

INFORME FINAL
**Estrategias de éxito de las
Elecciones Congresales
Extraordinarias 2020 (ECE2020)**
Sistematización del proceso



OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES

ÍNDICE

Prólogo	5
Introducción	7
1. Estrategias de éxito de las ECE 2020: mensajes claves	10
2. Análisis de factores internos que contribuyeron al éxito de las ECE 2020	14
2.1. Factores relacionados con la Dirección del Proceso.	14
Comité de Gerencia: participación activa que legitima decisiones.	15
Comité de Crisis: proactividad que construye confianza.	16
2.2. Factores relacionados con las Acciones Electorales.	17
Conformación de mesas de sufragio y uso de aplicativo Adán: innovación tecnológica que apoya la eficiencia.	17
Habilitación y acondicionamiento de las ODPE: estrategias para mejorar eficacia y eficiencia.	18
Procesamiento de actas: la rapidez en emitir los resultados electorales fortalece la gobernanza.	20
Capacitación a miembros de mesa y otros actores electorales: Diversidad, inclusión e innovación.	21
Instalación de mesas de sufragio: eficacia en tiempo real.	23
Propaganda electoral: fijando nuevas reglas para asegurar proporcionalidad e igualdad.	25
2.3. Factores relacionados al soporte del proceso.	26
Gestión del Decreto de Urgencia: Negociación e incidencia para fortalecer gobernabilidad.	26
Contrataciones mayores a ocho UIT: la transparencia como condición de la eficiencia.	27
Rompiendo esquemas: campaña sobre el poder del voto y otras estrategias de comunicación.	28
Detrás del manejo de crisis por <i>fake news</i> : trabajo minucioso de prevención.	31
Despliegue y repliegue del material electoral: Gestión eficaz de riesgos que contribuyó a la transparencia.	32
3. Factores críticos con potencial para fortalecer el desempeño de la ONPE	34
3.1. Sistema integrado de información de Control Gerencial.	34
3.2. Presupuesto analítico: acción crucial para inicio de actividades en ODPE.	35
4. Retos del Proceso Electoral 2021 en el contexto de la COVID-19	38
ANEXOS	40
Anexo 1: Pasos seguidos para la identificación y selección de los Factores Críticos de Éxito (FCE).	
Identificación de factores críticos de éxito.	



PRÓLOGO

En los últimos dos años y medio la atención mundial estuvo centrada en el Perú. Ello se debió a las denuncias por corrupción en el ámbito público y privado, a la grave crisis política que atravesábamos y a la desconfianza de la población en las instituciones del Estado.

En ese contexto, asumir la conducción de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), constituyó para mí un gran reto y una gran responsabilidad con el Perú.



Cuando asumí la jefatura interina de la ONPE, en julio del 2018, me tracé como meta realizar una labor transparente, entendida como el ejercicio de una administración pública de calidad que velara por el uso correcto de los fondos públicos y la organización de procesos electorales neutros, eficientes y eficaces, considerados el primer paso de la construcción de un gobierno democrático manifestado en la voluntad popular.

La publicación que les presento es una sistematización del trabajo realizado durante nuestra labor al frente de la ONPE, en medio de una difícil coyuntura que nos obligó a afrontar cambios en la legislación y nos condujeron a comicios inéditos en el país como las Elecciones Congresales Extraordinarias 2020, materia de este estudio.

En este informe se reconoce la capacidad de reacción de la ONPE, una entidad técnica, que tuvo que adaptar sus procesos para llevar a cabo una elección en 118 días, superando barreras normativas que nos permitieron adjudicar contrataciones públicas en un tiempo muy corto y abrir 3 mil oficinas descentralizadas a lo largo y ancho del país para una mejor atención al ciudadano, así como instalar sesenta *data center* para el procesamiento de actas electorales, contratar a más de cincuenta mil colaboradores, trasladar 770 toneladas de material electoral en los cinco continentes. Todo ello bajo la atenta mirada de observadores electorales del mundo entero.

En un hecho sin precedentes y con mucha decisión logramos salir adelante. Ejecutamos elecciones creíbles y confiables. Demostramos también que los peruanos, unidos y con el poder del voto, somos capaces de reconstruir nuestra vida democrática, en momentos en que en países hermanos como Argentina, Bolivia, Chile y Ecuador se desataban protestas sociales.

Más aún, en medio de tantas adversidades, presentamos innovaciones tecnológicas como herramientas de democracia digital. Para instruir a quinientos mil miembros de mesa, en solo seis días, lanzamos un *app* para que se puedan capacitar online; llegamos a veinticuatro millones de electores priorizando nuestra atención en las personas con discapacidad, en los miles de peruanos en condición de vulnerabilidad ya sea por su lejanía geográfica o por su precaria condición económica; e instalamos más de 2 mil mesas de sufragio en centros poblados y comunidades.

Logramos, establecer un récord en la instalación de mesas de sufragio gracias a un minucioso sistema de monitoreo y de los comprometidos miembros de mesa que, por primera vez en la historia recibieron como compensación a su jornada *ad honorem*, un día no laborable pagado y no compensable.

Este libro es también un reconocimiento a la entrega y abnegada labor desplegada por todos los trabajadores de la ONPE que con mística y sin desmayo hicieron posible alcanzar nuestras metas en tiempo record. Por ello, les comparto estas buenas prácticas en el ejercicio de un cargo público, con la firme convicción que han de contribuir a promover, en cada uno de nosotros, la necesidad de actuar con eficiencia, transparencia y calidad.

Manuel Cox Ganoza
Jefe (i) Oficina Nacional de Procesos Electorales

INTRODUCCIÓN

Las Elecciones Congresales Extraordinarias realizadas el 26 de enero de 2020 (en adelante ECE 2020) fueron las primeras en toda la etapa republicana del Perú celebradas al margen de la elección presidencial. Para la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), las ECE 2020 constituyeron un proceso inédito por los siguientes motivos: i) el escenario de crisis política e institucional en el que se originaron e implementaron y ii) el desafío institucional que implicó su diseño, organización e implementación en un tiempo récord de 118 días con un marco normativo que no estaba preparado para una coyuntura de esas características.

Además de los desafíos que impuso el contexto político e institucional, la ONPE enfrentó una serie de condiciones externas que contribuyeron a convertir las ECE 2020 en un proceso electoral desafiante.

En este escenario, el equipo directivo y técnico de la ONPE asumió la responsabilidad de llevar adelante las ECE 2020 y garantizar no solo los resultados habituales asociados a neutralidad, transparencia y oportunidad del proceso sino, a la vez, contribuir de manera directa con la legitimidad, la credibilidad y la confianza del propio sistema democrático y fortalecer la gobernabilidad del país.

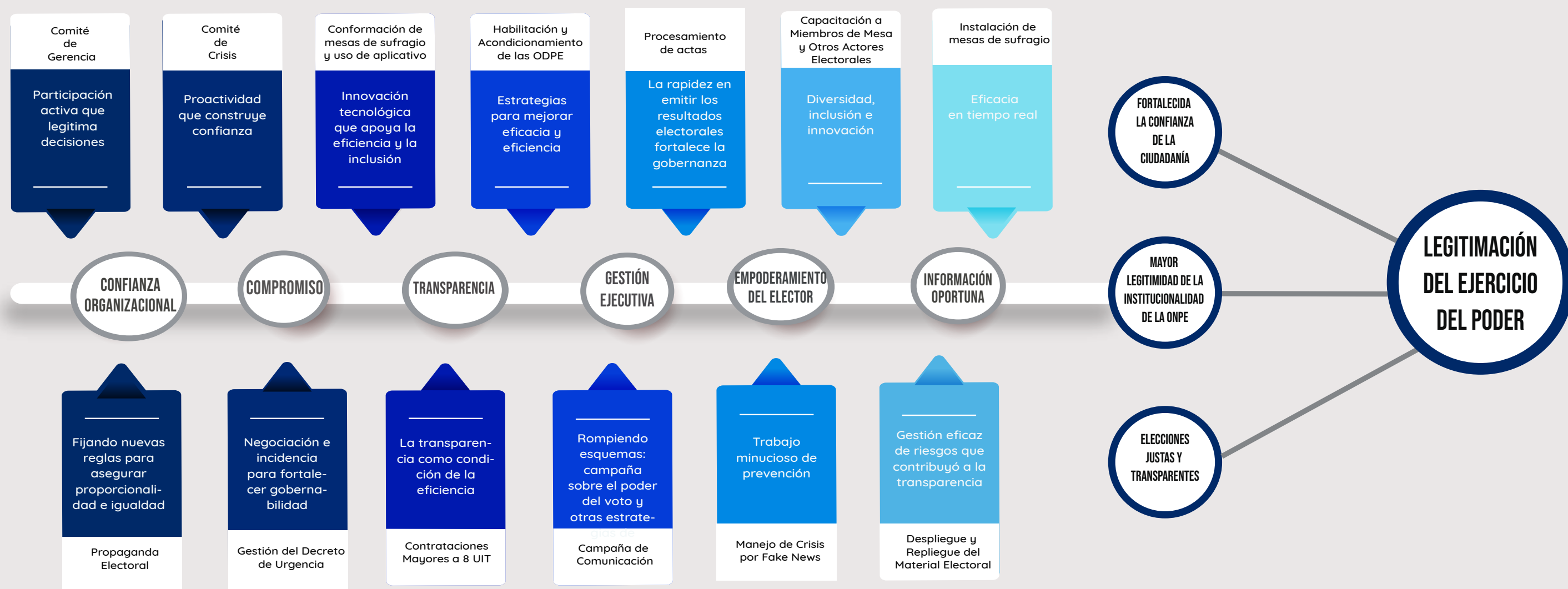
En ese sentido, la presente sistematización busca lo siguiente: i) reconstruir los principales aspectos del proceso de las ECE 2020 identificando de manera particular las innovaciones incorporadas; ii) identificar lineamientos y buenas prácticas que contribuyan a fortalecer futuros procesos electorales y iii) visibilizar la acción de la ONPE.

Para lograr estos objetivos, se aplicó una metodología cualitativa basada en la identificación y análisis de los Factores Críticos de Éxito (FCE) que contribuyeron a la legitimidad y transparencia de las ECE 2020. Para ello, se recopiló información de fuentes primarias (entrevistas en profundidad con personal de la ONPE) y fuentes secundarias (revisión y análisis documental).

El informe de sistematización se estructura en cuatro secciones. En la primera sección se ofrece un resumen ejecutivo de los principales hallazgos del análisis de los FCE. En la segunda se incluye un conjunto de fichas en la que se detalla el análisis y se identifican buenas prácticas de los FCE asociados a la Dirección del Proceso, a las Acciones Electorales y al Soporte del Proceso. En la tercera se analizan los Factores Críticos con potencial para fortalecer el desempeño exitoso de la ONPE. En la cuarta y última sección se identifica y describe un conjunto de retos asociados al Proceso Electoral 2021 considerando el contexto de la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19.

¹ La metodología de Factores Críticos de Éxito (FCE) permitió identificar y analizar las mejoras diferenciales implementadas por la ONPE en relación con cuatro aspectos clave: i) innovación; ii) minimización de costos/maximización de resultados; iii) capacidades estratégicas de los equipos directivo y técnico y iii) nivel de criticidad de los procesos.
Anexo 1: Pasos seguidos para la identificación de los Factores Críticos de Éxito (FCE)

ECE 2020: UNA MIRADA A LAS ESTRATEGIAS QUE APORTARON AL ÉXITO



Elaboración propia

ESTRATEGIAS DE ÉXITO DE LAS ECE 2020: MENSAJES CLAVES

Si bien los procesos electorales constituyen en sí mismos la expresión de derechos ciudadanos, tienen valor en tanto se les reconoce como un pilar que legitima la democracia y la gobernabilidad, especialmente en contextos de alta conflictividad social, confrontación institucional y crisis, como los que se han vivido en Perú en el último tiempo.

El análisis de los factores de éxito asociados a las ECE 2020 no debe leerse como exclusivo de este proceso inédito y excepcional en la historia del Perú sino sobre todo como un conjunto de procesos de largo aliento, algunos de los cuales se han consolidado en el tiempo y han preparado a la ONPE para lograr el positivo desempeño que mostró en las ECE 2020 y que ha sido reconocido a nivel nacional e internacional. Otros, por el contrario, constituyen aspectos por impulsar porque tienen potencial para fortalecer el desempeño institucional de la ONPE en el futuro y amplificar su contribución a la gobernabilidad democrática en el país.

Factores transversales de éxito

Además de las características específicas asociadas a cada grupo de factores analizados, en el proceso de sistematización se han identificado algunos elementos transversales que merecen ser destacados y cuya visibilidad y reconocimiento están asociados al estilo de gestión impreso por la alta dirección de la ONPE en el período precedente a la realización de las ECE 2020.

■ Confianza organizacional que aumenta la cohesión institucional

La confianza fue un elemento clave para el éxito de las ECE 2020, porque permitió un alto nivel de integración entre los equipos, fortaleció el relacionamiento interno y facilitó vínculos solidarios y significativos que contribuyeron al logro de los objetivos ambiciosos, exigentes y retadores que planteó este proceso electoral, con metas claras y orientadoras definidas por la Jefatura Nacional.

Se identificó confianza en todos los niveles de la ONPE con diferentes características. Confianza en la comunicación, que favoreció no solo el intercambio de información permanente por canales formales, sino también la creación de un entorno propicio para la toma de decisiones más

horizontales entre la Jefatura Nacional, la alta dirección y las gerencias.

También se notó confianza en las capacidades, lo que permitió a las gerencias usar sus propios recursos, conocimientos y habilidades para introducir cambios y mejoras en procedimientos y en innovación tecnológica, orientadas a alcanzar objetivos retadores en un tiempo reducido como el que estaba fijado para las ECE 2020.

Se reconoce también una confianza en el carácter, asociada al estilo de gestión promovido por la Jefatura Nacional, que facilitó la unión e integración entre la alta dirección y las gerencias, lo que fortaleció el espíritu de trabajo en equipo, la cohesión en la acción y el aumento del compromiso.

■ Identificación, compromiso y empatía del personal de la ONPE

Durante el proceso de las ECE 2020, la ONPE tuvo un rol protagonista que varios entrevistados han comparado con el que se desempeñó durante las elecciones del 2001, que marcaron el retorno de la democracia del país.

Una buena parte de este positivo desempeño se asocia con el compromiso e identificación institucional que mostraron los equipos operativos, técnicos y directivos de la institución durante las ECE 2020, pues el equipo humano de la ONPE estuvo sobre exigido durante este proceso extraordinario debido, entre otras razones, a que i) se trabajó bajo una presión intensa debido a los plazos fijados en la ley, lo que implicó jornadas extendidas e intensivas y ii) se enfrentaron vacíos legales y desafíos logísticos para los que se asumieron riesgos en la búsqueda de soluciones creativas e innovadoras.

La ONPE contó con un alto nivel de profesionalismo y experticia del talento humano vinculado a la institución. Se fortaleció la cohesión interna y se vivió un clima organizacional positivo, integrado, orientado al logro de los resultados, que para la mayoría de las personas no se trató solo de hacer bien el trabajo para cumplir la misión de la institución, sino que implicó reconocerse como actores claves para contribuir con la democracia y la estabilidad del país.



■ Apuesta y compromiso institucional con la transparencia

Las ECE 2020 se gestaron, organizaron y ejecutaron en un contexto de profunda desconfianza ciudadana en las instituciones públicas debido a la difusión e investigación de varios casos de corrupción, lo que se agravó por el alto nivel de conflictividad institucional entre los poderes Ejecutivo y Legislativo en el país. Estos elementos desencadenaron una crisis de credibilidad ciudadana en lo público.

En este contexto, la ONPE encara la implementación de las ECE 2020 y decide fortalecer todos los procesos de transparencia en sus decisiones y procedimientos administrativos, financieros, técnicos y operativos.

Esta decisión de la alta dirección tuvo efectos internos y externos. En el ámbito interno, se reflejó en la creación y fortalecimiento de comités, espacios consultivos y de toma de decisiones colegiadas; en el monitoreo y acompañamiento de procesos entre diferentes dependencias institucionales y en la incorporación de mecanismos de seguimiento, fiscalización, control y transparencia más estrictos en los procesos de adquisiciones y compras.

En el ámbito externo, se reflejó en el empoderamiento de vocerías para el relacionamiento con medios de comunicación y en el desarrollo de una intensa campaña de comunicación y sensibilización pública dirigida al votante-ciudadano y al miembro de mesa.

Uno de los resultados de esta apuesta por la transparencia fue la legitimidad ciudadana con la que contó el proceso de las ECE 2020 que no tuvo cuestionamientos sustantivos de parte de la ciudadanía, los partidos

políticos, las instituciones públicas, las organizaciones de la sociedad civil, ni de los observadores internacionales.

■ Gestión ejecutiva con enfoque horizontal y participativo

Por las propias características de los procesos electorales, sean de calendario fijo o extraordinarios, se implementan en un contexto de incertidumbre normativa, lo que constituye una variable constante en la actuación de la ONPE.

En lugar del tradicional posicionamiento reactivo, durante las ECE 2020, la alta dirección de la ONPE le imprimió a la institución una dinámica proactiva para enfrentar el alto nivel de incertidumbre, promovió una relación fluida entre los diferentes niveles de toma de decisión, fortaleció la coordinación interna y la articulación interinstitucional y mantuvo un enfoque estratégico orientado a la reducción de los riesgos internos y las amenazas externas. Algunos ejemplos son los comités de gerencia y de crisis, la elaboración de herramientas como la matriz de riesgos para el proceso de despliegue y repliegue del material y equipos electorales, y el manejo de las *fake news*, entre otros.

Un aspecto relevante durante el proceso de las ECE 2020 es que se fortaleció el posicionamiento de la ONPE a través de una estrategia que puso en valor los procesos institucionales, quitándole el carácter personal centrado en la figura de la Jefatura Nacional. Se diseñó un modelo de relacionamiento basado en la comunicación y difusión a través de vocerías técnicas, de la construcción de alianzas con medios de comunicación y líderes de opinión y del uso de la tecnología para permitir el acceso directo de la ciudadanía a la información, por ejemplo, al avance en el procesamiento de los resultados de las actas de votación.



■ Revalorización del votante en tanto ciudadano

Un aspecto clave asociado al éxito de las ECE 2020 es el comunicacional, tanto para el manejo de crisis, a través de la gestión de las *fake news*; como del proceso de capacitación e información a actores electorales clave y de la gestión de la propaganda electoral.

El tono comunicacional manejado por la ONPE estuvo centrado en el votante-ciudadano, fortaleciendo el enfoque de interculturalidad, de inclusión y de género, visibilizando que, además del ejercicio de derechos, el voto constituye un acto de responsabilidad y conlleva el poder de la ciudadanía para contribuir a la construcción democrática.

■ Información actualizada y continua

Complementario al enfoque de gestión institucional proactivo, la ONPE diseñó e implementó una estrategia comunicacional asertiva, que contribuyó a gestionar la incertidumbre asociada al proceso de las ECE 2020, manteniendo un flujo de información continua y actualizada.

El enfoque proactivo de comunicación y difusión aplicado por la ONPE afianzó el discurso institucional de credibilidad y de transparencia.

Factores Críticos de Éxito específicos

Los hallazgos relativos al análisis de cada factor, cuyo detalle se puede encontrar en la sección 3 de este informe, se sintetizan a continuación destacando los elementos comunes en cada grupo.

■ Con respecto a los factores relacionados con la Dirección del Proceso

En este grupo se analizó el desempeño y resultados de dos FCE de éxito: el Comité de Gerencia y el Comité de Crisis. Se destaca principalmente que se trataron de espacios participativos y proactivos, de análisis y toma de decisiones que contribuyeron al posicionamiento institucional y político de la ONPE y a fortalecer su credibilidad y reputación. A pesar de ser comités de naturaleza distinta, pues el de Gerencia es una instancia formal, mientras que el de Crisis es un espacio *ad hoc*, la dinámica de trabajo e interacción que les imprimió la Jefatura Nacional contribuyó a su eficiencia, eficacia y aporte a la innovación durante las ECE 2020.

■ Con respecto a los factores relacionados con las Acciones Electorales

En este grupo se analizaron seis FCE: Conformación de mesas de sufragio y uso de aplicativo; habilitación y acondicionamiento de las Oficinas Descentralizadas de Procesos Electorales (ODPE); procesamiento de actas; capacitación a miembros de mesa y otros actores electorales; instalación de mesas de sufragio y propaganda electoral.

El desempeño de este conjunto de factores contribuyó a fortalecer el enfoque de inclusión, por ejemplo, mejorando la accesibilidad para las personas con discapacidad y reconociendo la diversidad cultural y de género en procesos de capacitación, comunicación y difusión pública. En cuanto a la gestión interna, se identificó que en varios factores se ha mejorado la coordinación entre dependencias, reforzado los procesos de acompañamiento a ODPE y fortalecido el trabajo en equipo.

El trabajo en estos factores se caracterizó por un enfoque centrado en las personas, orientado a promover una mayor participación y cercanía tanto de votantes, como de miembros de mesa, para quienes se diseñaron incentivos especiales y se dió atención personalizada. Un elemento común en estos factores fue el uso de la tecnología para mejorar la eficacia, eficiencia y la calidad de los procesos. Finalmente, el monitoreo y la fiscalización que permitieron tomar medidas correctivas en varios de estos factores, los cuales se consideran aspectos claves para los resultados alcanzados.

■ Con respecto a los factores relacionados con el Soporte del Proceso

En este grupo se analizaron cinco FCE: Gestión del Decreto de Urgencia; contrataciones mayores a 8 UIT; diseño de campaña para el proceso electoral; manejo de crisis por *fake news* y despliegue y repliegue del material electoral.

A nivel interno, en estos factores se identificó un esfuerzo para fortalecer la programación y planificación, con el fin de incorporar soluciones procedimentales y optimizar el tiempo disponible para el proceso electoral. La acción institucional de la ONPE en estos factores estuvo caracterizada por un compromiso con la transparencia, por ejemplo, al incorporar la realización de actos públicos para las contrataciones de bienes y servicios y vincular a la Contraloría. De igual forma, la coordinación intrainstitucional fue un elemento común que contribuyó a la toma oportuna de decisiones y a la búsqueda de soluciones innovadoras.

A nivel externo, en el manejo de estos factores la coordinación interinstitucional y el fortalecimiento de alianzas fueron aspectos claves, por ejemplo, para

la obtención del Decreto de Urgencia 002-2019 que redujo los plazos para las contrataciones. De manera complementaria, se destaca la capacidad de negociación e incidencia de la Jefatura Nacional. En estos factores se identifica una acción proactiva más que reactiva de la institución, lo que se evidenció de manera particular en el manejo de *fake news* y el impacto positivo reflejado en la credibilidad de la ONPE y por ende en el proceso electoral.

■ Con respecto a los factores críticos con potencial para fortalecer el desempeño de la ONPE

En este grupo se identificaron dos aspectos que, si bien se han implementado durante las ECE 2020, al igual que en otros procesos electorales anteriores, tienen un potencial para mejorar significativamente el desempeño de la ONPE: el Sistema Integrado de Información de Control Gerencial y el presupuesto analítico.

Para ambos aspectos el tiempo es un elemento clave. En el caso del sistema de información, porque es un objetivo de mediano plazo, gradual y que requiere planificación, participación y liderazgo de la Jefatura Nacional para asegurar que se integre en la cultura organizacional, se disponga de los recursos económicos necesarios y que sea sostenible. Por el contrario, en el caso del presupuesto analítico, se han identificado mejoras que podrían ser implementadas en el corto plazo.

De igual manera, para impulsar ambos procesos se requiere fortalecer el trabajo en equipo y la coordinación entre diferentes áreas de la ONPE. Los avances en ambos factores tendrían un efecto positivo en la eficiencia, la eficacia y la rendición de cuentas.

■ Con respecto a los retos del proceso electoral 2021 en el contexto de la COVID-19

Se han identificado un conjunto de factores, no exhaustivos, en los que se sugiere fortalecer algunas acciones y continuar con las innovaciones desarrolladas durante las ECE 2020 para asegurar su desempeño en un contexto de la COVID-19. Se han identificado aquellos que tienen una influencia diferencial con el enfoque de seguridad y salud tanto el ámbito interno como externo de la ONPE. En particular, se han considerado los de comunicación, capacitación, desempeño de equipos, contratación de bienes y servicios y despliegue y repliegue de material y equipos electorales.

ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS QUE CONTRIBUYERON AL ÉXITO DE LAS ECE 2020

El análisis de cada factor se presenta en una ficha que incluye lo siguiente: i) definición del factor; ii) explicación de cómo se operó durante las ECE 2020; iii) identificación de los principales logros y iv) descripción de principales aspectos de sostenibilidad.

Se resalta un conjunto de buenas prácticas que destacan aspectos como la eficiencia, eficacia, sostenibilidad e inclusión en la implementación de los factores durante las ECE 2020, que destaca su valor añadido y los aprendizajes obtenidos susceptibles de aprovecharse en futuros procesos electorales.

Factores relacionados con la Dirección del Proceso

■ Comité de Gerencia: participación activa que legitima decisiones

El Comité de Gerencia es una instancia formal de toma de decisiones que, de acuerdo con la Ley Orgánica de la ONPE, es convocado a través de una Resolución Jefatural, cuando se da inicio al proceso electoral.

El Comité está integrado por dieciséis gerencias de línea y en él participa también el grupo de asesores de la Jefatura Nacional. Tiene como función principal analizar y tomar decisiones sobre diversos aspectos claves del proceso electoral. Es un espacio que da protagonismo a las gerencias, en función de los temas que se abordan.

¿Cómo operó en las ECE 2020?

Durante las ECE2020 el Comité sesionó semanalmente y se convirtió en un espacio clave de participación y análisis técnico. En cada sesión, el Comité deliberó con base en una agenda preestablecida, discutió y tomó decisiones que se plasmaron en actas.

Las decisiones adoptadas en el Comité, que eran posteriormente validadas técnicamente y a las que se les daba seguimiento para su implementación efectiva, sustentaron

posiciones institucionales de la Jefatura Nacional durante el proceso de las ECE 2020.

El Comité fue un espacio de encuentro permanente, altamente valorado por los y las gerentes porque permitía expresar opiniones, promovía el diálogo y la toma de decisiones informadas, en el que se plantearon retos y se buscaron nuevas formas para obtener mejores resultados.

Durante las ECE2020, el Comité pasó de ser un mecanismo de coordinación institucional, a convertirse en una herramienta de gestión institucional.

¿Qué logró en las ECE 2020?

El Comité, en tanto espacio participativo de análisis crítico y debate de alternativas de solución para encarar diferentes tipos de desafíos a los que se enfrentó la ONPE durante las ECE 2020, contribuyó a:

- Posicionar la institución porque permitió fortalecer la acción conjunta de las diferentes gerencias que coordinaban para ofrecer información, articular la respuesta y proponer soluciones pertinentes y relevantes.
- Tomar decisiones con eficiencia, porque logró aprovechar información proveniente de diferentes gerencias para complementar el análisis de los problemas y la búsqueda de soluciones.
- Tener una dinámica de trabajo eficaz porque en cada sesión se propuso tomar decisiones y definir mecanismos de consenso o de mayoría simple para lograrlo.
- Manejar las sucesivas crisis derivadas del contexto y de las demandas de actores específicos (partidos políticos, Congreso, Ejecutivo y medios de comunicación), que exigían la respuesta y posicionamiento de la ONPE.
- Facilitar la toma de decisiones oportunas y ágiles en contextos no electorales.
- Fortalecer la horizontalidad en la toma de decisiones y promover un liderazgo de la Jefatura Nacional basado en el equipo.



- Identificar innovaciones para llevar a cabo las ECE2020, entre las cuales cabe destacar la meta de instalación de mesas; la forma de entrega de resultados y mejora del procesamiento de actas.

Sostenibilidad y perspectivas a futuro

Si bien es una instancia formal que se activa durante los procesos electorales, considerando el valor que los equipos le reconocen como espacios de participación, análisis y toma de decisiones, se considera que se debería continuar con las sesiones periódicas del Comité de Gerencia y consolidarlo como un espacio de deliberación y discusión de alternativas de solución para fortalecer el desempeño institucional de la ONPE, aun cuando los procesos electorales hayan concluido.

BUENA PRÁCTICA 1:

UNA ACCIÓN COLECTIVA CON IMPACTO

A nivel externo, la dinámica de análisis y deliberación promovida en el Comité de Gerencia ha promovido una toma de decisiones basada en el conocimiento que, junto a una lectura acertada del contexto político, contribuyó al posicionamiento de la ONPE en el contexto de las ECE2020.

A nivel interno, la dinámica de participación ampliada y sesiones periódicas que tuvo el Comité de Gerencia durante las ECE2020, ha generado un mayor nivel de identificación, compromiso y empatía de los y las gerentes, lo que contribuye a una gestión institucional más integrada y al fortalecimiento de la ONPE.

La acción continua del Comité de Gerencia, más allá de la temporalidad de los procesos electorales a los que está asociado, ha permitido dar seguimiento a procesos y fortalecer la gestión interna de la ONPE y se considera una buena práctica que debería ser continuada, particularmente en un contexto externo incierto como el asociado a la crisis de la COVID-19, en el cual se requieren instituciones sólidas que contribuyan a la gobernanza.

■ Comité de Crisis: proactividad que construye confianza

El Comité de Crisis, a diferencia del Comité de Gerencia, es una instancia no orgánica impulsado por la Jefatura Nacional como un espacio de análisis de escenarios, que busca anticipar y controlar crisis generadas por factores externos, mediante la toma de decisiones y con acciones oportunas.

Instancia probada en 2018, durante la segunda vuelta de las elecciones regionales y el referéndum, este Comité es un espacio integrado por el la Jefatura Nacional de ONPE, un Asesor de Jefatura, la Secretaría General y la Gerencia General, que busca tener una solución a situaciones emergentes a través de una comunicación institucional oportuna hacia el exterior para fortalecer la confianza pública en la ONPE, proteger su reputación y reducir la desinformación.

¿Cómo operó en las ECE 2020?

El Comité se convocaba desde la Jefatura Nacional cuando se identificaba una situación externa, real o potencial, que pudiese afectar a la ONPE en lo relacionado con su reputación, su credibilidad o poner en duda los principios de su actuación.

Estas situaciones se identificaban principalmente a través de: i) el análisis de los reportes de monitoreo de medios y ii) el seguimiento y la evaluación de hechos o incidencias en el contexto político e institucional.

En este espacio se aceleraban las decisiones sobre los temas analizados, ya fuese por la vía de la unanimidad o por la de votación, pero el objetivo era siempre tomar decisiones para actuar de manera oportuna y evitar que la situación identificada se complejizara y afectara a la institución.

Si se necesitaba una opinión técnica especializada, se convocaba a la gerencia correspondiente para disponer de los elementos necesarios para la toma de decisiones.

Una vez evaluada la situación y tomada la decisión, se generaban las respuestas de comunicación para la crisis identificada según su envergadura. Podían ser notas de prensa, comunicados o entrevistas, regularmente con los gerentes, subgerentes o voceros oficiales.

Si bien en otras gestiones de la ONPE se ha identificado la existencia de grupos de análisis con participación de la alta dirección y de asesores de la Jefatura Nacional, durante las ECE 2020 el Comité de Crisis tuvo una imagen pública. En la institución se conocía de su existencia y se sabía quiénes lo integraban, cuál era su objetivo y también se reconocían los resultados y efectos derivados de su trabajo. Se le atribuye un valor específico con respecto al éxito del proceso porque logró tomar acciones eficaces en coyunturas difíciles o de riesgo para la institución.

¿Qué logró en las ECE 2020?

La actuación del Comité de Crisis durante las ECE 2020, contribuyó a:

- Establecer una dinámica proactiva de la ONPE para manejar las crisis externas, en lugar de la tradicional acción reactiva, que le permitió proteger la reputación y fortalecer la credibilidad en la institución.
- Fortalecer la confianza ciudadana en la ONPE en un contexto nacional caracterizado por el enfrentamiento entre el Congreso y el Ejecutivo, que además de cara a la opinión pública, se veía reforzado por un entorno regional que mostraba altos niveles de conflictividad en países vecinos asociados con procesos electorales.

Sostenibilidad y perspectivas a futuro

Se considera que el Comité de Crisis tuvo un desempeño exitoso que incidió de manera directa en el éxito de las ECE 2020 porque logró preservar la confianza, reputación y credibilidad de la ONPE en un contexto marcado por la conflictividad y el enfrentamiento entre varios actores políticos e institucionales relacionados con el proceso.

Si bien la institucionalización de un espacio de estas características parece una opción poco viable por las implicancias a nivel de procedimientos en la gestión pública, se recomienda que su acción y enfoque de trabajo se mantengan tanto en la operación ordinaria de la ONPE, como durante los períodos de organización y ejecución de procesos electorales. En el tiempo regular, la acción del

BUENA PRÁCTICA 2:

EL ARTE DE ACTUAR A TIEMPO

La dinámica de identificación y análisis de escenarios externos con potencial de generar una crisis que afectase a la ONPE en su credibilidad y reputación, se considera una buena práctica porque permitió una respuesta proactiva y oportuna de la institución.

Monitorear los medios de comunicación, evaluar los riesgos asociados a hechos o circunstancias externas relacionadas directa o indirectamente con la misión de la ONPE y la toma de decisiones rápidas, constituyeron elemento clave del manejo exitoso de varias crisis durante las ECE 2020. Se considera que el hecho de hacer pública la existencia del Comité y su conformación, fue positivo porque otras áreas de la institución podían apoyar su acción y reconocer el resultado de sus decisiones.

Se valora especialmente el trabajo en equipo que prevaleció en la dinámica del comité y la confianza de la Jefatura Nacional en la capacidad y criterio técnico de sus integrantes, lo que posibilitó la libertad de acción.

Comité puede contribuir a fortalecer el capital reputacional de la ONPE, lo cual, considerando el contexto de crisis en el que se desarrollará el proceso electoral en 2021, puede resultar estratégico para asegurar la legitimidad del proceso.



Factores relacionados con las Acciones Electorales

■ Conformación de mesas de sufragio y uso de aplicativo Adán: innovación tecnológica que apoya la eficiencia

Es la etapa en la que se define el número y los nombres de los electores que conformarán las mesas de sufragio el día de las elecciones y su ubicación en un lugar de votación. Esta etapa es muy importante en los procesos electorales porque es la única forma de organizar la participación de cada ciudadano y ciudadana mayor de dieciocho años para que pueda ejercer su derecho a voto.

¿Cómo operó en las ECE 2020?

La ONPE implementó un aplicativo informático, llamado Adán, para automatizar la conformación de las mesas lo que ha permitido hacer este proceso más eficaz. Si bien esta iniciativa se inició en gestiones anteriores, se aplicó de manera práctica por primera vez en el 2018 durante la segunda vuelta de las elecciones regionales y municipales y también en el Referéndum.

Tras esta primera aplicación, se hicieron algunos ajustes a este aplicativo y durante las ECE 2020 se usó una versión mejorada.

Este aplicativo, que se nutre de diversas fuentes², tanto de la ONPE como de instituciones externas, permite concentrar toda la información y facilita que el usuario responsable de

la planificación acceda a diversos datos para agilizar la toma de decisiones en cada parte del proceso de conformación de las mesas.

Durante las ECE 2020, el uso de este aplicativo permitió reducir el tiempo de gestión de la información. Antes se requería del trabajo de varios programadores para hacer la sintaxis especial y unir todos los datos de las diferentes fuentes de información y así disminuir las distorsiones de los datos, producto de errores de comandos.

¿Qué logró en las ECE 2020?

Con el uso del Aplicativo Adán se contribuyó a:

- Maximizar la capacidad instalada en la ONPE, pues a diferencia de procesos anteriores en las ECE 2020 no se requirió la contratación de un servicio externo y en su lugar se aprovechó el recurso humano vinculado a la institución, poniendo en valor sus capacidades, aprovechando sus habilidades, optimizando sus funciones y reduciendo su curva de aprendizaje.
- Reducir el tiempo del proceso de conformación de mesas de sufragio y los márgenes de error, pues el sistema emite alertas que permiten al usuario hacer las correcciones necesarias.
- Fortalecer el enfoque inclusivo del proceso electoral, pues facilitó la conformación de las llamadas "mesas especiales", para personas con discapacidad, que fueron ubicadas en lugares accesibles dentro de los locales de votación.

² Fuentes de información del aplicativo Adán: a) base de datos que registra las necesidades de los electores quienes, mediante cartas o correos electrónicos a la institución, solicitan una mejor ubicación de sus mesas; b) padrones de vivienda de los centros poblados que solicita la ONPE a las autoridades locales, lo que permite conformar mesas en estos lugares sin que tengan que movilizarse a la capital del distrito; c) información del aplicativo "Elige tu Local de Votación" que permite a los electores seleccionar el local en que quieren votar y d) información geo-referenciada de los electores que envía el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - RENIEC, que también incluye información sobre discapacidad de los electores.

Sostenibilidad y perspectivas a futuro

El aplicativo Adán está institucionalizado en los procedimientos y tiene un manual de uso que facilita su operación y mejora en futuros procesos electorales.

Considerando que el próximo proceso electoral de 2021 se dará en contexto de crisis socioeconómica y sanitaria a raíz de la pandemia provocada por la COVID19, este aplicativo podría ser una herramienta útil para integrar bases de datos de salud y mejorar las condiciones de bioseguridad de los locales de votación.

Así mismo, en la base de datos de solicitudes especiales de los electores podrían incluirse algunas variables de riesgo asociadas a la COVID-19, para ofrecer mejores condiciones de seguridad (mesas especiales para adultos mayores, accesos diferenciados para personas con riesgo alto de contagio, etc.).



■ Habilitación y acondicionamiento de las ODPE: estrategias para mejorar eficacia y eficiencia

La habilitación y acondicionamiento de las Oficinas Descentralizadas de Procesos Electorales (ODPE) implica contratar el local, los servicios y el personal en un plazo establecido dentro del cronograma electoral aprobado. Es una actividad que realiza la jefatura contratada de la ODPE, cuando le habilitan el presupuesto correspondiente.

Para la búsqueda y firma del contrato del local con el proveedor existen requisitos y características en relación con la infraestructura, que todas las oficinas deben cumplir: contar con un solo ambiente, con un área mínima requerida en la que se ubique el Centro de Cómputo, se realice la capacitación, el almacenamiento del material electoral y para que pueda trabajar el personal contratado. Además, debe contar con la seguridad debida, con un ingreso que dé directamente hacia la vía pública y sin muchos ventanales.

La habilitación consta de la compra del mobiliario, la contratación de los servicios de telefonía y el Internet y el alquiler de equipos informáticos y útiles de escritorio. También incluye la contratación del personal y la habilitación del presupuesto para su desplazamiento, lo que varía según la ODPE y se realiza durante todo el proceso electoral, por lo que se considera una actividad permanente.

¿Cómo operó en las ECE 2020?

Para las ECE 2020, debido a lo ajustado del calendario, este proceso enfrentó dificultades adicionales relacionadas con la contratación de locales (documentación reglamentaria requerida incompleta); contratación del servicio de telefonía y el Internet (dificultades administrativas), entre otras.

Para superarlas, el personal de las ODPE identificó alternativas como por ejemplo, contratar el local con los servicios incluidos, lo que permitió superar los obstáculos de las operadoras de telefonía.

Este y otros procesos, tuvieron un monitoreo y acompañamiento continuo desde la sede central de la ONPE, a través de reuniones semanales para intercambiar información, identificar y analizar las dificultades, y apoyar el cumplimiento de los plazos y objetivos establecidos. Esto fomentó el diálogo, el intercambio de experiencias y la resolución de conflictos.

¿Qué logró en las ECE 2020?

- Identificar puntos de mejora y alternativas de solución, lo que contribuyó a superar las dificultades y cumplir con los plazos y objetivos establecidos.
- Habilitar y acondicionar todas las sedes de las ODPE, a pesar de algunos retrasos, lo que fue fundamental para el proceso electoral a nivel nacional.
- Fortalecer, a través del acompañamiento y monitoreo permanente, las capacidades del personal de las ODPE durante todo el proceso electoral, lo que generó confianza y seguridad en su trabajo y facilitó la identificación e implementación de soluciones.

Sostenibilidad y perspectivas a futuro

El proceso de habilitación y acondicionamiento de las ODPE es un proceso clave para el funcionamiento de las mismas, por lo que se sugiere reajustar las especificaciones técnicas establecidas para la contratación del local, de tal manera que se pueda disponer de un espacio con más ambientes y donde se habiliten mecanismos de vigilancia de dichos espacios, lo



que permitiría reducir el tiempo que actualmente demanda la búsqueda de los locales.

Incorporar el criterio de contratar el local con los servicios de telefonía y el Internet contribuye a agilizar el proceso y mejora la eficiencia de este proceso.

Para reducir las dificultades identificadas en la contratación del personal calificado para las ODPE en las diferentes regiones del país que cumpla con los requisitos exigidos, se sugiere realizar, en coordinación con la Subgerencia del Potencial Humano, una revisión y actualización de los términos de referencia para poner al día los perfiles.

BUENA PRÁCTICA 3:

TECNOLOGÍA PARA LA INCLUSIÓN

Además de aumentar la eficacia del proceso de conformación de mesas, al reducir tiempos y márgenes de error, el aplicativo Adán contribuye a la inclusión.

Al incluir datos provenientes de diferentes fuentes ofrece una información más precisa del elector, sus características y necesidades, lo que permite, por ejemplo, mejorar la accesibilidad en los centros de votación a las personas con discapacidad o reducir los tiempos de desplazamiento para incentivar una mayor participación de la población en el proceso electoral.

BUENA PRÁCTICA 4:

ACOMPANIAMIENTO CONSTANTE

Acompañar desde la Sede Central de la ONPE a las ODPE se considera una buena práctica porque contribuyó a fortalecer al equipo, supervisar el progreso del proceso de manera minuciosa y constante, resolver las dificultades para lograr los objetivos en el tiempo establecido.

A nivel interno implicó realizar diversos viajes para realizar el seguimiento *in situ*. Hoy en día esto genera un desafío y también una alternativa para migrar a nuevas estrategias de acompañamiento.



■ Procesamiento de actas: la rapidez en emitir los resultados electorales fortalece la gobernanza

El procesamiento de las actas es la etapa del proceso electoral que permite dar los resultados de las elecciones. El día de la jornada electoral este procesamiento cobra una importancia central, pues su objetivo es mostrar los resultados electorales en el menor tiempo posible, y con la mayor confiabilidad, para garantizar la transparencia, contribuir a la legitimidad y a la gobernanza.

En la actualidad, el procesamiento de actas se realiza combinando métodos automatizados y convencionales. El automatizado incluye el voto electrónico presencial, operativo en algunos distritos del país, y el Sistema de Escrutinio Automatizado (SEA) que remite el conteo de votos realizado por los miembros de mesa a través de una solución tecnológica³. El convencional requiere que los miembros de mesa completen manualmente varias copias de las actas de escrutinio, que luego son trasladadas al centro de cómputo ubicado en la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales (ODPE) correspondiente, donde son procesadas, digitalizadas y sus resultados emitidos a la oficina central de la ONPE, para los cómputos generales de resultados.

Para agilizar este procesamiento se han incorporado una serie de modificaciones tecnológicas que permiten alcanzar

esta rapidez; por un lado el voto electrónico presencial en algunos distritos del país que da los resultados de la mesa de votación de manera inmediata una vez acabado el proceso electoral y el Sistema de Escrutinio Automatizado (SEA) que, una vez contabilizados los votos por los miembros de mesa, automatiza los resultados en un equipo y los emite a la oficina central de la ONPE. Ambas soluciones tecnológicas son un factores importantes que aportan rapidez y reducen los errores en los resultados que se transmiten. Los resultados de las elecciones obtenidos a través de estas dos soluciones tecnológicas se transmite directamente desde los locales de votación hacia la oficina central de la ONPE, pudiendo ser difundidos a la ciudadanía en plazos muy breves.

¿Cómo operó en las ECE 2020?

Durante las ECE 2020 se mantuvieron operativos los dos métodos de procesamiento de actas: el sistematizado y el convencional.

En el convencional se realizó una modificación que puede parecer simple, pero que implicó una mejora sustancial en términos de eficiencia en el uso del tiempo de procesamiento de las actas. Una dificultad con las actas del voto convencional es que se imprimen en un formulario

3 No se requiere llenar copias de las actas, lo que se traduce en ahorro de tiempo y reducción de errores asociados a la transcripción manual que muchas veces impactan tanto en el resultado final, como en el número de impugnaciones de actas que tiene que resolver el Jurado Nacional de Elecciones (JNE).

continuo en impresoras de alta producción y las hojas tienen unos orillos. Cuando estas actas llegan a la ODPE, además del tiempo que se ha invertido en su llenado y en el traslado, hay un tiempo adicional dedicado a quitar estos orillos para poder digitalizarlas, un proceso que no se realiza con las actas del voto electrónico y del SEA que se imprimen en papel A4 no continuo.

Para las ECE 2020, se decidió retirar los orillos de las actas antes de entrar a los centros de cómputo, para lo cual se organizaron equipos técnicos que operaron por horarios, para no interferir con los tiempos del proceso de digitalización. Este cambio logró: i) reducir la presión sobre los equipos del centro de cómputo, a quienes se responsabilizaba por el retraso en la obtención de los resultados electorales y ii) optimizar el tiempo en la obtención de los resultados.

Adicionalmente, retirar los orillos de las actas convencionales permite que la imagen digitalizada de éstas, llamada microforma, tenga una mejor calidad y se refuerce su valor legal como sustento alternativo de las actas físicas.

Esta mejora fue una iniciativa de la Gerencia de Informática y Tecnología Electoral (GITE) y de la Gerencia de Organización Electoral y Coordinación Regional (GOECOR) quienes impulsaron una acción coordinada.

¿Qué logró en las ECE 2020?

Con la combinación de métodos mejorados para el procesamiento de las actas, durante las ECE 2020 se contribuyó a:

- Optimizar el uso del tiempo para la entrega de resultados en menor tiempo y con un alto grado de confiabilidad y transparencia.
- Fortalecer la coordinación interna entre las áreas de la ONPE, que permitió identificar e implementar soluciones innovadoras de bajo costo y alta eficacia para mejorar procesos clave de la institución.

Sostenibilidad y perspectivas a futuro

A la par de fortalecer el método automatizado de procesamiento de actas, que ofrece altos niveles de eficiencia y eficacia en esta actividad clave de la ONPE, se recomienda incorporar como mejora permanente la tarea del retiro de los orillos de las actas para institucionalizarla, programarla y asignarle el presupuesto que requiera para su aplicación efectiva.

En ese sentido se recomienda que se explore la viabilidad de incluir en los términos de referencia de los proveedores que apliquen al servicio de impresión de actas, el servicio adicional de retiro de orillos, de modo que se agilice el proceso de digitalización, evitando que este retiro sea un proceso manual realizado en la propia institución.

BUENA PRÁCTICA 5:

INNOVACIÓN QUE AUMENTA LA EFICIENCIA

La decisión coordinada entre dos áreas de la ONPE para retirar los orillos de las actas de votación manuales previo a su ingreso al centro de cómputo de las ODPE se considera una innovación creativa, de bajo costo y alto impacto en términos de eficiencia, porque logra optimizar el uso del tiempo e impacta en un proceso clave de la acción de la ONPE que es la entrega oportuna de resultados confiables.

Esto fue el resultado de una acción coordinada entre dos áreas de la institución la Gerencia de Informática y Tecnología Electoral (GITE) y de la Gerencia de Organización Electoral y Coordinación Regional (GOECOR), lo que fortalece la visión de trabajo en equipo y de articulación interna.

Es necesario encontrar una solución sostenible que le dé a este proceso mayor estabilidad y permanencia para evitar que siga siendo una acción manual, como lo ha sido para estas ECE 2020. Para ello, se deberá buscar proveedores de impresión de actas que además ofrezcan una mayor optimización al servicio que ofrecen, incorporando el servicio de retiro de los orillos de las mismas.

■ Capacitación a miembros de mesa y otros actores electorales: Diversidad, inclusión e innovación

Con el fin de proporcionar educación electoral y sensibilizar en torno a la importancia del voto, la ONPE capacita a todos los actores electorales en el Perú y en el extranjero, a través de metodologías diferenciadas de acuerdo con las características del actor, que a su vez se complementan con las estrategias de comunicación. Para esto, se contrata y capacita a quienes luego serán los capacitadores y líderes de este proceso en el ámbito local.

Existen diversas estrategias de capacitación. Para el caso de los miembros de mesa, se informa sobre el proceso y se realiza un simulacro en el local de votación. Adicionalmente, se les da capacitación personalizada en el domicilio o de manera grupal. Esto se complementa con afiches y cartillas informativas para cada escenario electoral y en diferentes idiomas, que se ponen a disposición de manera física o virtual a través de la página web. Para quienes no logran recibir la capacitación de manera presencial, se cuenta con un curso virtual interactivo.

¿Cómo operó en las ECE 2020?

Para las ECE 2020, con base en los resultados de las evaluaciones y recomendaciones de los capacitadores,



se decidió realizar un cambio radical en el diseño y contenido de los materiales de capacitación. Se mejoraron las ilustraciones pensadas en un público adulto, con un lenguaje más accesible y dinámico. Se buscó fortalecer el enfoque inclusivo para representar la diversidad cultural y de género en el contenido y se ofreció más información sobre casuística electoral.

En los talleres presenciales de capacitación se realizó el simulacro de votación con mayor cantidad de material electoral, a fin de realizar un mejor entrenamiento sobre el escrutinio para los miembros de mesa teniendo en cuenta la complejidad del voto preferencial.

Las estrategias de capacitación presenciales se complementaron con el uso de la tecnología y con estrategias alternativas para tener mayor alcance. Se produjeron módulos de capacitación virtual, material audiovisual, se digitalizaron las cartillas informativas y se diseñó una aplicación a través de la cual los miembros de mesa pudieron descargar información relevante sobre su rol en cada etapa de la jornada electoral.

¿Qué logró en las ECE 2020?

El proceso de capacitación a los miembros de mesa contribuyó a:

- Fortalecer las capacidades de los miembros de mesa, lo que generó un desempeño más eficiente durante



la jornada electoral y a una mayor transparencia del proceso.

- Promover una mayor identificación de los ciudadanos con el proceso electoral, porque se innovó en los contenidos y en el diseño de los materiales de capacitación físicos y virtuales, reflejando la diversidad cultural y de género del país.

- Tener mayor alcance no solo en el ámbito nacional, sino también en el internacional porque se contó con una estrategia diversificada que combinó lo presencial con lo virtual.
- Emitir un voto informado, porque no solo se logró dar información sobre el procedimiento y los pasos de la votación, sino también sobre la importancia y la responsabilidad del voto y la participación ciudadana.

Sostenibilidad y perspectivas a futuro

El diseño de la aplicación de capacitación tuvo un impacto positivo alto, que se refleja en el alcance logrado, por lo que se considera que debe ser un mecanismo a institucionalizar porque complementa, de manera eficaz, la estrategia de la modalidad presencial. Incluso se recomienda ampliar la aplicación a los electores e incluir también un *chat box* para el *WhatsApp*.

Asimismo, se recomienda continuar con la mejora en los diseños y el contenido de los materiales de capacitación físicos y virtuales para fortalecer aún más la identificación de la ciudadanía, tomando en cuenta la diversidad cultural y de género del Perú.



BUENA PRÁCTICA 6:

INNOVACIÓN PARA UN MAYOR ALCANCE

Diseñar, por primera vez, una aplicación con información para los miembros de mesa que participaron en las ECE 2020, se considera una buena práctica porque contribuyó a fortalecer las capacidades de los miembros de mesa de manera virtual, dinámica e interactiva, respecto de su rol y tareas durante la instalación de las mesas, el sufragio y el escrutinio en la jornada electoral.

Este aplicativo fue también una buena práctica en términos del alcance, pues muchos peruanos en el extranjero lo descendieron, usaron la aplicación y manifestaron su satisfacción con el producto.

■ Instalación de mesas de sufragio: eficacia en tiempo real

Las mesas de sufragio, de acuerdo con la Ley Orgánica de Elecciones, son la unidad mínima para la administración de los electores hábiles para sufragar. Están conformadas por tres titulares: presidente, secretario y un tercer miembro, además de tres suplentes, quienes reemplazarán a los primeros en caso de ausencia. La autoridad máxima en la mesa de sufragio son los miembros de mesa, quienes deben cumplir con su cargo de manera obligatoria.

Estas personas, elegidas por sorteo, tienen como función principal administrar las mesas de sufragio, recibir los votos, escrutarlos y emitir las actas de sufragio que sirven, luego, para el cómputo de resultados. Las mesas de sufragio constituyen el corazón del proceso electoral, es el primer nivel de decisión sobre los votos y fungen como bisagras entre la ONPE y la ciudadanía que acude a votar.

¿Cómo operó en las ECE 2020?

Teniendo en cuenta el contexto político e institucional en el cual se desarrollaron las ECE 2020, complejizado por las condiciones climáticas propias de la época en que se realizó el proceso (temporada de lluvias en diferentes regiones del país), la ONPE había fijado una meta inicial de instalación de mesas de sufragio al 60% para las 10:00 a.m. del día de las elecciones, con el fin de asegurar las condiciones para la emisión del voto ciudadano en todo el país.

Finalmente, se logró instalar el 88% de las mesas para la hora límite fijada. Este éxito se debió a una mezcla de decisiones que incluyó un enfoque centrado en las personas y el uso de nuevas tecnologías de la información. Para garantizar la instalación oportuna de las mesas de sufragio, la ONPE decidió aplicar algunas estrategias de motivación, identificación personal e incentivos dirigidos a los miembros de mesa.

Cada miembro de mesa, titulares y suplentes, recibió una carta física personalizada suscrita por la Jefatura Nacional que, bajo la misma estrategia de la campaña de comunicación, destacaba la importancia de su participación ciudadana, le motivaba a participar de la jornada electoral y le empoderaba en su rol frente al ejercicio del derecho al voto.

De manera complementaria, se aplicó una táctica de incentivo para motivar la participación de los miembros de mesa. Por primera vez en la historia de los procesos electorales, la ONPE gestionó un decreto para otorgar un día de descanso no compensable a quienes ejercieron el cargo de miembros de mesa.

Estas estrategias de promoción de la participación se complementaron con el uso de la tecnología, para lo que se diseñó una aplicación a través de la cual los coordinadores de las mesas de sufragio reportaron en línea



la instalación de las mesas, de tal manera que no solo se daba un seguimiento más preciso al proceso, sino que a la vez permitió tomar medidas correctivas y dar soluciones oportunas para asegurar la instalación. Esto se complementó con un cuadro de mando, en el que se monitoreaba cómo se iban instalando las mesas por horas y lugares.

La información que antes se proporcionaba por vía telefónica, y únicamente solo en tres momentos específicos de la jornada electoral, durante las ECE 2020 se obtuvo en tiempo real, lo que facilitó el seguimiento permanente y actualizado del proceso.

¿Qué logró en las ECE 2020?

El proceso de instalación de mesas de sufragio contribuyó a:

- Establecer alianzas, porque permitió trabajar con otras instituciones del Estado y otorgar incentivos a los miembros de mesa, lo que influyó positivamente en su motivación y participación.
- Informar a la ciudadanía de manera permanente y en tiempo real sobre la instalación de las mesas de sufragio a nivel nacional.
- Tomar decisiones oportunas y aplicar medidas correctivas para hacer más eficiente el proceso de votación.
- Promover el uso de las tecnologías de la información e identificar innovaciones para promover la participación y el empoderamiento ciudadano en el proceso electoral.
- Fortalecer el acercamiento con la ciudadanía a través de un mensaje motivador y de corresponsabilidad, y no solo de cumplimiento de obligaciones.

Sostenibilidad y perspectivas a futuro

El diseño de la aplicación tuvo un impacto alto por lo que se considera que debe ser un mecanismo por institucionalizar, e incluso ampliar su capacidad para dar seguimiento a

otras actividades específicas del proceso electoral como por ejemplo la llegada de los efectivos de las FFAA; la entrega del material de capacitación, entre otros.

El uso de las tecnologías de la información puede fortalecer el trabajo continuo y una comunicación más cercana y efectiva con los coordinadores de los locales de votación. Esto puede ser especialmente relevante durante el proceso electoral de 2021 en el contexto de la crisis asociada a la COVID-19, pues disponer de información en tiempo real, podría contribuir a garantizar la bioseguridad del proceso.

Asimismo, se recomienda continuar en la línea de trabajo centrada en la ciudadanía, dando un mensaje más enfocado en la participación, el empoderamiento y la corresponsabilidad valorando el rol y contribución de los miembros de mesa y menos en el aspecto sancionador y de cumplimiento de obligaciones. En este sentido, el otorgamiento de incentivos resulta importante para una mayor satisfacción con el proceso.

BUENA PRÁCTICA 7:

ENFOQUE CENTRADO EN LAS PERSONAS

Aplicar estrategias de motivación, identificación personal e incentivos dirigidos a los miembros de mesa orientadas a empoderarlos en su rol frente al ejercicio del derecho al voto logró un acercamiento diferenciado y una mayor participación de estos durante la jornada electoral.

Entregar una carta personalizada suscrita por el Jefe de la ONPE a cada miembro de mesa, titulares y suplentes permitió empoderarlos en la importancia de su participación ciudadana.

Asimismo, otorgar por primera vez, a los miembros de mesa que participaron en las ECE 2020 un día de descanso no compensable aplicable tanto en el sector público como en el privado, se considera una buena práctica porque contribuyó a motivar la participación, aumentar el nivel de compromiso y el empoderamiento ciudadano con el proceso electoral.

Este incentivo fue también una buena práctica en términos de relaciones interinstitucionales de alto nivel, porque la ONPE propuso el Decreto Supremo y lo gestionó con la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y con el Ministerio de Trabajo, logrando su aprobación en el tiempo oportuno.

■ Propaganda electoral: fijando nuevas reglas para asegurar proporcionalidad e igualdad



La propaganda electoral se encuentra reglamentada. A partir de la promulgación de la Ley que modificó el Artículo 35 de la Constitución Política del Perú (2019)⁶, la difusión de propaganda política electoral en radio y televisión se realiza únicamente con financiamiento del Estado bajo criterios de igualdad y proporcionalidad.

La Ley de Organizaciones Políticas dispone que es la ONPE, a través de la Gerencia de Supervisión de Fondos Partidarios, la encargada de determinar el tiempo que dispone cada partido político en esos medios, seleccionar a los medios de comunicación, contratar el espacio para dar a conocer a la ciudadanía las propuestas de las organizaciones políticas, monitorear y fiscalizar que se cumplan las normas de ética y de distribución, evaluar el contenido y asegurar el cumplimiento de la normativa.

¿Cómo operó en las ECE 2020?

Teniendo en cuenta que en las ECE 2020 se aplicó por primera vez la modificación del Artículo 35 de la Constitución, lo que implicó que el financiamiento en radio y televisión de la propaganda electoral fuese exclusivamente con recursos del Estado.

Se aprobó un plan de medios que determinó la distribución de tiempos, el cual se reglamentó de forma extraordinaria atendiendo a que el Congreso de la República había sido disuelto y a los decretos de urgencia emitidos durante ese periodo.

Por primera vez se estableció una penalidad a los medios de comunicación que no cumplieren con lo establecido en el plan de medios respecto a la difusión de la propaganda electoral.

¿Qué logró en las ECE 2020?

El proceso de difusión de la propaganda electoral contribuyó a:

- Evaluar y fiscalizar los contenidos de la propaganda electoral de los diversos partidos políticos asegurando que se cumplieren las normas éticas y técnicas.
- Identificar y contratar a medios de comunicación que cumplieren la normativa, asegurando la transparencia en el proceso y evitando futuros reclamos.
- Fortalecer y preservar la confianza institucional y ciudadana en la ONPE.

Sostenibilidad y perspectivas a futuro

Conforme las atribuciones que actualmente tiene la ONPE en relación con la difusión de la propaganda electoral, que implica mayor fiscalización y control del cumplimiento de la norma, se recomienda crear una unidad orgánica con un equipo de profesionales especializados en comunicación y propaganda electoral que gestione el conocimiento. De manera complementaria, se sugiere que quien diseñe el plan de medios no sea quien se encargue de su monitoreo.

Finalmente, se sugiere reglamentar la propaganda electoral en redes sociales.

6 Ver: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-el-articulo-35-de-la-constitucion-politica-ley-n-30905-1730158-2/>

BUENA PRÁCTICA 8:

MONITOREO Y FISCALIZACIÓN CONSTANTE

El cumplimiento del plan de medios de propaganda se fortaleció en la medida en que los medios de comunicación debían cumplir requisitos orientados a difundir los contenidos y/o mensajes de la propaganda política en los horarios y el tiempo establecido por la ONPE, cuyo incumplimiento acarrearía penalizaciones a los medios.

Se contrató con empresas de los medios de radio y televisión formales, con licencia ante el Ministerio de Transporte y Comunicaciones y el Registro Nacional de Proveedores, lo que facilitó el seguimiento del cumplimiento contractual y la cautela en el destino de los recursos públicos.

Las mejoras implementadas significaron a nivel interno un mayor trabajo y esfuerzo para el seguimiento permanente de las actividades, a fin de garantizar el correcto cumplimiento de la normativa por parte del equipo de la ONPE, que a futuro requiere ser fortalecido.

Factores relacionados al soporte del proceso

■ Gestión del Decreto de Urgencia: Negociación e incidencia para fortalecer gobernabilidad

En un proceso electoral general en tiempos regulares, cuya organización suele tomar unos 270 días, la ONPE aplica lo que se denomina “adjudicaciones simplificadas para la contratación y compras de bienes y servicios”, que están normadas en la Ley de Procesos Electorales. Siguiendo la Ley de Contrataciones del Estado, una adjudicación simplificada se realiza en un plazo aproximado de más de sesenta días.

Sin embargo, para los dos últimos procesos electorales, Referéndum del 2018 y ECE 2020, considerados extraordinarios, la ONPE dispuso de 45 y sesenta días respectivamente para organizarlos, un tiempo sensiblemente menor del habitual, pero en el que de igual forma se requería contar con todos los bienes y servicios disponibles para garantizar la votación. Para lograrlo, la ONPE impulsó una serie de coordinaciones institucionales de alto nivel con el fin de obtener dos decretos de urgencia (uno para cada proceso electoral) y lograr la exoneración de los plazos que establece la ley.

Los decretos de urgencia, de vigencia temporal, permitieron a la ONPE realizar contrataciones sin apelaciones y redujo los plazos a quince días.

¿Cómo operó en las ECE 2020?

La obtención del Decreto de Urgencia (DU) para la reducción de los plazos para contrataciones de bienes y servicios fue abordado en el Comité de Gerencia, en el cual, de manera conjunta, se definió una ruta técnica e institucional para lograrlo.

El DU fue solicitado y justificado por la ONPE ante el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y el Ministerio de Justicia (Minjus), pues quien emite finalmente este Decreto es el Presidente de la República. La necesidad de contar con el Decreto de Urgencia implicó una acción participativa y concertada en la alta dirección, bajo el liderazgo de la Jefatura Nacional.

Los primeros trámites ante la OSCE se realizaron a través de las Gerencias de Administración y Jurídica, sumándose luego la Gerencia General, la Secretaría General y la propia Jefatura Nacional, quienes realizaron las presentaciones y sustentaciones técnicas y jurídicas que concluyeron con la obtención del DU y permitieron realizar todas las contrataciones de bienes y servicios en tiempo oportuno para garantizar la realización del proceso electoral.

¿Qué logró en las ECE 2020?

4 Los días se distribuyen en promedio así: 10 a 12 días hábiles para la habilitación del presupuesto otorgado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y 46 días para el proceso de adjudicación simplificada, es decir convocatoria y selección de proveedores. Adicionalmente a ello se suman los plazos que se otorga al proveedor para la entrega de los bienes o servicios y otros para la distribución del material o servicio a todo el país y el extranjero.

Durante las ECE 2020 la gestión y obtención del Decreto de Urgencia contribuyó a:

- Fortalecer la capacidad de negociación e incidencia de la ONPE, en particular de la Jefatura Nacional, que logró sustentar con base en la experiencia acumulada del Referéndum 2018, la necesidad y viabilidad de una medida especial para un proceso eleccionario inédito en el país.
- Fortalecer la gobernanza en el país, pues se logró hallar una solución para asegurar la realización de un proceso electoral extraordinario de manera oportuna, con apego a la ley y cumpliendo con los procedimientos necesarios para asegurar su legitimidad y transparencia.
- Consolidar el posicionamiento de la ONPE como una institución eficiente y eficaz, con capacidad de propuesta, flexible e innovadora en la búsqueda de soluciones que le permitiesen no solo cumplir con su misión, sino contribuir con el ejercicio efectivo de la ciudadanía en el país.

Sostenibilidad y perspectivas a futuro

La ONPE ha remitido a la PCM su experiencia con la aplicación del Decreto de Urgencia, con el objetivo que sea considerado como un referente durante el actual proceso de modificación de la Ley de Contrataciones.

Se busca incluir un apartado especial para los entes electorales, a fin de que dispongan de una modalidad *ad hoc* para la organización y ejecución de procesos electorales (calendario fijo, variable o extraordinarias) asegurando la libre expresión de la voluntad popular de los ciudadanos y ciudadanas.

BUENA PRÁCTICA 9:

MEDIDAS EXCEPCIONALES PARA SITUACIONES EXTRAORDINARIAS

Proponer, sustentar y lograr la dación del Decreto de Urgencia, como una salida legislativa con rango de Ley, que permitió garantizar no solo el ejercicio de un derecho ciudadano fundamental como el voto, sino también el cumplimiento de la función clave de un organismo público como la ONPE, se considera una buena práctica.

A nivel interno el proceso coordinado entre diferentes gerencias de la institución y la puesta en valor del aprendizaje obtenido de un anterior proceso electoral como el Referéndum, se consideran acciones claves que contribuyeron a lograr el objetivo. A nivel externo, la capacidad de articulación, negociación e incidencia de la Jefatura Nacional de la ONPE, unido a la confianza institucional ganada por la organización, se consideran factores que sumaron al éxito de la iniciativa del Decreto.



■ Contrataciones mayores a ocho UIT: la transparencia como condición de la eficiencia

Los decretos de urgencia aprobados para el Referéndum 2018 y para las ECE 2020 permitieron las contrataciones y compras necesarias para ambos procesos, por montos mayores a las ocho Unidades Impositivas Tributarias (UIT) en tiempos menores que los que establece la Ley de Contrataciones.

Este tipo de contrataciones son críticas para la ONPE, pues tienen plazos muy estrictos que pueden poner en riesgo la realización y el éxito de las elecciones. Los montos de esta modalidad de contratación superan los cuatrocientos mil soles, aunque la mayoría son por montos superiores al millón de soles.

¿Cómo operó en las ECE 2020?

En el Referéndum 2018 se realizaron alrededor de cincuenta contrataciones, que superaron los cuatrocientos mil soles cada una, llegando la mayoría de ellas a montos mayores del millón de soles, pero aprovechando que se implementó en el marco del proceso regular de las elecciones regionales y municipales, se operaron a través de una ampliación de los contratos que ya estaban en marcha, lo que agilizó el proceso y permitió cumplir con los plazos requeridos.

Para las ECE 2020 esta condición cambió, pues se trató de una situación extraordinaria que requirió iniciar un nuevo

proceso y poner en marcha el servicio de habilitación logística, pues a diferencia del Referéndum, no se tenía planeado ningún proceso electoral regular para esa fecha.

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) otorgó un Decreto de Urgencia 002-2019 (DU) un poco más complejo que el del Referéndum. A diferencia del primero, en que le autorizaron a la ONPE contratar con los mismos proveedores de la primera vuelta de las elecciones regionales y municipales, en este DU le autorizaron contratar mediante actos públicos por invitación directa a dos postores. Este mecanismo de convocatoria y contratación no tenía que pasar por el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), lo que hizo más expeditivo estos procesos.

ONPE invitó directamente a proveedores con experiencia, teniendo como base a aquellos que habían participado en procesos anteriores, a aquellos que se pudo encontrar en el sistema del SEACE y a aquellos que enviaban su solicitud de participar. Inicialmente se tuvo cuestionamientos de parte de los proveedores porque esperaban que se realizaran convocatorias abiertas y pedían que estuvieran publicadas en el SEACE, pero esto se absolvió de manera oportuna y transparente.

Pese a que la ONPE tenía la facultad, otorgada por el DU de realizar las contrataciones sin la participación de externos, se decidió que la selección del proveedor fuera en un acto público y filmado y con la presencia de un notario. Con esto se garantizó la transparencia de todas las contrataciones que se realizaron.

Aunque este procedimiento tomó más tiempo y generó algunas dificultades para implementarlo, ya que requirió de la disponibilidad de los notarios (1 notario por cada contratación), se logró realizar 105 actos públicos de contratación, con la presencia de los proveedores, la prensa o cualquier otra persona que quiso participar, lo que generó confianza y se evitó impugnaciones.

Se convocó a la Contraloría para dar respaldo a los procesos de adjudicación. Esta institución participó a través del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) en todos los actos, con la presencia de auditores.

Se implementó un formulario que también usa la contraloría para casos de denuncias. Ante cada denuncia, la ONPE envió una carta al denunciante para que llene el formulario y detalle su denuncia y facilite sus datos, para que ellos pudieran proceder con la investigación ante las instancias correspondientes.

¿Qué logró en las ECE 2020?

Durante las ECE 2020 el proceso que se implementó para realizar las contrataciones mayores a ocho UIT contribuyó a:

- Fortalecer la transparencia en los procesos de contratación de la ONPE, porque aun teniendo facultades especiales para la adjudicación, la institución aplicó procedimientos de control a través de actos públicos certificados por notario, la participación de la Contraloría y la implementación de formularios de denuncia.
- Lograr mayor eficiencia en el uso de recursos financieros de la ONPE, pues al no existir un valor referencial, de los productos o servicios requeridos, las ofertas de los proveedores tuvieron costos más bajos para ser más competitivas en la adjudicación.

Sostenibilidad y perspectivas a futuro

Usar herramientas de planificación como la matriz de seguimiento que se elaboró se considera muy útil, porque permitió identificar las contrataciones críticas y priorizarlas, a la vez que se le dio seguimiento a cada una de las grandes contrataciones. También permitió realizar un trabajo de control porque se identificaron aquellas contrataciones que requerían un seguimiento y una supervisión más precisa.

Se sugiere a futuro institucionalizar la práctica de convocar la participación de la Contraloría en los procesos de contratación, porque ayuda a identificar riesgos o posibles problemas con los proveedores y fortalecer la transparencia.

BUENA PRÁCTICA 10:

HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN PARA CONTRATACIONES EFICIENTES

A pesar que el DU disponía que la ONPE podía realizar contrataciones sin la participación de externos, la institución elaboró un lineamiento para las contrataciones de bienes y servicios de la ONPE – Elecciones Congresales Extraordinarias 2020, en el marco del Decreto de Urgencia No. 002 – 2019 que facilitó la pluralidad de postores, la participación permanente de la OSCE durante los procesos de contratación, la presencia de notarios en los actos públicos de contratación llevados a cabo, los mismos que fueron filmados; todo ello garantizó la transparencia de las 105 contrataciones realizadas; lineamiento que seguirá en futuros procesos electorales.

La realización de actos públicos para las contrataciones de bienes y servicios obligó a la Gerencia de Administración a planificarlos de manera más exhaustiva. Se elaboraron líneas de tiempo y se diseñó una matriz de seguimiento para cada contratación en la que se detallaban las etapas del proceso: convocatoria, apertura de sobres, decisión final, reprogramaciones, etc.

La matriz permitió identificar las contrataciones críticas y priorizarlas, a la vez que se le dio seguimiento a cada una de las grandes contrataciones. La matriz facilitó también el trabajo de control porque se identificaron aquellas contrataciones que requerían un seguimiento y supervisión rigurosos.

■ Rompiendo esquemas: campaña sobre el poder del voto y otras estrategias de comunicación

La campaña de comunicación, dirigida a electores y miembros de mesa, tuvo como objetivo informar, sensibilizar y motivar sobre el proceso en escenarios nacional, regional e internacional.

Incluye el diseño de un concepto, según el escenario electoral, un plan de medios (televisión, radio y prensa escrita) y el diseño e impresión de material informativo. Esto se complementa con una estrategia de comunicación segmentada para diferentes públicos objetivo, considerando las diferencias culturales, de idioma, de acceso y otras particularidades locales.

¿Cómo operó en las ECE 2020?

Para las ECE 2020, se reforzó el objetivo de sensibilizar a los actores electorales sobre la importancia del voto. Se buscó



empoderar a la ciudadanía, reforzar su libertad en la elección del candidato/a y promover su participación en el proceso.

Se incluyó a otros segmentos de la población considerada importante, tales como los médicos en guardia, las fuerzas armadas y los policías para darles mayor protagonismo.

Partiendo de los diferentes enfoques sobre el comportamiento político del elector, teniendo en cuenta el rol de las emociones en la decisión electoral y la indiferencia del ciudadano peruano en los acontecimientos políticos, se decidió potenciar el voto racional enfocado en el ciudadano para promover y legitimar su poder e importancia durante la jornada electoral, incidiendo en que su voto legitima la transferencia del poder: él decide a quién van a “sentar en el sillón del poder”. Por ello, se diseñó el concepto “tú tienes el poder del voto” con la finalidad que el acento esté puesto en la identificación y reflexión sobre las propuestas de los y las candidatas.

En la misma línea, a través de historias y testimonios tanto del personal de la ONPE, como de actores electorales y votantes, se buscó humanizar la comunicación visibilizando las acciones llevadas a cabo durante todo el proceso electoral.

Se estableció una estrategia de trabajo preventiva, basada en relaciones públicas, con medios de comunicación, periodistas y líderes de opinión, a quienes se les realizaron visitas personalizadas con la finalidad de informarles y sensibilizarles sobre su rol en el proceso.

Además, para llegar a las zonas más alejadas y cubrir los vacíos informativos, se trabajó de la mano con el equipo de comunicadores regionales de las Oficinas Descentralizadas de Procesos Electorales (ODPE) quienes apoyaron la difusión en medios locales y comunales. Para maximizar el alcance, se

reforzó con el envío de mensajes de texto a nivel nacional. También, se diseñaron diversos spots teniendo en cuenta la segmentación del público, la diversidad cultural y las necesidades locales de información.

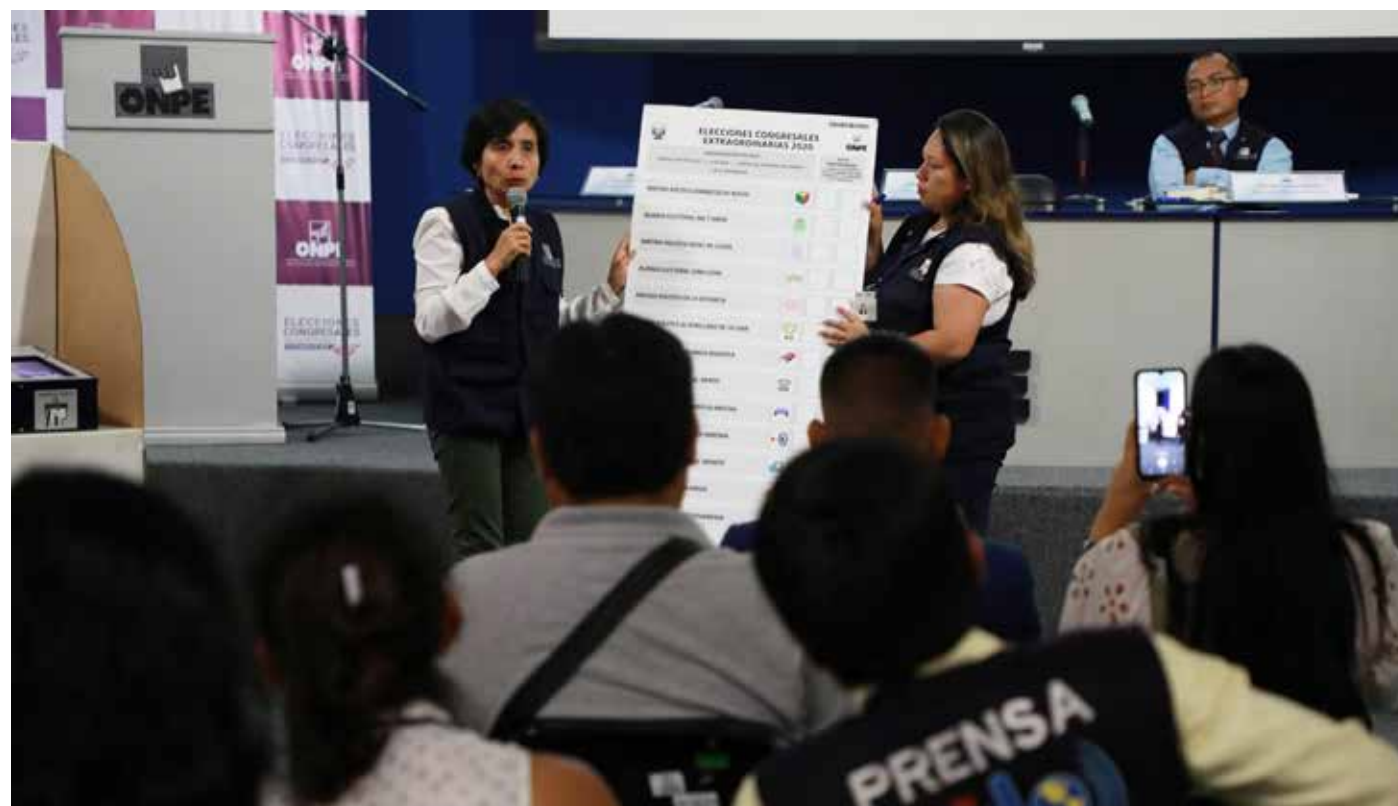
Bajo esta nueva mirada, se fortaleció la estrategia a través de las redes sociales diseñando contenidos más dinámicos e interactivos, ampliando la diversidad de formatos y de lenguaje. Se incorporó más publicidad en las vías públicas y en exteriores. Se trabajó también con publicidad BTL, realizando activaciones informativas en espacios públicos sobre cómo votar y se amplió la capacidad del call center el día de la votación.

¿Qué logró en las ECE 2020?

Durante las ECE 2020 la campaña de comunicación contribuyó a:

- Contrarrestar la falta de credibilidad en las instituciones públicas, asociada al contexto de confrontación política que precedió al proceso.
- Promover la inclusión y reconocer la diversidad, en tanto reforzó y promovió la identificación del elector con el proceso, puso en valor su rol y, sobre todo, la importancia de la votación.
- Potenciar la coordinación con el equipo de comunicadores regionales de prensa a cargo de la Gerencia de Organización Electoral y Coordinación Regional (Goecor), que posibilitó capacitarles y

5 BTL es el acrónimo de “Below The Line” (en español “por debajo de la línea de promoción”), y consiste en emplear formas de comunicación no masivas dirigidas a un segmento específico, empleando como principales recursos la creatividad, la sorpresa y el sentido de oportunidad, creando a su vez canales novedosos para comunicar el mensaje deseado. (Fuente: <https://www.sitiosregios.com/blog/que-es-la-publicidad-btl/>)



sensibilizarles sobre los objetivos de la campaña, apoyarles constantemente, establecer alianzas y así aumentar el alcance a nivel nacional y regional de la campaña.

- Sensibilizar a los periodistas, líderes de opinión, medios de comunicación e instituciones públicas y privadas para que apoyaran el proceso y fuesen voceros de la campaña, al punto que varios de ellos diseñaron material personalizado, lo que maximizó el alcance.
- Ampliar el alcance e impacto de los mensajes porque se generaron más contenidos aprovechando diversos canales de comunicación, en especial las redes sociales, considerando la segmentación del público, en particular los jóvenes, y aprovechando las tendencias actuales en medios digitales y estrategias mixtas de ATL y BTL.

Sostenibilidad y perspectivas a futuro

Debido a los impactos positivos de la campaña de comunicación, y considerando el contexto de crisis asociada a la COVID-19 en el que se desarrollará el proceso electoral de 2021, se sugiere continuar con los mismos objetivos de sensibilización y motivación, trabajar sobre las oportunidades de mejora y seguir innovando. En ese sentido, diseñar más material que tenga en cuenta la diversidad cultural e incluir referencias a las condiciones de bioseguridad del ejercicio de votación.

Asimismo, si bien se cuenta con un buen equipo, se sugiere seguir reforzándolo con personal calificado y especializado en comunicación, que pueda hacer frente a los nuevos desafíos y estrategias planteadas y seguir promoviendo el personal de carrera.

BUENA PRÁCTICA 11:

UN NUEVO CONCEPTO QUE TOMA EN CUENTA LAS DIFERENCIAS

El diseño de la campaña permitió cambiar la mirada de la ONPE sobre el público objetivo y dar mayor importancia a los votantes, los miembros de mesa y demás actores, atendiendo las diferentes necesidades de información y tomando en cuenta la diversidad cultural y de acceso, enfatizando no solo en el aspecto del deber sino también en el del derecho como electores.

A nivel externo, el nuevo concepto en la campaña de comunicación promovió una mayor recordación del mensaje y un mejor posicionamiento de la ONPE. Asimismo, generó un mayor apoyo de los medios de comunicación. A nivel interno, se contó con un equipo consolidado con funciones claras, motivado y comprometido tanto en la sede central, como en las regiones.

Se considera una buena práctica que debería ser continuada, pues contribuye a construir una ciudadanía no solo más informada sino más concienciada sobre su rol en este proceso.



■ Detrás del manejo de crisis por *fake news*: trabajo minucioso de prevención.

El manejo de crisis por *fake news*, noticias falsas, es un proceso continuo en el que mediante un sistema de monitoreo, se evalúan diariamente las noticias y los comentarios que buscan desacreditar el proceso electoral y afectar la reputación y la credibilidad de la ONPE.

Para contrarrestar los comentarios negativos y falsos que puedan dañar significativamente la transparencia del proceso electoral, se diseña un plan de contingencia en el que se identifica a las personas o instituciones involucradas, se realiza la investigación debida dentro de la ONPE, se les brinda la información correspondiente o se contrarresta con la campaña de comunicación. Esto se evalúa según las particularidades del escenario y el contexto electoral.

¿Cómo operó en las ECE 2020?

Durante las ECE2020, el manejo de *fake news*, en un contexto de crecimiento de las redes sociales, fue un elemento muy importante para asegurar la credibilidad del proceso electoral, por lo que se le prestó mucha atención. Se realizó una estrategia de prevención, estrechamente ligada al plan de publicidad, que incorporó un trabajo minucioso de relaciones públicas con periodistas a quienes se les sensibilizó, capacitó y se les dio información técnica para que tuvieran insumos y argumentos sólidos frente a las noticias falsas.

Este manejo de crisis mejoró la capacidad de respuesta rápida y estratégica, involucró el establecimiento de contactos para

la indagación de la problemática a fin de realizar controles superpuestos entre las diversas fuentes.

Se investigó a fondo cada situación para la toma de decisiones informadas y el planteamiento de una respuesta estratégica que muchas veces se expresó a través de un comunicado.

¿Qué logró en las ECE 2020?

El manejo de *fake news*, considerado como un aspecto crucial para la credibilidad del proceso electoral y de la ONPE durante las ECE 2020, contribuyó a:

- Identificar oportunamente las noticias falsas y atenderlas debidamente para evitar una crisis mayor.
- Posicionar a la ONPE, porque permitió establecer alianzas y relaciones con los medios de comunicación a fin de sensibilizarles y capacitarles sobre todos los aspectos del proceso electoral.
- Tomar decisiones informadas, porque se logró establecer una estrategia de prevención que involucró una investigación minuciosa para identificar el origen del problema y solución más adecuada.
- Fortalecer la credibilidad en el proceso electoral y la confianza en la ONPE.

Sostenibilidad y perspectivas a futuro

Si bien se ha realizado un buen trabajo en materia de manejo de *fake news* y la ONPE cuenta con un servicio de monitoreo de noticias y comentarios se considera que puede mejorarse la eficiencia del proceso fortaleciendo el equipo responsable de esta tarea con perfiles adecuados al resultado esperado.



Contar con más personal especializado mejoraría la capacidad y calidad de este proceso, que ha sido alta ya en la operación de las ECE 2020, pero que teniendo en cuenta el contexto de crisis asociado a la COVID-19 en el que se desarrollará el proceso electoral del 2021, este aspecto de *fake news* podría ser un proceso crítico.

Es relevante explorar relaciones de cooperación con otras instituciones cuya transparencia y neutralidad estén comprobadas, como la que se llevó a cabo con la Institución Transparencia, la cual rastreaba e informaba a la ONPE sobre los *fake news* que identificaba.

BUENA PRÁCTICA 12:

UN TRABAJO PREVENTIVO Y MINUCIOSO

El método de verificación, investigación y análisis de la información para el manejo de crisis por *fake news*, noticias falsas, promovió una toma de decisiones basada en información fehaciente, que contribuyó a la credibilidad de la ONPE y a la confianza ciudadana en el proceso de las ECE 2020.

El enfoque preventivo permitió dar respuestas rápidas, oportunas y fortalecer la transparencia del proceso electoral y la reputación de la ONPE.



■ Despliegue y repliegue del material electoral: Gestión eficaz de riesgos que contribuyó a la transparencia

El despliegue del material electoral es una de las actividades más importantes que realiza la ONPE e implica el traslado de los materiales (ánforas, cabinas, lapiceros, etc.); los documentos (actas, padrones, relación de personal, etc.) y los equipos electorales (equipos para el voto electrónico) a los diferentes lugares del país donde se van a emplear. Esta acción no se limita al día de la jornada electoral, pues existen actividades previas de capacitación y simulacros, en las que es necesario contar con parte del material electoral de manera anticipada. Se trata de una actividad planificada y organizada al detalle.

El repliegue del material y los equipos, si bien no requiere de tanta precisión en los tiempos para el retorno de los mismos, se debe cumplir con un cronograma preestablecido, para cumplir con los plazos fijados a los proveedores del transporte.

¿Cómo operó en las ECE 2020?

Por lo ajustado del tiempo de estas elecciones, las Gerencias de Informática y Tecnología (GITE), Gestión Electoral (GGE) y Organización Electoral y Coordinación Regional (GOECOR) aplicaron una planificación y organización más estricta que en los procesos de calendario fijo, con fechas específicas para impresión de material, traslado a almacenes, armado de paquetes y distribución a los centros de votación o a las ODPE. La actividad funcionó como un sistema, con un cronograma preciso de implementación.

Todo movimiento interno y externo del material y equipos electorales se coordinó con la Policía Nacional del Perú



(PNP) y con las Fuerzas Armadas (FF.AA.) para el resguardo correspondiente, a fin de contribuir con la transparencia del proceso.

Adicionalmente, y debido a las condiciones climáticas de la época en la que se realizaron las ECE 2020, caracterizada por huaicos, lluvias y corte de carreteras en varias zonas del país, la ONPE convocó al Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci), al Ministerio de Transporte y al Seguro Social de Salud (EsSalud) para fortalecer el proceso de despliegue y repliegue.

La Gerencia de la Oficina de Seguridad y Defensa Nacional (OSDN) elaboró una matriz integrada de riesgos asociados al despliegue y repliegue, en la que consolidó toda la información proporcionada por la Defensoría del Pueblo, INDECI, PNP y el Jurado Nacional de Elecciones. Esta matriz, que tomó tiempo en ser elaborada debido a los análisis y el cruce de información de las diversas fuentes, fue una herramienta clave para homogeneizar y compartir la información entre las diversas instituciones y diseñar respuestas para evitar, mitigar, reducir y controlar los riesgos.

¿Qué logró en las ECE 2020?

El proceso de despliegue y repliegue del material electoral durante las ECE 2020 contribuyó a:

- Fortalecer la coordinación entre diferentes gerencias de la ONPE que, si bien están habituadas al trabajo conjunto, durante las ECE 2020 enfrentaron desafíos particulares, para cumplir con los cronogramas fijados en el tiempo previsto, y otros externos asociados a las condiciones climáticas en las que realizó este proceso, que les exigieron acciones más eficientes.
- Fortalecer la coordinación interinstitucional con entidades clave del proceso como la Defensoría del Pueblo, Reniec, Indeci, PNP, FF.AA. y el Jurado Nacional de Elecciones fue crucial para lograr el apoyo a la acción

de la ONPE y contribuir a garantizar la seguridad de este proceso clave.

Sostenibilidad y perspectivas a futuro

La matriz integrada de riesgos elaborada durante las ECE 2020 está siendo utilizada tanto por la ONPE, como por otras entidades involucradas con el tema electoral porque permite consolidar, uniformizar y compartir información relevante.

La Gerencia de Calidad ha establecido la matriz integrada de riesgo como un procedimiento de la OSDN, reconociendo así la innovación y el resultado positivo de su aplicación, lo que garantiza su aplicación en futuros procesos electorales.

BUENA PRÁCTICA 13:

GESTIÓN COORDINADA DE RIESGOS

La búsqueda del involucramiento y compromiso de las entidades del Estado con la democracia y la gobernabilidad. La estrecha coordinación intrainstitucional e interinstitucional realizada por la ONPE para asegurar el despliegue y repliegue del material electoral permitió asegurar su realización en el tiempo previsto y en las condiciones requeridas, lo que contribuyó a la transparencia del proceso electoral.

El desarrollo de herramientas innovadoras como la matriz integrada de riesgos, en la que se consolidó información proveniente de diferentes instituciones clave del proceso, ofreció datos uniformizados y compartidos, que facilitaron la toma de decisiones oportunas para evitar, mitigar, reducir o controlar los riesgos del proceso.

FACTORES CRÍTICOS CON POTENCIAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LA ONPE

Sistema integrado de información de Control Gerencial

Antecedentes

Una aspiración de varias gestiones de la ONPE ha sido disponer de un sistema automatizado que ofrezca información actualizada, integrada y de calidad para la toma de decisiones de la alta dirección.

El sistema debería tener la capacidad de gestionar la información tanto en los procesos regulares de gestión institucional, con el objetivo de reducir los riesgos en procesos críticos, como en los procesos electorales donde hay una presión adicional por los tiempos establecidos para su implementación y la demanda de información de actores externos, con el objetivo de reducir el margen de error. En ambos escenarios, se espera que el sistema contribuya a fortalecer la eficiencia y la eficacia institucional.

La ONPE tiene una larga experiencia en el desarrollo de sistemas de información a medida. Diversas gerencias han creado sistemas propios, con diferentes soluciones tecnológicas, de acuerdo a sus propias necesidades, pero aún no están interconectados y tienen limitaciones en cuanto a la actualización y automatización de los datos.

Situación durante las ECE 2020

Durante las ECE 2020 se implementaron mejoras y se pusieron en marcha diversos aplicativos como el Adán para la conformación de mesas de sufragio, el SEA para el procesamiento de actas y se implementaron diversos cuadros de mando como por ejemplo para la instalación de mesas de sufragio que le permitieron a la Jefatura Nacional monitorear el proceso de forma continua y tomar decisiones y medidas correctivas inmediatas.

La experiencia, además de positiva, puso de relevancia la necesidad de contar con un sistema integrado de información y su relación directa tanto con el éxito de los procesos electorales, como con la mejora de la gestión institucional de la ONPE. Con la experiencia de las ECE 2020 se constató que el sistema integrado de información puede contribuir a:

- Mejorar la eficiencia de la gestión institucional al reducir el tiempo de los procesos y las áreas que requieren información compartida.
- Fortalecer la eficacia de la ONPE durante la organización y ejecución de procesos electorales, porque facilita la toma de decisiones ejecutivas con información de calidad en corto tiempo.

Aspectos por considerar para impulsar el Sistema Integrado de Información

Es importante reconocer que el Sistema Integrado de Información es más una herramienta de gestión, que una solución tecnológica y por lo tanto hay algunos aspectos relevantes que se deberían considerar en la decisión de impulsar su desarrollo y puesta en marcha:

- Se trata de un objetivo de mediano plazo con una implementación gradual.
- Demanda un trabajo en equipo y un alto nivel de coordinación intrainstitucional para garantizar que participen, por un lado, las diferentes gerencias que serán a la vez fuente de información y usuarias de los datos y por el otro, los profesionales técnicos de informática y desarrollo de sistemas, que ayudarán a definir la tecnología de información y comunicación más adecuada a las necesidades, pues se trata de un sistema hecho a medida.



- Requiere una planificación para identificar los indicadores o variables que serán monitoreados, la fuente de la información, las responsabilidades de alimentación del sistema y de elaboración de reportes.
- Debe partir de lo existente, aplicando un criterio de interoperabilidad para lograr que los diferentes aplicativos, sistemas de información que están activos en la ONPE y que cumplen estándares de calidad y de automatización, puedan integrarse en el nuevo modelo.
- Implica cambios en la cultura organizacional porque estandariza procedimientos y transparenta información para la toma de decisiones ejecutivas y oportunas.
- Necesita el compromiso, participación y liderazgo directo de la Jefatura Nacional de ONPE para asegurar los recursos necesarios y asegurar su sostenibilidad.
- Aprovechar los avances institucionales logrados, como el prototipo desarrollado por la Gerencia de Informática y Tecnología Electoral (GITE).
- Se requiere hacer un análisis de toda la información que se quiere incorporar en este sistema para elaborar un presupuesto de lo que costaría su implementación.
- Desde el punto de vista de la GITE debería ser un proyecto de inversión.



Presupuesto analítico: acción crucial para inicio de actividades en ODPE

Antecedentes

El Presupuesto Analítico, que está a cargo de la Gerencia de Organización Electoral y Coordinación Regional (GOECOR), es el análisis y transferencia de los recursos económicos que va a requerir cada una de las Oficinas Descentralizadas de Procesos Electorales (ODPE) que se van a instalar en el país. Este presupuesto se elabora específicamente para cada proceso electoral.

El presupuesto es el resultado de un análisis en el que se determina el monto de dinero que se le debe asignar a cada ODPE para asegurar su instalación y plena operatividad. Se determina a partir de criterios como las características del lugar donde va a operar la Oficina y el número de personas que se va a contratar. Se trata de un proceso muy detallado en el que se toman en cuenta las particularidades de cada ODPE (viajes fluviales, aéreos, terrestres, acémilas, tamaño de locales, servicios de acondicionamiento, condiciones de seguridad, etc.).

La elaboración y transferencia del presupuesto analítico es un proceso crucial para evitar demoras en la implementación y operación de las ODPE que tienen plazos establecidos para la ejecución de sus actividades. Se ha identificado que, en muchos casos, cuando este proceso sufre retrasos, los jefes y jefas de ODPE incurren en gastos anticipados para cumplir con los procesos requeridos y esto ocasiona problemas para la administración y la rendición de gastos.

Situación durante las ECE 2020

- Se han mejorado los procesos de selección del personal que va a ocupar cargos de responsabilidad en las ODPE, adecuando mejor los perfiles profesionales que se requieren para cubrir estos puestos.
- En la GOECOR se contó con analistas logísticos certificados que apoyaron a la administración de las ODPE en los procesos de contratación a fin de garantizar que se adecuaron a la Ley de Contrataciones del Estado. Estos analistas se encargaron de elaborar los expedientes de contrataciones (costos, cuadros comparativos, órdenes de compra, etc.).
- Para la contratación de las cerca de cuarenta mil personas que requirió la organización y ejecución del proceso, GOECOR contó con analistas de recursos humanos y personal auxiliar que dieron soporte a las ODPE para mejorar el proceso de selección de personal.
- Se contó también con un equipo de asistentes de finanzas que trabajó directamente con la coordinación administrativa de las ODPE para mejorar los avances y registros de gastos, lo que contribuyó a reducir los niveles de error en las rendiciones.

Aspectos por considerar para impulsar mayor eficiencia en la elaboración del Presupuesto Analítico

Es relevante el papel que tiene el presupuesto analítico en el funcionamiento de cada una de las ODPE, pues representan a la ONPE en cada circunscripción donde operan. Para las elecciones generales del 2021 se prevé que se pondrán en marcha más de noventa ODPE, por lo que se considera necesario introducir algunas mejoras en la forma como se viene realizando este proceso:



- Realizar el presupuesto general y el analítico en paralelo. La elaboración del presupuesto general se inicia con una ficha técnica en la que, entre otras cosas, se identifica la cantidad de ODPE que se van a instalar para el proceso electoral. Esta información podría aprovecharse como dato de base para que GOECOR pueda iniciar la programación del gasto que se va a requerir en cada una de ellas. Realizar estas tareas en simultáneo podría evitar las demoras que se registran en la actualidad y haría más eficiente este proceso, pues al finalizar el presupuesto general también se dispondría de una versión preliminar del analítico que solo requeriría ajustes mínimos.
- Reforzar niveles de asesoría de órganos claves de la ONPE vinculados a la gestión presupuestal.
- Aprovechar el sistema de seguimiento que maneja GOECOR, en el cual las ODPE reportan información sobre su avance de gastos de acuerdo a las partidas presupuestales, dándole acceso a otras gerencias involucradas para otorgar un mejor soporte.



RETOS DEL PROCESO ELECTORAL 2021 EN EL CONTEXTO DE LA COVID-19



Una aspiración de varias gestiones de la ONPE ha sido disponer de un sistema automatizado que ofrezca información actualizada, integrada y de calidad para la toma de decisiones de la alta dirección.

El sistema debería tener la capacidad de gestionar la información tanto en los procesos regulares de gestión institucional, con el objetivo de reducir los riesgos en procesos críticos, como en los procesos electorales, donde hay una presión adicional por los tiempos establecidos para su implementación y la demanda de información de actores externos, con el objetivo de reducir el margen de error. En ambos escenarios, se espera que el sistema contribuya a fortalecer la eficiencia y la eficacia institucional.

La ONPE tiene una larga experiencia en el desarrollo de sistemas de información a medida. Diversas gerencias han creado sistemas propios, con diferentes soluciones tecnológicas, de acuerdo a sus propias necesidades, pero aún no están interconectados y tienen limitaciones en cuanto a la actualización y automatización de los datos.

■ En relación con la comunicación externa e interna

La comunicación tendrá un papel aún más relevante en este contexto de elecciones postpandemia.

A nivel externo, se debería continuar con la misma

estrategia de situar al ciudadano en el centro para mejorar sus capacidades como elector e incrementar su compromiso e identificación con el proceso. De igual manera, se sugiere continuar el tono comunicacional orientado a mejorar la percepción de confianza en la ONPE en particular y en el proceso electoral en general. En este contexto, se debería mantener el estilo de comunicación fluida y constante sobre las diversas medidas de bioseguridad que ONPE va a implementar con el fin de dar seguridad y confianza al ciudadano, tanto a los miembros de mesa como al resto de electores para continuar asumiendo su rol y responsabilidad del voto ciudadano informado.

A nivel interno, para continuar fortaleciendo el sentido de pertenencia y de compromiso del equipo ONPE con los objetivos y valores institucionales, en el contexto de postpandemia se debería trasladar, tanto para el personal fijo, como para quienes se contrate durante el proceso electoral, mensajes que evidencian que la institución tiene una acción proactiva centrada en la salud y seguridad de sus trabajadores y trabajadoras.

Se sugiere encontrar mecanismos para informar que desde la alta dirección hay un compromiso no solo por realizar elecciones limpias y transparentes, sino que se vienen implementando un conjunto de esfuerzos orientados a preservar su integridad y salud frente a la



pandemia y que se evidencie que es un compromiso de doble vía: de la institución, que desarrollará protocolos e implementará recursos específicos para este fin, y de los equipos ONPE que deben asumir la responsabilidad del autocuidado y el desempeño responsable de sus funciones para asegurar la salud de los otros.

■ En relación con las acciones de capacitación a los actores electorales

Se debería fortalecer la estrategia de capacitación dirigida a actores electorales, para mejorar el alcance logrado durante las ECE 2020 y fortalecer el enfoque de diversidad cultural, de inclusión, de género y no discriminación.

Asimismo, se recomienda ampliar la versión remota de la capacitación para asegurar llegar a un mayor número de actores, protegiendo su salud y reduciendo los costos de contagio que podría implicar el desplazamiento para los y las ciudadanas. En este aspecto es clave considerar la brecha digital persistente en el país, lo que implica que además de capacitación vía Web, se deberían incluir procesos basados en medios comunitarios como radio y sistemas de megafonía, entre otros.

■ En relación con los procesos de contratación de bienes y servicios

Se debería tener en cuenta que las contrataciones en escenario de postpandemia tienen nuevas condiciones, porque los contratos han perdido equilibrio financiero, por los sobrecostos que deben asumir las empresas en términos de bioseguridad, precios más elevados en materias primas, etc. La ONPE deberá tomar en cuenta este nuevo escenario para la adquisición de bienes y servicios y así evitar el rompimiento de este equilibrio.

■ En relación con el despliegue y repliegue de material y equipos electorales

Se sugiere redoblar los esfuerzos de coordinación interinstitucional que se han realizado durante las ECE 2020, a fin de promover la articulación efectiva con otras instituciones, tales como Minsa o EsSalud, para reducir los riesgos asociados a la postpandemia, tanto del equipo ONPE como de los y las electores. Así mismo, la acción articulada con organizaciones de la sociedad civil en el nivel local tales como las Rondas Campesinas y las juntas vecinales, puede representar un activo valioso para asegurar la seguridad y salud durante el proceso.



ANEXOS

Anexo 1: Pasos seguidos para la identificación y selección de los Factores Críticos de Éxito (FCE)

La sistematización se basa en un análisis cualitativo que identifica y analiza los Factores Críticos de Éxito (FCE) asociados al resultado de unas ECE2020 legítimas y transparentes, reconocidas a nivel nacional e internacional.

Para tal efecto las actividades realizadas se orientaron a recoger la información de fuentes primarias (entrevistas en profundidad con entrevistados) y fuentes secundaria (revisión y análisis documental), que para su posterior análisis.

Principales actividades realizadas:

Recojo de información de las fuentes secundarias. La consultoría realizó un análisis descriptivo y comparativo para identificar las mejoras diferenciales de la ECE 2020 con respecto a los principales procesos realizados en el período 2016-2020. En particular se analizaron:

- Informes de evaluación de planes operativos electorales 2016 – 2019.
- Reportes de avances de actividades de las ECE 2020, emitidos por la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (GPP)
- Reuniones de coordinación con personal de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (GPP) y de la Gerencia General para recojo de información acerca del monitoreo realizado a las actividades de las ECE2020.

Adicionalmente se tomó en cuenta para esta revisión documental:

- Informes de misiones de observación electoral 2020 de la Unión Europea y la Organización de Estados Americano.
- Informe de taller de evaluación de las ECE 2020. Elaborado por Zorobabel Cancino.

Identificación de Factores Críticos de Éxito (FCE). La consultoría elaboró una matriz de identificación de procesos críticos en la que se recogieron todos los procesos que intervinieron en las ECE2020 y una matriz posterior en la que se priorizan los Factores Críticos de Éxito, ambas validadas por la Alta Dirección de la ONPE. Esta última se constituye en la base de la sistematización. (Ver Anexo 2. Matriz General de Procesos Críticos y anexo 3 Matriz de Factores Críticos de Éxito. Documentos Excel anexos al entregable)

Elaboración de guía de entrevistas. La consultoría diseñó una guía de entrevistas que permitió ahondar en puntos específicos de los Factores Críticos de Éxito. (Ver Anexo 4 Cuadro de entrevistados)

Otras acciones:

- Para validar los hallazgos y el enfoque de análisis aplicado, la consultoría mantuvo una activa coordinación, mediante reuniones virtuales y sesiones de trabajo, con la Subgerencia de Planeamiento y Presupuesto de la ONPE y la Gerencia General, a fin de asegurar la calidad y coherencia del producto solicitado.

Identificación de factores críticos de éxito

Para el análisis del proceso de las ECE 2020 se seleccionó la metodología de Factores Críticos de Éxito (FCE), que permiten identificar y analizar las mejoras diferenciales en relación con cuatro aspectos clave: i) innovación; ii) eficiencia en el uso de recursos iii) capacidades estratégicas de los equipos directivo y técnico y iii) nivel de criticidad de los procesos.

Este análisis de los principales procesos (estratégicos, misionales y de soporte) a través de FCE busca aportar información relevante para consolidar la acción institucional de la ONPE e identificar algunos lineamientos que contribuyan a mejorar el diseño e implementación del proceso de Elecciones Generales 2021, en particular considerando el contexto postpandemia COVID-19 en el que se llevarán a cabo.

La identificación y selección de los principales FCE fue una tarea delicada, dado el alto número de procesos que, de manera simultánea, realiza la ONPE; muchos de ellos con un alto nivel de criticidad en los procesos electorales que la institución tiene como responsabilidad.

El punto de partida fue lograr un consenso a nivel del equipo directivo de la ONPE para identificar los principales procesos que llevó a cabo la institución durante las ECE 2020. La participación del equipo directivo de ONPE ha sido clave en esta

etapa pues, como señalan diversos estudios y documentos sobre FCE, los directivos se ubican en el nivel más alto de la gestión y son quienes conocen y deciden las estrategias de la organización⁶.

Como resultado de esto, de manera participativa, se logró consolidar un listado de 54 procesos críticos que la ONPE implementó en este proceso electoral, para alcanzar sus objetivos.

Los procesos críticos se clasificaron en tres niveles de la gestión de ONPE:

Nivel de gestión	n.º de Factores Críticos
Dirección del proceso	8
Actividades electorales	34
Soporte del proceso	12

a) Aunque no existe una regla absoluta sobre el número ideal de FCE para el análisis, diversos autores señalan que una buena idea es limitar el número a un máximo entre ocho y diez⁷, debido a que esto facilita la identificación del impacto que tuvo cada factor y da información más precisa sobre elementos clave que pueden aportar al éxito en futuros procesos.

b) Con el objetivo de priorizar FCE del listado general, se definieron, también de manera consensuada con el equipo directivo de ONPE, cuatro variables que permitieran seleccionar aquellos factores que han tenido un impacto diferencial en el éxito de las ECE 2020.

Cada variable fue calificada por niveles de relevancia alto (cinco puntos); medio (tres puntos) y bajo (1 punto), con respecto a las características del FCE analizado. Para la selección y priorización final, se seleccionaron aquellos factores que sumaron entre quince y veinte puntos, resultando en once FCE, incluyendo sus respectivos subtemas que serán objeto de análisis en la sistematización.

Es necesario resaltar que, aunque no resultaron priorizados por el criterio de la puntuación de las variables, el equipo directivo de la ONPE consideró pertinente incluir las FCE: 1) Gestión de la Calidad – Sistema Integrado de Control Gerencial y 2) Gestión de la Planificación – Elaboración del presupuesto analítico de las Oficina Descentralizada de Procesos Electorales (ODPE) porque los considera relevantes por su alto nivel de criticidad en los procesos electorales.

Variable	Definición
Innovación de procesos	Una de las variables que se incorporó al proceso de selección de los FCE de la ECE 2020 fue la innovación, ya que es un factor fundamental para la ONPE para implementar mejoras continuas a sus procesos, especialmente en contextos de crisis, como fueron las ECE 2020. Analizar qué innovaciones de procesos se pusieron en marcha en cada uno de los FCE permitirá identificar aquellas nuevas maneras de hacer las cosas para convertirse en una organización más eficiente y competitiva.
Eficiencia en el uso de los recursos	Esta eficiencia de los recursos escasos que suele tener la ONPE durante los procesos electorales, especialmente las ECE 2020, están relacionados con el tiempo de respuesta a las acciones emprendidas, uso de nuevas tecnologías, controles rígidos sobre las actividades, las decisiones político-estratégicas, procesos de coordinación interna y externa, que han permitido maximizar afectar positivamente la calidad y los objetivos esperados.
Asociación de capacidades estratégicas.	La capacidad institucional es clave para el éxito de procesos y es una mezcla de conocimientos técnicos, capacidad de toma de decisión, desempeños, así como los valores personales de los actores que participaron del proceso electoral.
Nivel de criticidad	Esta variable permitió establecer la necesidad o importancia del proceso o acción, sin el cual el resultado se vería sensiblemente afectado, no solo a nivel del FCE, sino en el impacto global sobre los resultados generales de las ECE 2020.

6 Cómo identificar factores críticos de éxito en la gestión de proyectos. Extraído de <https://www.nutcache.com/es/blog/como-identificar-los-factores-criticos-del-exito-en-la-gestion-de-proyectos/>
Factores críticos de éxito: una breve conceptualización. Extraído de <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-actores-criticos-exito/#:~:text=Los%20factores%20cr%C3%ADticos%20de%20%C3%A9xito%20son%20puntos%20clave%20que%2C%20cuando,al%20fracaso%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.>

7 Factores críticos de éxito en la implantación de proyectos. Extraído de https://www.academia.edu/16165335/FACTORES_CRITICOS_DE_%C3%89XITO_EN_LA_IMPLANTACI%C3%93N_DE_PROYECTOS_SMED_UNA_REVISION_DE_LITERATURA

