.1.4 Realizar esfuerzos institucionales orientados a la depuración y actualización del registro electoral de cara a las elecciones 2018 y 2019							
L.1.4.1 Habilitar opción de consulta nacional permanente al registro electoral	A.1.4.1.1 Poner a disposición de la ciudadanía al menos una forma pública de acceso y consulta al registro electoral de manera permanente, mientras este no se encuentre cerrado	Organismo Colegiado /Dirección del Registro Electoral	Mecanismo de consulta permanente al registro electoral implementado. Consultas ciudadanas realizadas	10%	60%	30%	30%
	A.1.4.1.2 Implementar el (los) mecanismo(s) para que el ciudadano pueda solicitar cambios al registro electoral, cuando este no esté cerrado		Mecanismo de solicitud de cambios implementado. Cantidad de solicitudes de cambio recibidas	10%	90%	100%	
	A.1.4.1.3 Aplicar los cambios procedentes al registro electoral solicitados por la ciudadanía		Cantidad de cambios realizados por las solicitudes recibidas.		100%	100%	

Línea estratégica	Acciones	Responsable	Indicadores	Metas			
				2016	2017	2018	2019
L.1.3.2 Asegurar el funcionamiento operativo de las JRV institucionalizadas y agilizar el escrutinio practicado por estas	A.1.3.2.1 Implementar aparato logístico de centros de votación y coordinación de JRV	Organismo Colegiado /Dirección de Organización Electoral	Elecciones realizadas en todo el país.		100%	100%	100%
	A.1.3.2.2 Aplicar el procedimiento de votación definido para agentes de la PNC, alumnos de la ANSP, efectivos de la Fuerza Armada o de cualquier otra institución pública que presten sus servicios o colaboración para el desarrollo de procesos electorales	Organismo Colegiado /Juntas Receptoras de Votos	Votación de miembros PNC, ANSP, FAES e Instituciones Públicas que prestan servicios en las elecciones.		100%		100%
	A.1.3.2.3 Incorporar tecnología al proceso de escrutinio en centros de votación	Organismo Colegiado /Unidad de Servicios Informáticos	Actas de cierre y escrutinio de JRV, procesadas. Resultados electorales divulgados.		100%		100%
<b>Objetivo estratégico 1.4:</b> O.1.4 Realizar esfuerzos institucionales orientados a la depuración y actualización del registro electoral de cara a las elecciones 2018 y 2019							
L.1.4.1 Habilitar opción de consulta nacional permanente al registro electoral	A.1.4.1.1 Poner a disposición de la ciudadanía al menos una forma pública de acceso y consulta al registro electoral de manera permanente, mientras este no se encuentre cerrado		Mecanismo de consulta permanente al registro electoral implementado. Consultas ciudadanas realizadas	10%	60%	30%	30%
	A.1.4.1.2 Implementar el (los) mecanismo(s) para que el ciudadano pueda solicitar cambios al registro electoral, cuando este no esté cerrado		Mecanismo de solicitud de cambios implementado. Cantidad de solicitudes de cambio recibidas	10%	90%	100%	
	A.1.4.1.3 Aplicar los cambios procedentes al registro electoral solicitados por la ciudadanía	Organismo Colegiado /Dirección del Registro Electoral	Cantidad de cambios realizados por las solicitudes recibidas.		100%	100%	

Línea estratégica	Acciones	Responsable	Indicadores	Metas			
				2016	2017	2018	2019
L.1.5.2 Ejecutar el mantenimiento del sistema de voto residencial con el acompañamiento de otras entidades del Estado	A.1.5.2.2 Ejecutar el proceso de mantenimiento al sistema de voto residencial	Dirección de Organización Electoral/ Dirección de Registro Electoral	Grado de ejecución del Plan de mantenimiento del voto residencial 2018-2019	100%			
	A.1.5.2.3 Disminuir el número de ciudadanos asignados a los centros de votación "bolsones"	Organismo Colegiado /Dirección del Registro Electoral	Cantidad de ciudadanos extraídos de centros de votación bolsones y asignados a otros centros	100%			
<b>Objetivo estratégico 1.6: O.1.6 Administrar los procesos electorales 2018-2019</b>							
L.1.6.1 Planificar los procesos electorales 2018-2019 con participación directa de magistrados	A.1.6.1.1 Creación de la Comisión Coordinadora del Proceso Electoral 2018-2019 (CCPE 1819)	Organismo Colegiado	Acuerdo de organismo colegiado sobre la creación de la CCPE 1819	100%			
	A.1.6.1.2 Desarrollar la planificación de los procesos electorales 2018 y 2019 en el año 2016	Organismo Colegiado/CCPE 1819	Calendario Electoral 1819 y PLAGEL 1819 aprobado por organismo colegiado en 2016	100%			
L.1.6.2 Priorizar el fortalecimiento de acciones y programas del Plan General de Elecciones 2018-2019	A.1.6.2.1 Fortalecer el Programa de Voto desde el Exterior en PLAGEL 2019, simplificando en el marco de la ley, los mecanismos de participación	Organismo Colegiado/CCPE 1819	Comparativo de inscritos en el PERE 2014-2019 Comparativo de salvadoreños votantes desde el exterior 2014-2019		60%	40%	
	A.1.6.2.2 Fortalecer la capacitación a observadores nacionales e internacionales en el PLAGEL 2018-2019	Organismo Colegiado/CCPE 1819	Capacitaciones impartidas a observadores electorales nacionales e internacionales		100%	100%	
	A.1.6.2.3 Fortalecer el Programa de Atención a Partidos Políticos de cara a las elecciones 2018 - 2019	Organismo Colegiado/CCPE 1819	Cantidad de gestiones realizadas en atención a partidos políticos		60%	40%	60%

Línea estratégica	Acciones	Responsable	Indicadores	Metas			
				2016	2017	2018	2019
L.1.6.2 Priorizar el fortalecimiento de acciones y programas del Plan General de Elecciones 2018-2019	A.1.6.2.4 Solicitar el presupuesto de elecciones por etapas, para ser ejecutado entre los años 2016, 2017, 2018-2019	Organismo Colegiado/Dirección Ejecutiva	Documentos de gestión institucional de presupuesto de elecciones	30%	60%	10%	10%
	A.1.6.2.5 Priorizar el uso de infraestructura cerrada para la instalación de centros de votación	Organismo Colegiado /Dirección de Organización Electoral	Comparativo de centros de votación cerrados 2015-2018-2019		100%	100%	100%
	A.1.6.3.1 Fortalecer el proceso de escrutinio final	Organismo Colegiado/CCPE 1819/Dirección Jurisdiccional	Duración del proceso de escrutinio final. Cantidad de recursos de nulidad del escrutinio definitivo resueltos TSE.		100%	100%	100%
	A.1.6.3.2 Utilizar la base de datos del escrutinio preliminar en el escrutinio final	Organismo Colegiado/CCPE 1819	Escrutinio final efectuado a partir de resultados electorales preliminares		100%	100%	100%
	A.1.6.3.3 Priorizar los procesos tecnológicos relacionados con las elecciones 2018-2019	Organismo Colegiado/CCPE 1819	Áreas del proceso electoral que hayan funcionado con soporte tecnológico		100%	100%	100%
L.1.6.3 Agilizar en lo posible el escrutinio final de las elecciones 2018 y 2019	A.1.6.3.4 Generar estadísticas electorales desagregadas por sexo y edad	Organismo Colegiado	Estadísticas electorales desagregadas por sexo y edad		100%	100%	100%
	A.1.6.4.1 Formular el Programa de Transmisión y Procesamiento de resultados electorales preliminares de las elecciones 2018-2019 en el año 2016	Organismo Colegiado/CCPE 1819	Programa de transmisión y procesamiento de resultados electorales preliminares 1819 aprobado por el Organismo Colegiado	100%			
L.1.6.4 Preparar y probar con suficiente antelación a las elecciones el sistema de transmisión, procesamiento y divulgación de resultados electorales preliminares de las elecciones 2018 y 2019	A.1.6.4.2 Solicitar en 2016 el presupuesto para implementar por fases el sistema de transmisión y divulgación de resultados electorales preliminares de las elecciones 2018-2019	Organismo Colegiado/Dirección Ejecutiva	Documentos de gestión institucional del presupuesto	100%			

Línea estratégica	Acciones	Responsable	Indicadores	Metas			
				2016	2017	2018	2019
<b>L.1.6.4</b> Preparar y probar con suficiente antelación a las elecciones el sistema de transmisión, procesamiento y divulgación de resultados electorales preliminares de las elecciones 2018-2019	<b>A.1.6.4.3</b> Asegurar el funcionamiento del sistema de transmisión, procesamiento y divulgación de resultados electorales preliminares, con pruebas y simulacros	Organismo Colegiado/CCPE 1819	Pruebas y simulacros realizados. Grado de divulgación de resultados electorales preliminares logrado en 2018-2019	80%	80%	20%	20%
	<b>A.1.6.4.4</b> Robustecer la seguridad de los sistemas informáticos institucionales que almacenan información electoral	Organismo Colegiado/CCPE 1819	Cantidad de ataques cibernéticos detenidos. Grado de invulnerabilidad logrado	80%	20%	80%	20%
	<b>A.1.6.5.1</b> Celebrar convenios de cooperación con la Dirección General de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres, y cuerpos de socorro	Organismo Colegiado /Presidencia	Convenios de cooperación interinstitucional ejecutados			100%	100%
	<b>A.1.6.5.2</b> Impulsar acciones y mecanismos de acercamiento y coordinación con las entidades de apoyo al voto desde el exterior	Organismo Colegiado /Presidencia	Acciones realizadas y cantidad de las mismas			80%	20%
<b>L.1.6.6</b> Fortalecer mecanismos de cooperación interinstitucional relacionados con las elecciones	<b>A.1.6.5.3</b> Mantener estrecha coordinación con la PNC para el acompañamiento a las actividades logísticas y de campo del TSE	Organismo Colegiado /Presidencia	Acciones ejecutadas coordinadas TSE-PNC	50%	50%	50%	50%
	<b>A.1.6.6.1</b> Anticipar encuentros y facilitar la suscripción de documentos de entendimiento y compromisos de no agresión y erradicación de prácticas de violencia política entre contendientes	Organismo Colegiado /Presidencia	Actos realizados. Documentos suscritos		100%	100%	
	<b>A.1.6.7.1</b> Realizar sin incidencias relevantes las elecciones legislativas y municipales de 2018	Organismo Colegiado	Elecciones 2018 realizadas y autoridades electas (84 diputaciones propietarias, 84 suplentes y 262 concejos municipales)			100%	
<b>L.1.6.7</b> Celebrar las elecciones 2018-2019 sin inconvenientes mayores y con resultados legítimos							

Línea estratégica	Acciones	Responsable	Indicadores	Metas		
				2016	2017	2018
	A.1.6.7.2 Realizar sin incidencias relevantes las elecciones presidenciales de 2019	Organismo Colegiado	Elecciones realizadas y autoridades electas (presidente y vicepresidente de la República)			100%
	A.1.6.7.3 Evaluar el proceso electoral 2018-2019	Organismo Colegiado	Documento de evaluación 2018-2019		100%	100%

**EJE ESTRATÉGICO TSE2 - E.2: PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN DE OET INSTITUCIONALIZADOS**

Objetivo estratégico 2.1: O.2.1 Planear y organizar la capacitación a los primeros organismos electorales institucionales en el país.						
Línea estratégica	Acciones	Responsable	Indicadores	Metas		
				2016	2017	2018
L.2.1.1 Estudiar las bases para el inicio del proceso de profesionalización de OET	A.2.1.1.1 Creación de la Comisión de trabajo TSE para el Proyecto de la Escuela de Capacitación (ECE)	Organismo Colegiado	Acuerdo de organismo colegiado de creación de la comisión	100%		
	A.2.1.1.2 Creación de nuevo modelo de capacitación a OET institucionalizados	Organismo Colegiado/ Comisión de trabajo	Proyecto ECE aprobado por organismo colegiado	100%		
	A.2.1.1.3 Crear y aplicar el mecanismo de selección de integrantes de OET	Organismo Colegiado/ Comisión de trabajo	Integrantes de OET seleccionados	10%	90% 10%	90%
L.2.1.2 Efectuar el rediseño curricular y de materiales de capacitación en función del proceso de profesionalización de OET	A.2.1.2.1 Readecuación de la currícula de capacitación a OET	Organismo Colegiado/ Dirección de Capacitación y Educación Cívica	Currícula de capacitación empleada.	75%	25% 75%	25%
	A.2.1.2.2 Simplificar y hacer más amigables e inclusivos los instructivos empleados en capacitación a OET	Organismo Colegiado/ Dirección de Capacitación y Educación Cívica	Instructivos de OET		100%	100%
	A.2.1.2.3 Priorizar los esfuerzos de capacitación y de motivación a la participación electoral y democrática de cara a las elecciones 2018-2019	Organismo Colegiado	Convenios de cooperación interinstitucional suscritos			100%
<b>Objetivo estratégico 2.2: O.2.2 Ejecutar la capacitación a los organismos electorales institucionales que funcionarán en las elecciones 18-19.</b>						
L.2.2.1 Hacer uso del internet en beneficio de la capacitación a OET	A.2.2.1.1 Utilizar plataformas informáticas que faciliten y masifiquen la capacitación electoral.	Organismo Colegiado/ Dirección de Capacitación y Educación Cívica/ USI	Modalidades de apoyo virtual empleadas		40%	60% 40%

Línea estratégica	Acciones	Responsable	Indicadores	Metas		
				2016	2017	2018
L.2.2.2 Formar a los integrantes de OET que participarán en los procesos electorales 2018-2019	A.2.2.2.1 Habilitar la Escuela de Capacitación Electoral en su fase inicial e implementarla con recursos mínimos que comiencen el proceso de profesionalización de OET	Organismo Colegiado	Cantidad de capacitados en cargos de OET		80%	20%
L.2.2.2 Formar a los integrantes de OET que participarán en los procesos electorales 2018-2019	A.2.2.2.2 Desarrollar capacitaciones al personal y a OET con la cooperación de otras entidades del Estado	Dirección de Capacitación Electoral y Educación Cívica (Escuela de Capacitación Electoral)	Convenios interinstitucionales realizados. Cantidad de integrantes de OET capacitados		90%	10% 90%

**EJE ESTRATÉGICO TSE3 - E.3 : INCIDENCIA INSTITUCIONAL EN PROCESOS DE REFORMA ELECTORAL**

Línea estratégica	Acciones	Responsable	Indicadores	Metas		
				2016	2017	2018
<b>Objetivo estratégico 3.1: O.3.1 Coadyuvar al proceso de reformas electorales desarrollado por la Asamblea Legislativa para las elecciones 18-19.</b>						
L.3.1.1 Priorizar las propuestas de reforma electoral relativas a los procesos electorales 2018-2019	A.3.1.1.1 Presentar a la Asamblea Legislativa propuestas de reforma electoral, incluidas las relativas al Voto desde el Exterior	Organismo Colegiado	Propuestas TSE presentadas a la Comisión de Reformas Electorales y Constitucionales de la Asamblea Legislativa	85%	15%	
L.3.1.2 Promover reformas electorales asociadas con los plazos que demandan las actividades del proceso electoral transformado	A.3.1.1.2 Cooperar con la Asamblea Legislativa en el proceso de reformas electorales	Organismo Colegiado	Cantidad de comparecencias ante la Asamblea Legislativa	100%	100%	
	A.3.1.2.1 Proponer la reforma legal para que durante el año anterior a las elecciones no se realice cambios al sistema electoral por sentencias judiciales y decretos legislativos, salvo los requeridos por el TSE propios de la logística operativa electoral	Organismo Colegiado	Propuesta presentada. Reforma electoral realizada	100%		

Línea estratégica	Acciones	Responsable	Indicadores	Metas		
				2016	2017	2018
	A.3.1.2.2 Proponer reformas a los tiempos establecidos en la ley para adaptarlos a las nuevas realidades del proceso electoral	Organismo Colegiado	Propuesta presentada sobre reforma de tiempos establecidos en la ley para adaptarlos a las nuevas realidades	100%		

**EJE ESTRATÉGICO TSE4 - E.4 : DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**Objetivo estratégico 4.1:** O.4.1 Dar continuidad al proceso de mejoramiento del aparato funcional administrativo y jurisdiccional del TSE

Línea estratégica	Acciones	Responsable	Indicadores	Metas		
				2016	2017	2018
L.4.1.1 Buscar cooperación internacional y apoyos privados para el fortalecimiento de acciones institucionales	A.4.1.1.1 Gestionar cooperación internacional	Organismo Colegiado	Documentos de gestiones realizadas Cooperación obtenida	40%	40%	20%
	A.4.1.1.2 Gestionar la búsqueda de apoyos privados en el marco de la responsabilidad social empresarial	Organismo Colegiado/Dirección Ejecutiva	Documentos de gestiones realizadas. Apoyos obtenidos		30%	70%
	A.4.1.2.1 Fortalecer la Dirección Jurisdiccional del TSE en períodos electorales	Organismo Colegiado	Dirección Jurisdiccional reforzada en períodos electorales		100%	100%
	A.4.1.2.2 Creación del Departamento de Fiscalización de Partidos Políticos en el TSE	Organismo Colegiado/Dirección Ejecutiva/Contraloría General	Departamento de Fiscalización de Partidos Políticos en el TSE funcionando		50%	
L.4.1.2 Priorizar los aspectos organizativos institucionales que se relacionen con los procesos electorales 2018-2019	A.4.1.2.3 Implementación de la Unidad de Gestión Documental y Archivos	Organismo Colegiado/Dirección Ejecutiva/Secretaría General	Unidad de Gestión Documental y Archivos operando.	50%	50%	
	A.4.1.2.4 Apoyar el desarrollo de acciones de la Unidad de Género	Organismo Colegiado	Acuerdos de organismo colegiado relacionados con acciones de la Unidad de Género	20%	40%	40%

Línea estratégica	Acciones	Responsable	Indicadores	Metas			
				2016	2017	2018	2019
L.4.1.3 Impulsar prácticas de transparencia y rendición de cuentas	A.4.1.3.1 Fortalecer mecanismos de transparencia en los procesos de adquisición de bienes y servicios	Organismo Colegiado/Dirección Administrativa/UAC	Mecanismos de transparencia habilitados		60%	40%	40%
	A.4.1.3.2 Hacer un acto público de rendición de cuentas después de cada proceso electoral 2018-2019	Organismo Colegiado/Presidencia/Unidad de Comunicaciones/Eventos y Ceremonial y Diplomático	Actos públicos de rendición de cuentas realizados. Informe de Rendición de Cuentas. Cantidad de informes distribuidos.			100%	100%
L.4.1.4 Agilizar los procesos de pago a JRV, proveedores y de remuneraciones extraordinarias al personal TSE	A.4.1.3.3 Mantener acciones de transparencia y acceso a la información durante los procesos electorales 2018-2019	Organismo Colegiado	Acciones realizadas.			100%	100%
	A.4.1.4.1 Mejorar los procesos de pago de horas extraordinarias al personal y los mecanismos de pago a miembros de JRV	Organismo Colegiado/Dirección Ejecutiva/Dirección Financiera/Sub Dirección de Desarrollo Humano	Tiempo transcurrido entre el requerimiento de pago y el pago mismo. Período de pago habilitado para miembros JRV. Porcentaje de miembros de JRV pagados.		50%	50%	50%
	A.4.1.4.2 Avanzar en el cumplimiento de procesos de pago a proveedores en los tiempos estipulados	Organismo Colegiado/Dirección Administrativa/Dirección Financiera Institucional/UAC	Porcentaje de pagos a proveedores realizados en los tiempos estipulados.		40%	60%	60%

Línea estratégica	Acciones	Responsable	Indicadores	Metas		
				2016	2017	2018
L.4.1.5 Coordinar acciones interinstitucionales orientadas a evitar recortes presupuestarios drásticos	A.4.1.5.1 Gestionar en coordinación con el Ministerio de Hacienda presupuestos acordes a las nuevas responsabilidades institucionales	Organismo Colegiado	Comparativo de recortes presupuestarios elecciones 2015-2018-2019	100% <sup>5</sup>	100% <sup>6</sup>	100% <sup>7</sup>
	A.4.1.5.2 Gestionar prioridades institucionales en materia de presupuesto de manera coordinada con el Ministerio de Hacienda.	Organismo Colegiado	Comparativo techos presupuestarios 2015-2016-2017-2018-2019	100%	100%	100%
L.4.1.6 Conservar la armonía laboral en el TSE	A.4.1.6.1 Mantener mecanismos de comunicación y entendimiento permanente con el Sindicato de Trabajadores y Trabajadoras del TSE	Organismo Colegiado	Cantidad de reuniones sostenidas. Relación de casos presentados y casos resueltos. Prestaciones otorgadas	25%	25%	25%
L.4.1.7 Remozar la imagen iconográfica institucional	A.4.1.7.1 Renovar la iconografía institucional, antes de las elecciones de 2018	Organismo Colegiado/Unidad de Comunicaciones	Iconografía institucional renovada	100%		
	A.4.1.7.2 Relanzamiento institucional a partir de nueva imagen TSE	Organismo Colegiado/Unidad de Comunicaciones	Promoción pública de la imagen institucional	100%		

<sup>5</sup> Corresponde a las gestiones para el presupuesto ordinario de funcionamiento de 2017 y presupuesto de elecciones 2018-2019.

<sup>6</sup> Corresponde a las gestiones para el presupuesto ordinario de funcionamiento de 2018.

<sup>7</sup> Corresponde a las gestiones para el presupuesto ordinario de funcionamiento de 2019.



TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL  
República de El Salvador  
Centroamérica

Tribunal Supremo Electoral  
15 Calle Poniente, # 4223, colonia Escalón, San Salvador, El Salvador, Centro América  
[www.tse.gob.sv](http://www.tse.gob.sv)