Jurado Nacional de Elecciones
Presidencia

RESOLUCIÓN Nº 017-2011-P/JNE

Lima, 08 FEB. 2011

VISTO, el Memorando N° 007-2011-DGPID/JNE de la Dirección General de Planeamiento, Innovación y Desarrollo;

CONSIDERANDO:

Que, la Ley Nº 28411 - Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, establece en su artículo 71, numeral 71.1, que las entidades, para la elaboración de sus Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales, deben tomar en cuenta su Plan Estratégico Institucional (PEI), el cual debe ser concordante con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM), los Planes de Desarrollo Regional Concertados (PDRC), y los Planes de Desarrollo Local Concertados (PDLC), según sea el caso;

Que, por Resolución N° 154-2006-P/JNE se aprobó el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2007-2011 del Jurado Nacional de Elecciones;

Que, por Resolución N° 186-2010-P/JNE se aprobó el Marco Estratégico Institucional y Objetivos Estratégicos Generales del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2011-2015 del Jurado Nacional de Elecciones;

Que, de conformidad con lo establecido en el numeral 3 del artículo 10 del Decreto Supremo N° 001-2009-JUS, se debe publicar obligatoriamente en el Diario Oficial El Peruano, las resoluciones administrativas cuyo contenido se relacione con la aprobación de documentos de gestión;

Que, asimismo, el artículo 9 de la norma citada en el párrafo precedente, señala que en el caso de normas legales que tengan anexos, se publicará en el Diario Oficial El Peruano solamente la correspondiente norma aprobatoria, disponiéndose en la misma que el anexo se publicará mediante el Portal Electrónico de la entidad emisora en la misma fecha de su publicación oficial, bajo responsabilidad.

Que, con el documento de visto, la Dirección General de Planeamiento, Innovación y Desarrollo en cumplimiento a lo dispuesto en el numeral 2 del artículo 79° de la Resolución N° 601-2010-JNE ha formulado y propuesto el Plan Estratégico Institucional 2011-2015 del Jurado Nacional de Elecciones, a fin de proseguir con el trámite para su aprobación e indicando que el mismo ha sido elaborado con la participación de los órganos y unidades orgánicas de la Entidad;

Por tanto, el Presidente, en uso de sus atribuciones;

RESUELVE:

Artículo Primero.- Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2011-2015 del Jurado Nacional de Elecciones, el cual forma parte de la presente resolución.

Artículo Segundo.- Disponer que el Plan Estratégico Institucional 2011-2015 del Jurado Nacional de Elecciones, entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación.

Artículo Tercero.- Encargar a la Dirección General de Planeamiento, Innovación y Desarrollo el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional.

RESOLUCIÓN Nº 017-2011-P/JNE

Artículo Cuarto.- Dejar sin efecto toda disposición que se oponga a la presente resolución a partir de su aprobación.

Artículo Quinto.- Disponer la publicación de la presente resolución en el portal electrónico del Jurado Nacional de Elecciones.

Artículo Sexto.- Notificar la presente resolución a todas las áreas del Jurado Nacional de Elecciones.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

HUGO SIVINA HURTADO
PRESIDENTE
JURADO NACIONAL DE ELECCIONES

JNE
Jurado Nacional de Elecciones
Garantía de la Voluntad Popular

Plan Estratégico Institucional 2011 - 2015

Jurado Nacional de Elecciones

Contenido

Significación del Planeamiento Estratégico en la Gestión Institucional 4

Resumen Ejecutivo del Plan Estratégico Institucional 2011-2015 5

I. Rol Estratégico Institucional del JNE 15
1.1 Reseña Institucional 15
1.2 Declaración de Visión 16
1.3 Declaración de Misión 20
1.4 Declaración de Valores 23
1.5 Enfoques de intervención 24
1.6 Lema Institucional 25

II. Diagnóstico Institucional 26
2.1 Tendencias políticas globales 26
2.2 Marco económico - social nacional 31
2.3 Identificación de macro problemas institucionales 39
2.4 Determinación de macroproblemas centrales 40

III. Objetivos y Acciones Estratégicas 46
3.1 Objetivos estratégicos generales 46
3.2 Matriz FODA y estrategia global 46
3.3 Objetivos estratégicos específicos y acciones estratégicas 49
3.4 Compatibilidad con objetivos nacionales 57
3.5 Mapa estratégico del JNE 59

IV. Indicadores de Impacto y Resultado 61
4.1 Indicadores de desempeño: importancia 61
4.2 Indicadores de impacto 62
4.3 Indicadores de resultado a nivel de objetivo estratégico general 67
4.4 Indicadores de resultado a nivel de objetivos estratégicos específicos 70

V. Indicadores de Producto 76
5.1 Selección de indicadores de producto 76
5.2 Programación multianual de metas físicas 83

Bibliografía 91

Webgrafía 93

Glosario de Siglas

ALC-UE	Foro América Latina y el Caribe – Unión Europea
APEC	Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico.
BRIDGE	Building Resources in Democracy Governance and Elections
CERIAJUS	Comisión Especial de Estudio del Plan Nacional de Reforma Integral de la Administración de Justicia.
CCL	Consejo de Coordinación Local.
CCR	Consejo de Coordinación Regional.
CEDIE	Centro de Información y Documentación Electoral.
GR	Gobierno Regional.
INFOGOB	Observatorio para la Gobernabilidad
JEE	Jurados Electorales Especiales.
JNE	Jurado Nacional de Elecciones.
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas.
MINEDU	Ministerio de Educación.
MIMDES	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social.
ONG	Organismo No Gubernamental
ONP	Oficina de Normalización Previsional.
ONPE	Oficina Nacional de Procesos Electorales.
PBI	Producto Bruto Interno
PNUD	Programa de Naciones Unidades para el Desarrollo.
RENIEC	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.
RRHH	Recursos Humanos.
SAVE	Sistema de Aprendizaje Virtual Electoral.
TICs	Tecnología de Información y Comunicación.
URE	Unidad Regional Electoral.

Significación del Planeamiento Estratégico en la Gestión Institucional

Al prepararnos para iniciar un nuevo periodo de ejecutoria en el JNE, bajo la orientación del Plan Estratégico Institucional 2011-2015, es menester recordar el significado esencial de la democracia y el rol crucial del sistema electoral para un país en desarrollo. La democracia es, como se sabe, parte consustancial del desarrollo, razón por la cual el Estado, en cumplimiento de su indeclinable rol de rectoría, debe dirigir las acciones encaminadas a garantizar la vigencia de la legalidad del sistema democrático, pilar de la gobernabilidad y fundamento del desarrollo humano sostenible.

Innumerables investigaciones realizadas por importantes instituciones globales, como el Banco Mundial y el PNUD, han encontrado una conexión directa entre democracia y crecimiento económico, específicamente entre el ingreso per cápita y una medida de los derechos políticos, como, por ejemplo, la competitividad del sistema electoral y la responsabilidad de los líderes electos. Aunque los estudios señalan que la democracia podría limitar, bajo ciertas condiciones, el crecimiento económico, no existe duda respecto a su impacto positivo global, al limitar el poder de los gobernantes y reducir las probabilidades de que los gobernantes observen un desempeño que tienda a la ineficiencia y la corrupción. Los efectos negativos observados en determinados periodos de la historia de muchos países, como la inestabilidad política y la tendencia de los gobernantes democráticos a adoptar medidas que produzcan beneficios a corto plazo, en lugar de crecimiento sostenible en el largo plazo, son cada vez de menor frecuencia en la realidad actual de los países democráticos. De hecho, hoy, la mayoría de los países que viven bajo un régimen democrático, han adoptado políticas compatibles con la senda del desarrollo basadas en la racionalidad económica, la equidad y la sostenibilidad ambiental. Hoy existe un creciente consenso respecto de la importancia del buen gobierno para el desarrollo humano sostenible y la lucha contra la pobreza y la exclusión.

El país ha observado en los últimos años un notable crecimiento económico. La economía peruana se sitúa entre las de mejor desempeño en América Latina: creció 7.7% en el 2006, 8.9% en el 2007 y 9.8% en el 2008. Incluso durante la crisis financiera internacional, en el 2009, la economía peruana creció en 0.9%, mostrando un desempeño superior al alcanzado, en promedio, por los países latinoamericanos. El impresionante desempeño del país, expresado en las altas tasas de crecimiento económico y de las exportaciones registradas en los últimos años, no puede ser sino el reflejo de un salto cualitativo en los niveles de productividad y competitividad global, y si bien existen varios factores explicativos, uno de los más importantes es el que está dado por la vigencia del sistema democrático. El Perú ha crecido y sigue creciendo en democracia.

En este contexto, el JNE ha elaborado el presente Plan Estratégico Institucional, que debe ser la guía de su accionar durante el periodo 2011-2015. Afrontamos con entusiasmo el reto de garantizar una correcta y oportuna administración de justicia electoral, velando por la legitimidad y cumplimiento de la voluntad popular y asegurar una adecuada fiscalización que garantice la transparencia de los procesos electorales. Conjuntamente con ello y para ello, nos dotaremos de las capacidades necesarias, de un lado, para contribuir al desarrollo de la educación ciudadana cívica en los diversos espacios sociales del país y, de otro, fortalecer la gestión administrativa y registral, orientándola a la satisfacción de los usuarios y la gestión efectiva y transparente de los recursos

que el Estado nos confíe **(Hugo Sivina, Presidente del Jurado Nacional de Elecciones).**

Resumen Ejecutivo del Plan Estratégico Institucional 2011-2015

A. Rol Estratégico Institucional

El rol estratégico del JNE se expresa en las declaraciones de visión, misión, valores, principios y lema institucional.

Visión

"Ser el organismo rector del sistema democrático, reconocido en la región por su absoluta garantía de respeto de la voluntad popular".

Misión Institucional

"Contribuir y garantizar la consolidación del sistema democrático y la gobernabilidad del país, a través de sus funciones constitucionales y legales".

Valores

1. Identificación institucional.
2. Integridad.
3. Trabajo en equipo.
4. Proactividad.
5. Respeto.

Principios

1. Imparcialidad.
2. Confiabilidad.
3. Transparencia.
4. Calidad.
5. Inclusión social.

Lema Institucional

" Desde 1931, por la gobernabilidad y la democracia"

B. Escenario global

Durante el periodo 2011-2015, el JNE se orientará a garantizar la realización de los procesos electorales previstos en la Constitución Política del Perú. Los procesos electorales previstos son los que se especifican en el cuadro 1. En tal perspectiva, las acciones contempladas en el presente Plan Estratégico, así como sus correspondientes metas físicas y presupuestales, son aquellas necesarias para garantizar la óptima realización de dichos procesos, en el marco del fortalecimiento del sistema democrático y de la gobernabilidad del país.

Cuadro 1. Procesos electorales 2010 – 2021

Procesos electorales	Fecha
Nuevas Elecciones 2010	Junio 2010
CNM 2010	Junio 2010
Regionales y Municipales 2010	Octubre 2010
2da Vuelta Regionales	Noviembre 2010
Generales 2011	Abril 2011
2da Vuelta Generales	Junio 2011
Complementarias 2011-Elecciones Municipales	Julio 2011
Revocatorias 2012	Noviembre 2012
Revocatorias y Nuevas Elecciones 2013	Noviembre 2013
Nuevas Elecciones 2014	Junio 2014
Regionales y Municipales 2014	Octubre 2014
2da Vuelta Regionales	Noviembre 2014
Complementarias 2015	Julio 2015
CNM 2015	Junio 2015
Generales 2016	Abril 2016
2da Vuelta Generales	Junio 2016
Revocatorias 2016	Noviembre 2016
Revocatorias y Nuevas Elecciones 2017	Noviembre 2017
Nuevas Elecciones 2018	Junio 2018
Regionales y Municipales 2018	Octubre 2018
2da Vuelta Regionales	Noviembre 2018
Complementarias 2019	Julio 2019
CNM 2020	Junio 2019
Revocatorias 2020	Noviembre 2020
Generales 2021	Abril 2021
2da Vuelta Generales	Junio 2021
Revocatorias y Nuevas Elecciones 2021	Noviembre 2021

C. Objetivos estratégicos y estrategias fundamentales

Los objetivos estratégicos institucionales han sido establecidos en dos niveles: objetivos estratégicos generales y objetivos estratégicos específicos. Estos últimos constituyen las estrategias fundamentales para el logro de los objetivos generales y son fruto de un análisis FODA de la Institución.

Objetivo 1:

Garantizar una correcta y oportuna administración de justicia electoral.

Estrategias:

1.1 Elaborar propuestas de mejoramiento de la normatividad electoral.
1.2 Mejorar la predictibilidad jurisdiccional electoral.
1.3 Desarrollar RRHH especializados en derecho electoral.
1.4 Fortalecer la Primera Instancia Jurisdiccional (JEE).

Objetivo 2:

Contribuir al desarrollo de la educación ciudadana en los diversos espacios sociales del país.

Estrategias:

2.1 Desarrollar el Programa de Educación Temprana en Ciudadanía.
2.2 Desarrollar el Programa de Formación Continua Ciudadana.
2.3 Desarrollar el Programa de Mujer y Ciudadanía.

Objetivo 3:

Asegurar una adecuada fiscalización que garantice la transparencia de los procesos electorales.

Estrategias:

3.1 Desarrollar nuevas estrategias de fiscalización.
3.2 Mejorar la capacitación en fiscalización electoral.
3.3 Promover mecanismos de fiscalización ciudadana.

Objetivo 4:

Fortalecer la gestión administrativa y registral, orientándola a una mejor atención de los usuarios externos e internos, y a una gestión efectiva y transparente de los recursos.

Estrategias:

4.1 Mejorar la gestión administrativa.
4.2 Promover el desarrollo de nuevas competencias profesionales y técnicas.
4.3 Afianzar la modernización tecnológica.
4.4 Afianzar los sistemas de gestión de calidad.
4.5 Mejorar y ampliar la infraestructura institucional.
4.6 Mejorar los mecanismos descentralizados de gestión administrativa.

D. Principales acciones estratégicas

El cuadro 2 ofrece un resumen de las acciones previstas para el periodo 2011- 2015, necesarias para el logro de los objetivos generales y específicos establecidos en el Plan Estratégico del JNE. Estas acciones son aquellas necesarias para el logro de los objetivos y, por ende, el mejoramiento de la capacidad

institucional, en la perspectiva de perfeccionar el sistema electoral, fortalecer el sistema democrático del país y contribuir al desarrollo humano sostenible.

Cuadro 2. Principales acciones estratégicas JNE 2011-2015

Unidades orgánicas	Acciones estratégicas	Indicadores	MF 2011	MF 2012	MF 2013	MF 2014	MF 2015	Objetivos generales
DGNAJ	Elaboración de propuesta de Código Electoral y Código Procesal Electoral.	Propuesta de Código Electoral y Código Procesal Electoral	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	OEG 1
	Elaboración y seguimiento de propuestas legislativas	Propuestas Legislativas/informes	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	OEG 1
	Elaboración de Reglamentos Generales para optimizar procesos	Reglamentos presentados/informes	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	OEG 1
DGPID	Implementación de un sistema de información gerencial	Sistema de información gerencial implementado	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	OEG 2
	Implementación de instrumentos de gestión reformulados	Instrumentos de Gestión Reformulados	5.0	0.0	0.0	0.0	0.0	OEG 4
	Certificación de calidad de nuevos procesos	Procesos institucionales certificados	2.0	1.0	0.0	0.0	0.0	OEG 4
	Capacitación en gestión de calidad.	Talleres de capacitación en gestión de calidad realizados	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	OEG 4
DGRS	Rediseño del Sistema de Gestión de RRHH	Implementación del sistema de gestión de RRHH	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	OEG 4
	Rediseño de Procesos Administrativos	Procesos administrativos rediseñados	3.0	3.0	2.0	1.0	1.0	OEG 4
	Ampliación y remodelación de ambientes.	Ambientes ampliados o remodelados	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	OEG 4
	Construcción de nuevo local institucional	Local institucional construido	0.1	0.5	0.5	0.0	0.0	OEG 4
	Equipamiento del nuevo local institucional	Local institucional equipado	0.0	0.0	0.5	0.5	0.0	OEG 4
	Habilitación de Jurados Electorales Especiales	JEE habilitados (*)	54.0	10.0	10.0	100.0	10.0	OEG 4
	Establecimiento de políticas administrativas uniformes.	Políticas administrativas uniformes implementadas	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	OEG 4
DNEF	Desarrollo de Talleres de Educación Temprana Ciudadana	Talleres de Educación Temprana Ciudadana desarrollados	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	OEG 2
	Desarrollo de Talleres de Sensibilización Ciudadana en temas de Elecciones y Democracia	Talleres de Sensibilización Ciudadana en temas de Elecciones y Democracia	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	OEG 2
	Desarrollo de Talleres de Sensibilización ciudadana en temas de Mujer y Ciudadanía	Talleres de Sensibilización ciudadana en temas de Mujer y Ciudadanía	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	OEG 2
DNFPE	Fortalecimiento del Sistema de Información de Procesos Electorales	Módulos implementados	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	OEG 3
	Desarrollo del INFOGOB	Módulos implementados	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	OEG 3

(*) Números estimados de JEEs en función a la determinación del Pleno del JNE.

	Elaboración de Mapa de Riesgos Electorales	Mapa de Riesgo Electoral elaborado	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	OEG 3
	Establecimiento de un Sistema de Atención de Denuncias.	Sistema de Atención de Denuncias Implementado	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	OEG 3
	Fiscalización de los procesos de democracia interna de los partidos políticos	Procesos Fiscalizados	8.0	0.0	0.0	10.0	0.0	OEG 3
	Desarrollo de módulos permanentes de capacitación a fiscalizadores	Módulos de Capacitación desarrollados	4.0	0.0	0.0	4.0	0.0	OEG 3
	Fiscalización permanente de la actividad partidaria de las Organizaciones Políticas inscritas en el ROP	Organizaciones Políticas fiscalizadas	8.0	0.0	0.0	16.0	0.0	OEG 3
	Fortalecimiento de las relaciones con Instituciones Públicas	Reuniones desarrolladas con Instituciones Públicas	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	OEG 3
	Fortalecimiento de las relaciones con las Organizaciones de la Sociedad Civil	Reuniones desarrolladas con Organizaciones de la Sociedad Civil	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	OEG 3
	Mejoramiento de la coordinación con las URE	Reuniones de coordinación desarrolladas	4.0	7.0	7.0	7.0	7.0	OEG 3
DRET	Implementación de TICs	Líneas de comunicación privadas JNE/JEE	1.0	0.0	0.0	1.0	0.0	OEG 1
	Desarrollo de software especializado	Sistemas especializados-actualizados	12.0	14.0	16.0	18.0	20.0	OEG 4
	Implementación del sistema de seguridad perimetral	Sistema de seguridad perimetral implementado	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	OEG 4
	Implementación del sistema de gestión de seguridad de la información	Sistema de gestión de seguridad de la información implementado	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	OEG 4
	Renovación del parque informático de usuarios	Equipos informáticos renovados	130.0	100.0	100.0	150.0	100.0	OEG 4
	Renovación de infraestructura tecnológica (Centro de Cómputo)	Centro de cómputo renovado	0.3	0.2	0.1	0.3	0.1	OEG 4
	Ampliación de ancho de banda de Internet (Sede Central)	Ancho de Banda implementada en JNE	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0	OEG 4
ESEG	Desarrollo del capital humano especializado en materia electoral	Personas especializadas formadas en Derecho y Administración Electoral	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	OEG 1
	Establecimiento de curso de extensión universitaria	Cursos de extensión universitaria dictados	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	OEG 1
	Capacitación del personal jurisdiccional.	Personas especializadas formadas en Derecho y Administración Electoral en los JEE	45.0	0.0	0.0	150.0	0.0	OEG 1
OC	Difusión de la jurisprudencia.	Publicaciones realizadas	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	OEG 1
	Implementación de programas de comunicación.	Programas de comunicación implementados	1.0	0.0	0.0	1.0	0.0	OEG 2
	Implementación de programas formativos para periodistas.	Programas formativos implementados	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	OEG 2

OCRI	Fortalecimiento de la Cooperación Técnica y las Relaciones Internacionales	Proyectos presentados a Fuentes Cooperantes	4.0	2.0	2.0	4.0	2.0	OEG 4
P	Creación de nuevas URE	UREs creadas	4.0	0.0	0.0	0.0	3.0	OEG 4
ROP	Fortalecimiento de la Gestión de calidad en el ROP	Auditorias de seguimiento realizadas	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	OEG 4
RRHH	Capacitación al personal de las áreas administrativas.	Trabajadores capacitados en las áreas administrativas	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0	OEG 4
	Capacitación al personal de áreas jurisdiccionales	Trabajadores capacitados en áreas jurisdiccionales (**)	12.0	13.0	0.0	0.0	0.0	OEG 4
SC	Implementación del archivo central.	Archivo central implementado	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	OEG 4
	Desconcentración de servicios	Servicios descentralizados	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	OEG 4
SG	Sistematización de la jurisprudencia	Inventario de jurisprudencia sistematizada	5.0	5.0	0.0	0.0	0.0	OEG 1

(**) Se está estimando la capacitación para los abogados contratados bajo la modalidad CAS de la Secretaría General y de la Dirección General de Normatividad y Asuntos Jurídicos.

E. Indicadores y Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un instrumento de planificación y control de gestión; donde la competitividad es una de sus principales características. Se expresa como aquella herramienta de gestión de gran aprovechamiento para entidades no lucrativas y en particular en el ámbito de la actividad pública. Así, las perspectivas a considerar tienen una vertiente en parte diferente a la recogida en su aplicación al sector privado. Sin embargo, en su conjunto y con la adaptación imprescindible de las mismas a las características de las entidades no lucrativas, la técnica del CMI puede ser de gran utilidad a la hora de establecer a partir de la misión, los objetivos concretos, diseñar el sistema de indicadores de ejecución y control, así como analizar los resultados alcanzados dentro de una lógica de fines o metas y medios o recursos necesarios. Dado que el CMI incorpora indicadores financieros y no financieros, se considera que su implantación a nivel del Gobierno y sus entidades públicas puede facilitar considerablemente la planificación y el control de las tareas que les son propias[1].

Cabe indicar que, uno de los aspectos más importantes del CMI destacado por Kaplan y Norton (1997, p. 14), consiste en el equilibrio existente entre las distintas variables que son incluidas en el análisis. Los indicadores del CMI reflejan un equilibrio entre el ámbito externo cuya información está destinada a accionistas, clientes y terceras personas interesadas, y el interno relativo a los procesos críticos del negocio, la innovación, formación y crecimiento. Los indicadores mantienen un análisis equilibrado entre los resultados ya obtenidos derivados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura. Guardando equilibrio el cuadro de mando integral entre las mediciones objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y los subjetivos y en cierto modo críticos inductores de resultados futuros.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) permite realizar la planificación estratégica en cinco perspectivas: a nivel de país, a nivel financiero, nivel de usuarios, nivel de procesos internos y el nivel de aprendizaje y

[1] Véase, **Una Nueva Visión del Cuadro de Mando Integral para el Sector Público**, elaborado por João Batista Barros da Silva Filho Ricardo Rodríguez González. Universidad de Valladolid.

crecimiento. Para efectos del presente Plan se ha obviado la perspectiva financiera debido al carácter organizacional de la institución y por la naturaleza del mismo.

Perspectiva de país[2]

La perspectiva a nivel de país permite visualizar el entorno económico social a nivel nacional. Debido a ello, se tomará en cuenta los aspectos externos a la entidad que puedan influir en el desarrollo del plan estratégico. Para la perspectiva a nivel de país se establecen los siguientes indicadores:

- Tasa de participación electoral.
- Efectividad gubernamental
- Índice de democracia
- Estabilidad política.

Perspectiva de los usuarios

En términos generales, la perspectiva de los usuarios contiene los indicadores de la institución relacionados con los productos o servicios que se entregan directamente a los usuarios o beneficiarios, tales como el índice de satisfacción del cliente, la fidelización de los mismos, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente.

Bajo este contexto, la perspectiva de los usuarios buscar dar cuenta de la capacidad del JNE para satisfacer las necesidades de la población respecto a sus derechos civiles y políticos, relacionados a las funciones constitucionales realizadas a fin de garantizar el sistema democrático y la gobernabilidad del país. A continuación se mencionan los indicadores establecidos en el Plan desde la perspectiva de los usuarios:

- Cobertura regional de los programas de educación ciudadana.
- Cobertura provincial de los programas de educación ciudadana.
- Distritos beneficiarios de programas educativos cívicos con enfoque intercultural.
- Programas periodísticos promovidos.
- Tasa de crecimiento de la educación virtual.
- Estrategias de fiscalización innovadoras desarrolladas.

Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de los procesos internos contiene los indicadores que permiten medir el avance en los procesos que lleva a cabo la Institución. Así, el objetivo es identificar los procesos internos críticos que impactan en el estado de los usuarios, representado en este caso por el bienestar democrático de la población. Ello responde a que, dichos procesos críticos impactarán en los objetivos generales del JNE. En el Plan del JNE se establecen los siguientes indicadores desde la perspectiva procesos internos.

- Índice de calidad jurisdiccional electoral
- Índice de eficiencia jurisdiccional electoral
- Índice de cumplimiento de las recomendaciones de las acciones de control de resultados
- Propuestas de normas electorales elaboradas

[2] Basado en la información proporcionada en www.fundibeq.org.

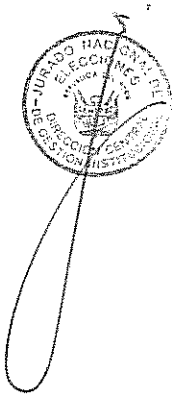
- Instrumentos de gestión mejorados
- Unidades orgánicas tecnológicamente implementadas.

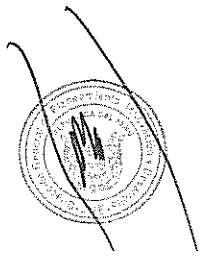
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento comprende los indicadores que la Institución debe monitorear con miras a fortalecer capacidades de las personas, y mejorar los sistemas y procedimientos, los cuales, a su vez, posibiliten el crecimiento a largo plazo de los servicios de la Institución. Por lo tanto, ésta perspectiva hace referencia a la retención de los conocimientos, las habilidades desarrolladas por los trabajadores y su aplicación en el trabajo, así como el incremento de la eficiencia laboral y la competitividad institucional.

Los indicadores que se plasmen en el Cuadro de Mando Integral según esta perspectiva deben indicar tanto las necesidades de formación del personal y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades. La intención es visualizar cómo la organización puede potenciar a sus empleados, y que esto se traduzca en una operatividad más eficaz y en un mejoramiento sustantivo del desempeño. Para el presente Plan se establecen los siguientes indicadores desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- JEE fortalecidos (dada su condición de primera instancia jurisdiccional)
- Especialistas en derecho electoral formados.
- Trabajadores capacitados en sistemas administrativos.
- UREs fortalecidos administrativamente.
- Personal con espacios físicos adecuados para el desarrollo de sus funciones.
- Alianzas estratégicas suscritas.





Cuadro 3. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Indicador	Unidad de medida	Línea de base	Metas físicas anuales				
				2011	2012	2013	2014	2015
País	Tasa de participación electoral	Porcentaje	85% (2006)	85%	88%	92%	95%	99%
	Efectividad gubernamental	Percentil	49.00 (2008)	49.0	51.5	54.0	56.5	59.0
	Índice de democracia	Índice	2.5 (2008)	2.50	3.00	3.50	4.50	5.00
	Estabilidad política	Percentil	19.10 (2008)	19.10	21.60	24.10	26.60	29.10
Usuarios	Cobertura regional de los programas de educación ciudadana.	Porcentaje	95%	95%	96%	97%	98%	100%
	Cobertura provincial de los programas de educación ciudadana	Porcentaje	50%	55%	62%	70%	80%	91%
	Distritos beneficiarios de programas educativos cívicos con enfoque intercultural	Número	PD	50	50	50	80	80
	Programas periodísticos promovidos	Número	PD	1	1	1	0	0
	Tasa de crecimiento de la educación virtual	Porcentaje	PD	95%	95%	96%	97%	98%
	Estrategias de fiscalización innovadoras desarrolladas	Número	PD	1	1	0	0	0
Procesos Internos	Índice de calidad jurisdiccional electoral	Porcentaje	60%	65%	71%	77%	83%	90%
	Índice de eficiencia jurisdiccional electoral	Número	60%	63%	68%	75%	82%	91%
	Índice de cumplimiento de las recomendaciones de las acciones de control de resultados	Porcentaje	60%	66%	73%	80%	89%	100%
	Propuestas de normas electorales elaboradas	Número	PD	4	4	2	0	0
	Instrumentos de gestión mejorados	Número	PD	0	5	0	0	0
	Unidades orgánicas tecnológicamente implementadas	Número	PD	0	5	8	10	0
Aprendizaje y crecimiento	JEE fortalecidos	Porcentaje	PD	22%	22%	20%	18%	18%
	Especialistas en derecho electoral formados	Número	PD	30	30	30	30	30
	Trabajadores capacitados en sistemas administrativos	Porcentaje	PD	22%	22%	20%	18%	18%
	UREs fortalecidos administrativamente	Numero	PD	-	3	4	-	-
	Personal con espacios físicos adecuados para el desarrollo de sus funciones	Porcentaje	PD	20%	40%	40%	0%	0%
	Alianzas estratégicas suscritas	Número	PD	5	5	5	7	7

Grafico 1. Síntesis del Plan Estratégico Institucional

Valores individuales

1. Identificación institucional
2. Integridad.
3. Trabajo en equipo
4. Pro actividad.
5. Respeto.

Valores institucionales

1. Imparcialidad.
2. Confiabilidad
3. Transparencia.
4. Calidad.
5. Inclusión social.

Visión

"Ser el organismo rector del sistema democrático, reconocido en la región por su absoluta garantía de respeto de la voluntad popular"

Misión

"Contribuir y garantizar la consolidación del sistema democrático y la gobernabilidad del país, a través de sus funciones constitucionales y legales"

Objetivos estratégicos generales

1. Garantizar una correcta y oportuna administración de justicia electoral.
2. Contribuir al desarrollo de la educación ciudadana en los diversos espacios sociales del país.
3. Asegurar una adecuada fiscalización que garantice la transparencia de los procesos electorales.
4. Fortalecer la gestión administrativa y registral, orientándola a luna mejor atención de los usuarios externos e internos, y a una gestión efectiva y transparente de los recursos

Objetivos estratégicos específicos

1.1 Elaborar propuestas de mejoramiento de la normatividad electoral.

1.2 Mejorar la predictibilidad jurisdiccional electoral.

1.3 Desarrollar RRHH especializados en derecho electoral.

1.4 Fortalecer la Primera Instancia Jurisdiccional (JEE).

2.1 Desarrollar el Programa de Educación Temprana Ciudadana.

2.2 Desarrollar el Programa de Formación Continua Ciudadana y de Gobernabilidad.

2.3 Desarrollar el Programa de Mujer y Ciudadanía.

3.1 Desarrollar nuevas estrategias de fiscalización.

3.2 Mejorar la capacitación en fiscalización electoral.

3.3 Promover mecanismos de fiscalización ciudadana.

3.4 Fortalecer los mecanismos de fiscalización ciudadana.

4.1 Mejorar la gestión administrativa.

4.2 Promover el desarrollo de nuevas competencias profesionales y técnicas.

4.3 Afianzar la modernización tecnológica.

4.4 Afianzar los sistemas de gestión de calidad.

4.5 Mejorar y ampliar la infraestructura institucional.

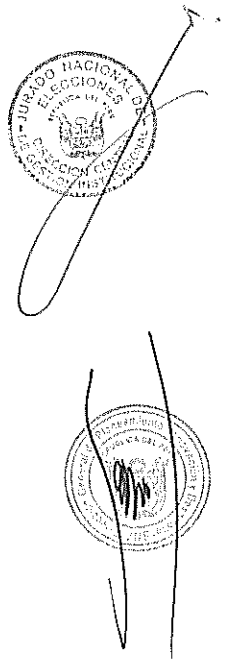
4.6 Mejorar los mecanismos descentralizados de gestión administrativa.

Indicadores de impacto

1. Voz y rendición de cuentas.
2. Estabilidad política y ausencia de violencia.
3. Calidad regulatoria.
4. Imperio de la ley.
5. Control de la corrupción.

Indicadores de resultado

1. Porcentaje de Impugnaciones Infundadas.
2. Porcentaje de Resoluciones que llegan a Recurso Extraordinario.
3. Cobertura de educación cívica
4. Tasa de Crecimiento de Fiscalización Electoral
5. Porcentaje Procesos optimizados.



I. Rol Estratégico Institucional del JNE

El presente capítulo contiene los elementos esenciales que describen el rol estratégico del Jurado Nacional de Elecciones, expresados tanto en las declaraciones de visión, misión y valores, así como en los enfoques de intervención prioritarios y lema institucional. El documento, que es una síntesis de los aportes de todo el personal, describe las convicciones fundamentales de directivos, funcionarios y trabajadores de la institución.

1.1. Reseña Institucional

Al inicio de la época republicana no existió un verdadero órgano rector de las elecciones populares. El Estatuto Electoral aprobado con Decreto Ley Nº 7177 de mayo de 1931, acorde con los nuevos aires democráticos, instituyó al Jurado Nacional de Elecciones (JNE) con la finalidad de que ejerza la vigilancia de las elecciones, del Registro Electoral Nacional y, en general, de todos los actos inherentes a las elecciones de presidentes y representantes al Congreso, dándosele plena autonomía.

El JNE se instaló por primera vez el 22 de septiembre de 1931. Desde su inicio tuvo una conformación colegiada, que denotaba la importancia de su institucionalidad y la envergadura de la función asignada. Desde entonces, son 19 los magistrados que han presidido el Pleno del JNE, incluyendo a su actual Presidente, el doctor Hugo Sivina Hurtado.

En la Constitución de 1933 se hizo la distinción de la autonomía de un poder electoral, independiente del ejecutivo, legislativo y judicial, configurándose en un poder garante de la voluntad popular y libre de cualquier interferencia. La Constitución de 1979 incorporó al JNE dentro de la estructura del Estado.
Con la Constitución del año 1993, el JNE se fragmentó, desglosándose algunas de sus funciones y creándose otros dos organismos: el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - RENIEC, al que se le asignó la función de inscripción de los hechos y actos relativos a la capacidad y estado civil de las personas naturales, preparación y mantenimiento del padrón electoral, emisión de los documentos de identidad, etc.; y la Oficina Nacional de Procesos Electorales - ONP, a la que se le dio la función de organizar los procesos electorales, elaborar y diseñar la cédula de sufragio, entregar los materiales necesarios para el escrutinio, etc. Estos organismos son dirigidos por sus respectivos jefes nombrados por el Consejo Nacional de la Magistratura.

Líneas de acción

El JNE es un organismo comprometido con el fortalecimiento de nuestro sistema democrático, se encuentra al servicio de la ciudadanía bajo los principios rectores de imparcialidad, independencia, transparencia y eficacia. Desarrolla sus funciones orientadas hacia tres líneas de acción:

Transformación política. Como institución líder en materia electoral, el JNE busca promover iniciativas vinculadas a los cambios que el sistema político actual requiere para fortalecer la democracia en nuestro país.

Gobernabilidad democrática. El JNE promueve la construcción de lazos que disminuyen el distanciamiento entre el Estado, en sus distintos niveles, y la sociedad, facilitando una mayor cohesión social para la estabilidad democrática.

Gestión electoral. El JNE implementa acciones y herramientas vinculadas al funcionamiento del Sistema Electoral, para desarrollar sus funciones de una manera más eficaz y eficiente.

1.2 Declaración de Visión

La visión es la imagen futura que el JNE ha desarrollado sobre la realidad en la cual trabaja. Tiene relación con los cambios que se desea lograr en el seno de la población, en términos de su situación objetiva y de su desempeño económico y social. La visión del JNE está expresada en la declaración siguiente:

Visión

"Ser el organismo rector del sistema democrático, reconocido en la región por su absoluta garantía de respeto de la voluntad popular".

Como se sabe, la visión no tiene la restricción temporal que, por lo general, tienen los objetivos estratégicos. Una visión puede ser válida para periodos usualmente mayores a los correspondientes a los objetivos estratégicos. Podría, incluso, ocurrir que se adopte una visión para toda la vida. La declaración de visión que expresa el sentir de los directivos y trabajadores de la institución ha sido elaborada en base a las ideas – fuerza que se reseñan brevemente a continuación.

País con democracia estable

El sistema político del Perú[3], como en la mayoría de los estados democráticos actuales, ha evolucionado desde estructuras de gobierno caracterizadas por la concentración del poder político y la relativa exclusión de la mayoría de la población del proceso decisorio, hacia sistemas más inclusivos que tienden a agregar de manera más efectiva los intereses de las mayorías como consecuencia de una mayor competición entre los actores políticos.

La conjugación de factores geográficos, culturales, sociales, económicos propios de la historia y evolución política peruana hicieron que en los comienzos de su vida republicana presentara un grado importante de concentración de poder y bajos niveles de competición política. La existencia de controles leves y apenas formales sobre el Poder Ejecutivo, así como un tipo de contienda política caracterizada por el *faccionalismo*, hicieron que los distintos grupos que competían por influencia lo hicieran para promover agendas particulares en detrimento del interés general.

Desde los años sesenta han habido procesos de transformación política. Sin embargo, el aumento de la participación y de la diversidad de opciones políticas no ha bastado para desarrollar un tejido

[3] Varios conceptos y planteamientos utilizados en este y otros capítulos están basados en los siguientes documentos: Eduardo Morón y Cinthia Sanborn: *Los desafíos del policymaking en el Perú: Actores, instituciones y reglas de juego.* Elhanan Helpman, *El misterio del crecimiento económico.* Banco Mundial, *Crecimiento económico en los años noventa.* Idea, *Indicadores Mundiales de Gobernabilidad.* Idea, *Diseño de sistemas electorales. El nuevo manual de IDEA Internacional.*

jurídico-institucional que conduzca a la eliminación de las desigualdades históricas y a la promoción del desarrollo económico y social sostenible. Esta relativa incapacidad del sistema político peruano tuvo y tiene sus raíces en el carácter *faccional* de la competición política, el cual se ha traducido históricamente en una excesiva concentración del poder político, expresado en el centralismo, ineficacia de los mecanismos de rendición de cuentas en el ámbito político, social y judicial, así como en las marcadas desigualdades sociales.

A pesar de estas circunstancias poco propicias, en las últimas dos décadas el país ha realizado importantes progresos en los ámbitos político, social y económico. En el terreno político, la situación actual ha mejorado con respecto al panorama existente en la década de los años ochenta. A diferencia de lo que ocurría entonces, existe hoy un consenso generalizado sobre el modelo político-económico y sobre las reglas de reparto de poder, aunque este es tenue, poco concreto e inestable. El rechazo a los abusos de los gobiernos dictatoriales generó una reacción positiva hacia la consolidación de las instituciones democráticas, lo cual se ha traducido en un marco jurídico más sólido y acatado por la inmensa mayoría de los actores políticos. Asimismo, el legado de economía de mercado de aquella administración parece haber sido aceptado por la gran mayoría. Sin embargo, la existencia de desigualdades sociales y el hecho de que las reformas económicas aún no han beneficiado a todos de manera tangible, hacen que el consenso sobre el modelo económico sea vulnerable a planteamientos populistas.

En materia económica, desde los años noventa el país está creciendo a una tasa del 4%. Los esfuerzos de estabilización se han consolidado con bajos índices de inflación, un déficit fiscal cercano al 1% del PIB y reservas monetarias apreciables. En realidad, el Perú vive hoy la oportunidad sin precedentes de convertirse en la próxima historia de milagro económico latinoamericano. La economía peruana se sitúa entre las de mejor desempeño en América Latina: creció 7.7% en el 2006, 8.9% en el 2007 y 9.8% en el 2008. Incluso durante la crisis financiera internacional, en el 2009, la economía peruana creció en 0.9%, mostrando un desempeño superior al promedio de países latinoamericanos.

En el ámbito social, el Perú también ha registrado progresos significativos. En el período 1990 - 2000, por ejemplo, la mortalidad infantil se redujo en un 50%, mientras que en 2000-2004 los porcentajes de nacimientos atendidos por personal sanitario y de población con acceso a agua potable se habían incrementado en un 15%. El Índice de Desarrollo Humano, que combina el índice de esperanza de vida, de alfabetización de la población adulta y de matrícula escolar, con el de ingreso per cápita, ha mejorado sustantivamente en las tres últimas décadas.

Ciudadanos con derechos, deberes y valores democráticos

En las últimas décadas, los expertos en desarrollo han revalorizado enormemente a la democracia, no sólo por su valor intrínseco; esto es, por su capacidad de promover la igualdad y la libertad política, sino también por su valor instrumental. En efecto, este sistema de gobierno puede contribuir al logro de diversos objetivos sociales y económicos: rescatando la tradición de John Stuart Mill, por ejemplo, se sostiene que las democracias liberales inducen una mayor voluntad de cooperación en la esfera política a través de sus normas y procesos deliberativos. A su vez, este sistema de gobierno está asociado con una mayor predictibilidad del crecimiento económico en el largo plazo, una menor volatilidad en el desempeño económico en el corto plazo y un mejor manejo de la economía ante shocks externos. De manera similar, Sen (1999) y Schmitter y Karl (1991) argumentan que una democracia sólida ofrece los mejores canales para definir y priorizar intereses

en sociedades heterogéneas, distribuir recursos y resolver conflictos de manera pacífica.

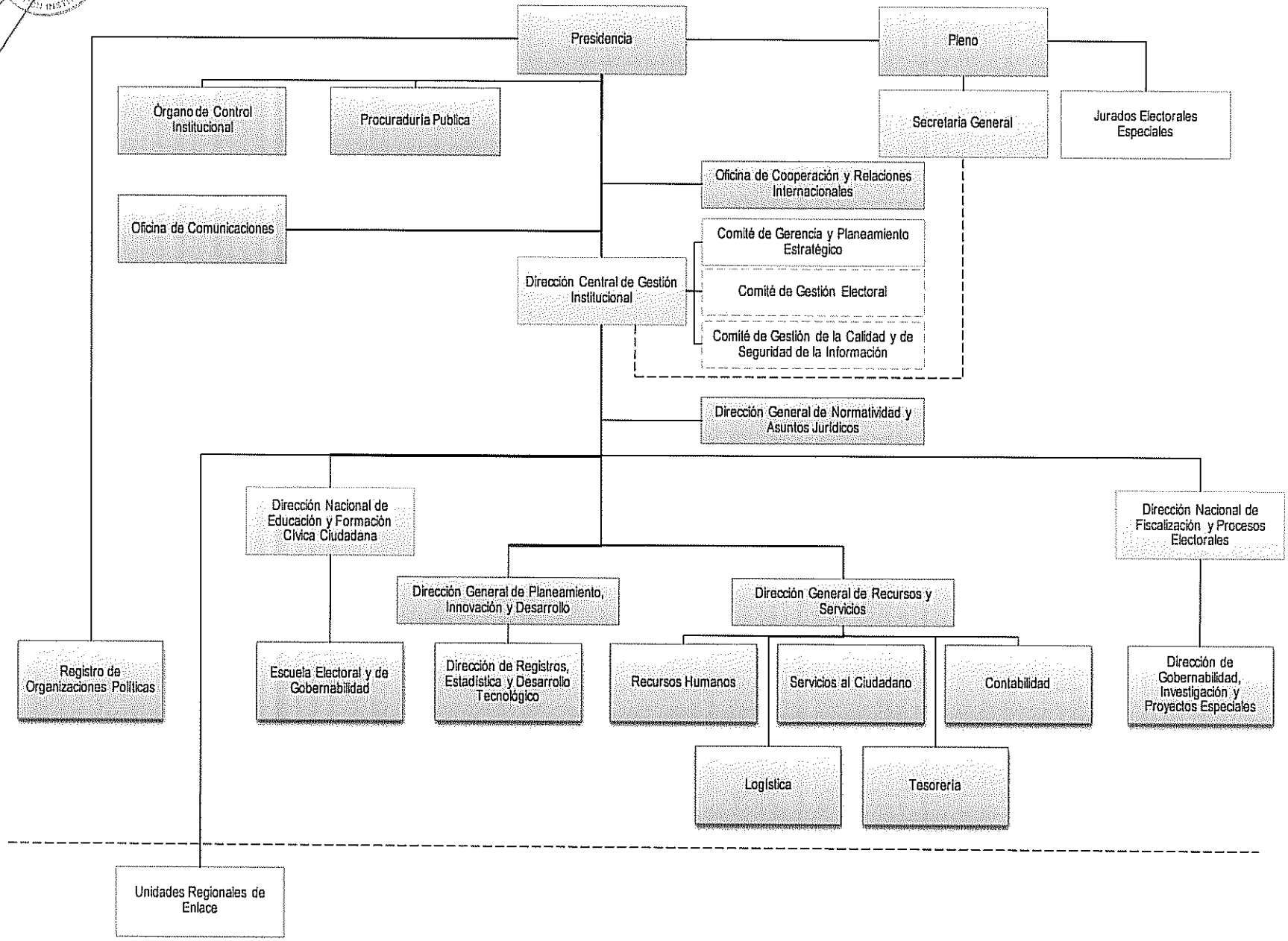
En el caso de países con altos niveles de pobreza, desigualdad y exclusión social, sin embargo, diversos académicos sugieren que es muy difícil sostener un sistema de gobierno. La historia del Perú parece confirmar esta predicción. Durante gran parte del siglo XX, en el Perú solo hubo breves períodos de gobierno civil que terminaron en golpes militares. Recién en 1980 se instituyó la democracia plena con sufragio universal, la cual fue interrumpida por el autogolpe de 1992. Desde el año 2001, el Perú tiene nuevamente una democracia, pero que aún dista de estar consolidada. En efecto, una ciudadanía que valora la democracia contribuye a consolidar las instituciones y reglas de juego propias del sistema político, desalienta las pretensiones de actores antidemocráticos y brinda continuidad al sistema en tiempos de crisis, cuando el desempeño del mismo no satisface las demandas de los ciudadanos.

Desarrollo humano sostenible y democracia

Por definición, el desarrollo humano es un proceso mediante el cual se busca la ampliación de las oportunidades para las personas, aumentando sus derechos y sus capacidades. En otras palabras, es la ampliación de la libertad. Esta libertad es la que hace a las personas agentes de su historia individual y colectiva. De este modo, para lograr un desarrollo humano sostenible, no basta con el crecimiento del ingreso nacional per cápita, el cual constituye solamente uno de sus medios para ampliar las opciones de las personas, sino el avance en varios aspectos de la interacción humana como la participación, la equidad de género, la seguridad, la sostenibilidad, las garantías de los derechos humanos y otros. Una parte importante del desarrollo humano sostenible es el ejercicio de nuestra libertad política, puesto que no sólo constituye un medio para el desarrollo económico del país, sino que constituye un instrumento para un objetivo superior: el de poder escoger y ejercitar el modo de vida que las personas y colectividades consideran valioso.

Para poder cumplir con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, como, por ejemplo, la reducción del alto índice de pobreza existente, se requiere obtener tasas de crecimiento sostenibles aún más elevadas. Se estima que para aumentar el porcentaje de la población económicamente activa (PEA) adecuadamente empleada (esto es, en condiciones laborales que permitan satisfacer sus necesidades básicas) hasta un 85% para 2025, la economía peruana deberá crecer a una tasa superior al 5,5% anual. Con el fin de que el PBI nacional pueda crecer al ritmo aludido de manera sostenible, es imprescindible aumentar la competitividad y la productividad de su economía. Esto depende, en el corto y mediano plazo, del nivel y la calidad de la inversión en infraestructura física y capital humano; en el largo plazo requiere fortalecer la capacidad del sistema político y sus instituciones públicas para proveer estabilidad social, jurídica y política, creando así un entorno conducente a la aprobación e implementación de políticas públicas estables que reflejen las aspiraciones de la mayoría de la población, favorezcan el desarrollo del sector privado y reduzcan sustancialmente las desigualdades sociales. Para ello, se requiere, en particular, la adopción de medidas conducentes a mejorar el sistema democrático, el Estado de Derecho, la gestión pública, el proceso de descentralización y el rol del Estado en la creación de un entorno favorable para el desarrollo del sector privado.

Gráfico 2. Estructura organizativa del JNE



1.3 Declaración de Misión

La misión refleja lo que la organización es, o lo que ésta debiera ser, haciendo alusión directa a la función general y específica. Por lo general, el contenido de la misión se asocia al mandato otorgado por su respectiva ley orgánica o norma de creación, la cual define su marco general de actuación. Cabe resaltar que, mientras la visión se refiere al objeto de la planificación, la misión se refiere al sujeto de la misma. La visión es lo que esperamos que ocurra en el país, en el sector, en el territorio o en el ámbito en el que trabajamos. La misión es el rol que se espera que tenga la institución responsable de la conducción del proceso de ejecución del plan y, por ende, responsable de los cambios esperados en el ámbito y/o población objetivo. Con base en estas consideraciones conceptuales, la misión del JNE ha sido sintetizada en la declaración siguiente:

Misión

"Contribuir y garantizar la consolidación del sistema democrático y la gobernabilidad del país, a través de sus funciones constitucionales y legales".

Los fundamentos de la misión se resumen en los conceptos que se describen a continuación.

Organismo público constitucional autónomo

El Jurado Nacional de Elecciones es un organismo autónomo de carácter constitucional con personería jurídica de derecho público. Tiene recursos y patrimonio propios, con plena autonomía funcional, administrativa, técnica, económica y financiera, constituyendo un pliego presupuestal.

Cabe destacar, por otra parte, que el JNE tiene competencia a nivel nacional. Su máxima autoridad es el Pleno, integrado por cinco miembros, elegidos en diferentes instancias. Su Presidente es elegido por la Sala Plena de la Corte Suprema, los miembros son elegidos, uno por la Junta de Fiscales Supremos, uno por el Colegio de Abogados de Lima, uno por los Decanos de las Facultades de Derecho de las Universidades Públicas y uno por los Decanos de las Facultades de Derecho de las Universidades Privadas. Su conformación colegiada y la forma de elección, propicia su independencia y una toma de decisiones basada en la deliberación.

Rector del sistema electoral

El JNE implementa acciones y herramientas vinculadas al funcionamiento general del sistema electoral, con la finalidad de velar especialmente por la correcta y oportuna administración de justicia electoral.

Función jurisdiccional. El Pleno, como máxima autoridad del JNE administra justicia en materia electoral. Por mandato constitucional sus resoluciones son dictadas en instancia final, definitiva y no son revisables.

- Inscribe candidatos/as a la Presidencia y Vicepresidencia de la República y representantes ante el Parlamento Andino.
- Resuelve las apelaciones sobre inscripción de candidatos/as para los cargos de Congresista, Presidente, Vicepresidente y Consejero Regional, Alcalde y Regidor Municipal.
- Resuelve las apelaciones sobre tachas contra candidatos/as a la Presidencia y Vicepresidencia de la República, representantes ante el Parlamento Andino, Congresista, Presidente, Vicepresidente y Consejero Regional, Alcalde y Regidor Municipal.
- Resuelve las apelaciones sobre actas electorales observadas y actas impugnadas.
- Declara las nulidades, totales o parciales, de los procesos electorales, de referéndum y otras consultas populares.
- Proclama los resultados electorales, a los/as candidatos/as electos/as y otorga las credenciales correspondientes.
- Resuelve las apelaciones contra las resoluciones de la Oficina Nacional de Procesos Electorales y el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.
- Resuelve las apelaciones contra las resoluciones de la Oficina de Registro de Organizaciones Políticas.
- Resuelve las apelaciones contra las resoluciones de los Jurados Electorales Especiales (JEE).
- Se pronuncia en última instancia en los procesos de vacancia y suspensión de autoridades regionales y municipales.
- Resuelve los recursos extraordinarios por afectación al debido proceso a la tutela procesal efectiva, respecto de sus propias resoluciones.
- Los Jurados Electorales Especiales administran justicia en materia electoral, en Primera Instancia
- Resuelve las impugnaciones de las elecciones de miembros del Consejo Nacional de la Magistratura.
- Convoca a referéndum y consultas populares.

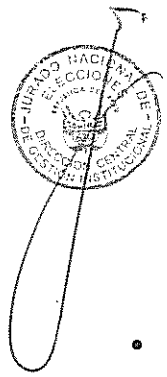
Función fiscalizadora. Mediante su Dirección Nacional de Fiscalización y Procesos Electorales, el JNE garantiza el respeto a la voluntad ciudadana, fiscalizando:

- La legalidad del ejercicio del derecho de sufragio.
- La realización de los procesos electorales, de referéndum y otras consultas populares, desde la convocatoria hasta la proclamación de los resultados.
- La elaboración de los padrones electorales por parte de RENIEC, así como su actualización y depuración final, previa a su aprobación en cada proceso electoral.
- La capacitación de miembros de mesa por parte de la Oficina Nacional de Procesos Electorales.
- La propaganda electoral que realizan los/as candidatos/as durante el proceso electoral.
- El cómputo de votos que efectúa la Oficina Nacional de Procesos Electorales.
- El desarrollo de las funciones de las encuestadoras.
- El comportamiento de los actores electorales (miembros de mesa, electores/as, personeros/as, observadores/as, miembros de organizaciones políticas, entre otros).
- La elaboración y distribución del material electoral.
- Las garantías del proceso electoral.
- La neutralidad de los funcionarios y organismos públicos.

- La elección de representantes ante: el Consejo de Coordinación Regional (CCR) y Consejo de Coordinación Local (CCL), Juntas Vecinales, Alcaldes/as y Regidores/as de Centros Poblados y otras elecciones de las instituciones u organizaciones que así lo soliciten.
- Además, la DNFPE ha implementado el INFOGOB (Observatorio para la Gobernabilidad) que es una herramienta cuyo objetivo es recolectar, monitorear, analizar y difundir información política - electoral actualizada.

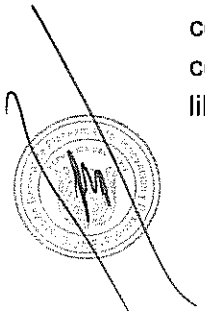
Función educativa. Proyecta sus acciones a la comunidad, de manera permanente e ininterrumpida, a través de programas descentralizados de educación cívica ciudadana; entendida como la transmisión de conocimientos con el propósito de aportar a la formación libre y plural de opiniones, a través de la práctica de valores democráticos que promueven el diálogo, el consenso y la tolerancia entre los ciudadanos y ciudadanas, a fin de lograr su participación activa y responsable de los asuntos públicos, que favorecen la gobernabilidad democrática y la vida en sociedad.

- Las acciones del JNE están dirigidas a los diversos sectores de la sociedad y ejecutadas a través de la Dirección Nacional de Educación y Formación Cívica Ciudadana.
- Programa talleres de educación ciudadana; Programa Zonas Rurales; Programa Mujer y Ciudadanía; Programa Zona de Frontera; Programa de Implementación Docente; Programa Municipios Escolares; Proyecto Voluntariado JNE; Mesas Descentralizadas de Dialogo Electoral; Pacto Ético Electoral; Sistema de Aprendizaje Virtual Electoral (SAVE); programa radial "La Voz Electoral"; concursos nacionales sobre temas cívicos y electorales; Curso de Formación de Formadores; Museo Electoral y de la Democracia, y elaboración de material informativo, de capacitación y de consulta.
- A nivel internacional es sede del Centro Regional de Recursos Electorales – Proyecto ACE y forma parte del programa BRIDGE – Building Resources in Democracy, Governance and Elections (Construyendo Recursos en Democracia, Gobernabilidad y Elecciones).
- De otro lado, la Escuela Electoral del Perú, como órgano especializado desarrolla eventos de especialización académica vinculados a materia electoral:
    - Martes Electorales
    - Mesas de Trabajo "Mujer y Democracia"
    - Foro Juvenil
    - Escuela de Personeros
    - Cursos de Derecho Electoral
    - Cátedra electoral
    - Publicaciones periódicas: Revista de Derecho Electoral, Cuadernos para el Dialogo, etc.



- El Centro de Información y Documentación Electoral - CEDIE, ofrece el servicio de préstamo para lectura en sala del material bibliográfico sobre materia lectoral.

- Las funciones del JNE en época electoral son fundamentales para garantizar la legalidad del proceso. A través de un plan de fiscalización, que incluye trabajo de campo a nivel nacional, los fiscalizadores del Jurado Nacional de Elecciones verifican, principalmente, la conformidad del padrón electoral, del sistema informático utilizado por ONPE para el cómputo de votos y de los resultados. El JNE vela para que los ciudadanos ejerzan su voto libre y la voluntad popular sea respetada.



Función normativa. El Jurado Nacional de Elecciones, a través de su Pleno en el marco de su función normativa tiene a su cargo las siguientes actividades:

- Presenta al Congreso de la República proyectos de ley en materia electoral.
- Determina el número de escaños para el Congreso por cada distrito electoral, así como el número de consejeros/as regionales de cada Consejo Regional y de regidores/as de cada Concejo Municipal.
- Reglamenta la aplicación de las cuotas de género, jóvenes y de representantes de comunidades nativas y pueblos originarios, de acuerdo al porcentaje legal.
- Reglamenta los procedimientos propios de sus funciones, en materias como: inscripción de listas de candidatos, propaganda electoral, encuestadoras electorales, tachas a los integrantes de las Oficinas Descentralizadas de Procesos Electorales, etc.
- Garantiza la legalidad del sistema democrático.

Función administrativa electoral. A través de diversos órganos, el JNE ejerce su función administrativa, entre las cuales tenemos:

- Determina las circunscripciones electorales y las sedes de los JEE.
- Inscribe a los observadores electorales, nacionales e internacionales.
- Presenta el presupuesto del sistema electoral.
- Inscribe a las encuestadoras electorales.
- Designa mediante sorteo a los miembros de los JEE.
- Integra el Comité de Coordinación Electoral.
- Otorga dispensa por omisión al sufragio.
- Aprueba el padrón electoral.

Contribuye a la gobernabilidad del país

El Jurado Nacional de Elecciones, contribuye a la gobernabilidad del país a través de convenios internacionales y proyectos que establecen las bases necesarias para convertirnos en una nación con instituciones y un sistema democrático sólidos garantizando de este modo la confiabilidad de nuestro país, ante el resto del mundo.

En relación a ello, el Jurado Nacional de Elecciones (JNE) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) suscribieron un convenio de cooperación, en virtud del cual se ejecutarán diversos proyectos cuyos objetivos son la consolidación de la cultura democrática y el fortalecimiento de la gobernabilidad en el país.

Las autoridades del JNE son conscientes que la colaboración del PNUD es trascendental para el logro y la consolidación los objetivos trazados. El convenio tendrá un gran impacto social, pues se trabajará con los actores sociales y políticos que están llamados a impulsar los procesos de cambio que conducirán al país hacia la modernización.

1.4 Declaración de Valores

Los valores son un conjunto de elementos que orientan la forma en que las personas reaccionan ante las distintas situaciones en las que se debe adoptar o proponer una decisión de consecuencias

importantes sobre los usuarios y las personas en general. Por lo general, las decisiones son influidas considerablemente por los valores explícitos e implícitos de las personas involucradas; por lo que identificar un articulado y coherente conjunto de valores que debe cultivar una organización es de vital importancia para su desempeño. Así, cada miembro del JNE tiene la obligación de fomentar y mantener un ambiente de trabajo que respalde el comportamiento ético y estimule activamente un diálogo abierto.

Los valores que identifican a una organización pueden ser de dos clases: valores individuales, que afectan el desempeño de los trabajadores; y valores institucionales o corporativos, que actúan como principios generales que rigen el accionar de la institución en su conjunto. Ambos conforman el sistema de valores de la institución. El personal del Jurado Nacional de Elecciones cultiva un sistema de valores y principios, éticos y morales fundamentados en la identificación institucional, integridad, trabajo en equipo, pro actividad y respeto.

Cuadro 4. Valores individuales

Valores	Significados
1. Identificación institucional	Es la actitud de compromiso con los objetivos, misión y visión institucional.
2. Integridad	Comportamiento orientado a la eficiencia y honradez; consistencia entre pensamiento y acción.
3. Trabajo en equipo	Es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas. Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una institución. Se basa en la complementariedad, coordinación, comunicación y confianza.
4. Proactividad	La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.
5. Respeto	Base del sustento de la moral y la ética. Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo.

1.5 Enfoques de intervención

El JNE reconoce como enfoques transversales de intervención o valores corporativos a los que se enuncian en el cuadro siguiente, y que constituyen la base del desempeño institucional. Los valores corporativos conjuntamente con los valores individuales conforman el sistema de valores del JNE.

Cuadro 5. Valores institucionales

Valores	Significados
1. Imparcialidad.	Objetividad, carencia de prejuicios. Criterio de justicia que sostiene que las decisiones deben tomarse en base a criterios objetivos, sin influencias de sesgos, prejuicios o tratos diferenciados por razones inapropiadas.
2. Confiabilidad	Confianza de la población en los resultados de un proceso electoral.
3. Transparencia	Acceso de la población a la información veraz, clara, oportuna, y adecuada sobre los procesos electorales.
4. Calidad.	Grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con las necesidades o expectativas establecidas, que suelen ser implícitas u obligatorias.
5. Inclusión social.	Acceso equitativo de las personas accedan a las oportunidades y recursos necesarios para participar plenamente en la vida política, económica, social y cultural.

1.6 Lema Institucional

En forma congruente con estos enfoques, el lema de la institución, que refleja la misión, visión, lineamientos generales de política en forma resumida, se expresa en la frase siguiente:

"Desde 1931, por la gobernabilidad y la democracia".

En conjunto, la visión, misión, valores y lema, conforman la cultura organizacional del JNE. Cabe resaltar el hecho que la cultura organizacional define la forma cómo la organización quiere y debe actuar, qué caminos ha de seguir y cuáles serán las estrategias relevantes. Precisan cómo son las relaciones entre los integrantes de la institución y cómo se relaciona con la población a la cual presta servicios, con los proveedores y comunidad. Se basan en las creencias sobre lo que es deseable, valioso y justificable. La cultura organizacional, por otra parte, debe permitir movilizar y amplificar las energías de los miembros de la organización y, por ello, debe ser comprendida y compartida. Los valores del JNE se encuentran en la base de su plan estratégico. Por lo tanto, conforman el conjunto de conceptos que delimita a los demás enunciados y demarca su derrotero.

II. Diagnóstico Institucional

En el presente capítulo se analizan las principales tendencias de la dinámica del entorno internacional, así como las principales áreas de análisis de los procesos en curso en el ámbito nacional. La información analizada, sienta las bases para la ulterior identificación de los macroproblemas centrales que afronta la institución, y que deberán ser tomados en consideración al momento de diseñar la estrategia institucional.

2.1 Tendencias políticas globales[4]

En las últimas décadas del siglo veinte el mundo fue testigo de una oleada de democratización sin precedentes en cuanto a su amplitud, extensión geográfica y durabilidad[5]. En todo el mundo el porcentaje de países clasificados como *libres* pasó de 20% en 1978 a 38% en 1998. América Latina ha estado a la vanguardia de esta oleada democrática. A fines de los años setenta y en los ochenta, los gobiernos encabezados o supervisados por las fuerzas armadas cedieron el control a regímenes civiles, y en la actualidad casi todos los países de la región tienen gobiernos elegidos. Se ha incrementado la protección de las libertades civiles, y la mayor descentralización de la autoridad gubernamental ha aumentado notablemente el poder de decisión de los ciudadanos. Por último, muchas de las instituciones que antes sólo eran nominalmente democráticas se han tornado más democráticas en la práctica. En varios países, por ejemplo, los partidos políticos han abierto el proceso de seleccionar candidatos para la presidencia y otros cargos políticos.

No obstante, la democracia aún está consolidándose en la región. Aunque ha incrementado la libertad de los ciudadanos para criticar a los políticos y las burocracias, y protestar la inoperancia estatal y otros males políticos, no ha resuelto necesariamente estos problemas. Las encuestas de opinión muestran en forma consistente que los ciudadanos no están enteramente satisfechos con el desempeño del gobierno. La apatía con respecto a la política y la aparente aceptación de la conducta arbitraria de los dirigentes ha llevado a algunos observadores a temer que América Latina se orientará a una especie de "democracia delegativa", en la que los ciudadanos eligen a los dirigentes y renuncian a controlados políticamente[6].

La expansión de las libertades democráticas y el empleo regular de elecciones competitivas han producido considerables avances en términos de la protección de los derechos humanos básicos y del grado de respuesta de los gobiernos frente a los ciudadanos. No obstante, las clasificaciones de Freedom House para América Latina muestran que el establecimiento de un sistema político democrático integral y estable requiere tiempo, y no es el resultado inevitable de abrir las oficinas públicas a la competencia electoral. En efecto, puede argüirse que si los regímenes democráticos no mantienen el amplio apoyo de la ciudadanía, con el tiempo se tornarán vulnerables a individuos o grupos que prefieren eludir los procedimientos democráticos y limitar los derechos de los

[4] Esta sección se basa en un estudio sobre la gobernabilidad en el Perú, elaborado por el BID: *República del Perú: Evaluación de la gobernabilidad democrática.*

[5] Véase Samuel P. Huntington (1991).

[6] O'Donnell (1994).

ciudadanos. Los niveles de satisfacción con la democracia indican la legitimidad subyacente de estas nuevas instituciones democráticas.

La democracia constituye, por supuesto, su propia recompensa. Pero para que los regímenes democráticos produzcan los resultados que las personas esperan, deben estar en condiciones de enfrentar una multitud de problemas que son inherentes a la política. Los mediocres niveles de satisfacción con la democracia y de confianza en las instituciones políticas observados en la mayoría de los países latinoamericanos sugieren que muchos de estos problemas aún no están resueltos. Si bien las personas pueden estar de acuerdo con la idea -el potencial- de la democracia, no consideran que esté funcionando tan bien en la práctica.

Problemas políticos y desarrollo

¿Cuáles son los factores que subyacen la insatisfacción con la democracia en América Latina? Para tener éxito, las democracias deben funcionar adecuadamente en varios sentidos. Deben representar a todos, deben asegurar que los representantes respondan al interés público antes que al propio, y deben asegurar el logro de un consenso entre los numerosos intereses contrapuestos. Pueden distinguirse tres fuentes de problemas políticos en las democracias: favoritismo, agencia y agregación.

Los problemas de favoritismo ocurren cuando ciertos grupos minoritarios pueden forzar los resultados políticos en su favor. En este caso actúan dos elementos principales. Por una parte, los grupos minoritarios demandan prerrogativas especiales, ya sea formando grupos de presión o utilizando dinero o posición social sobre una base más individualizada. Por otra parte, los políticos ofrecen prerrogativas especiales en la forma de servicios focalizados y legislaciones favorables. Una importante consideración es la medida en que los sistemas electorales proporcionan a los políticos mayores o menores incentivos para responder a las demandas por tratamiento especial. Mientras que algunos sistemas estimulan a los políticos a responder excesivamente a intereses específicos, otros los estimulan a que tengan en cuenta los intereses nacionales más amplios.

Los problemas de agencia se presentan cuando los políticos persiguen sus propias metas en vez de las que les han sido delegadas por sus electores. La delegación es difícil porque los ciudadanos cuentan con pocos medios para asegurar que los políticos cumplan sus promesas. Por ejemplo, en el campo político es imposible celebrar acuerdos de cumplimiento obligatorio, y las elecciones, que la ciudadanía puede utilizar para desbancar a los políticos que no cumplen sus promesas, sólo se llevan a cabo una vez cada cierto tiempo. Obviamente, algunos arreglos institucionales son mejores que otros para superar los problemas de agencia. La existencia de un electorado participativo y bien informado, la presencia de partidos políticos maduros, y la existencia de sistemas de pesos y salvaguardas institucionales reducirá la posibilidad de que los políticos ignoren al electorado.

Los problemas de agregación se presentan cuando los representantes políticos, una vez elegidos, no pueden reconciliar los diversos intereses que supuestamente representan. Aquí son importantes los elementos institucionales que hacen que ciertos sistemas políticos sean más propensos al bloqueo. Algunos sistemas, por ejemplo, permiten la expresión de tantos intereses diferentes que incluso políticas que claramente beneficiarían la mayoría terminan naufragando en un mar de conflictos. Otros sistemas también conducen al estancamiento al permitir la existencia de muchos actores con capacidad de vetar las iniciativas de los otros. Cada una de estas posibles fuentes de

problemas democráticos puede ocasionar resultados políticos que se desvían de las preferencias de la mayoría, y conducir a resultados deficientes en materia de desarrollo, en las formas que se explican a continuación.

Política y calidad del gobierno

¿Cómo puede determinarse que un gobierno es mejor que otro? Dar respuesta a esta pregunta requiere, primero, de un acuerdo sobre las diversas dimensiones que conforman la calidad del gobierno y la importancia relativa de cada una, y, segundo, de la existencia de medidas internacionalmente comparables de cada una de las dimensiones consideradas.

Las cuatro dimensiones de nuestra definición de calidad del gobierno refieren a los siguientes aspectos: la capacidad del gobierno para hacer cumplir las leyes y contratos; la ausencia de corrupción; la eficiencia del gobierno en la provisión de servicios públicos, y la ausencia de regulaciones engorrosas y distorsionantes[7]. Una vez medidas cada una de estas dimensiones con base en información preparada por el Banco Mundial[8], nuestro índice de la calidad del gobierno se calcula simplemente como el promedio ponderado de los cuatro factores señalados, donde las ponderaciones se determinan en forma tal que maximizan la cantidad de información contenida en el índice[9].

Calidad del gobierno y variables políticas

Como se señaló anteriormente, la falta de control sobre los políticos, bien sea por parte del público u otras instituciones, redundará en una baja calidad del gobierno. Así pues cuando el público no ejerce presión sobre los políticos (la participación es baja), las regulaciones engorrosas tenderán a ser más probables.

Los problemas políticos y, por ende, la baja calidad del gobierno serán particularmente graves en las sociedades fragmentadas (bien sea étnica o geográficamente). Las razones son varias. Primero, la participación política tiende a ser menor en las sociedades fragmentadas[10]. Segundo, en las sociedades fragmentadas la agregación de preferencias es por lo general más complicada pues las diferencias étnicas y geográficas generalmente dan lugar a numerosos partidos y movimientos políticos. Y tercero, en sociedades fragmentadas la calidad de los servicios públicos tiende a ser menor pues la demanda es más baja[11]. En resumen, las sociedades fragmentadas probablemente tenderán a mostrar mayores problemas políticos (en el sentido definido anteriormente) y, por lo tanto, tenderán a mostrar gobiernos más deficientes.

Por lo tanto, las sociedades más participativas y homogéneas tienden a tener mejores gobiernos. Este resultado respalda dos aspectos importantes. En primer lugar, la supervisión pública de los políticos es un aspecto clave para lograr un buen gobierno, y, en segundo lugar, las sociedades homogéneas son más fáciles de gobernar que aquellas aquejadas por intereses conflictivos. En

---

[7] Los Gráficos 1.46 y 1.47 comparan estas cuatro dimensiones en América Latina y otras regiones del mundo.

[8] Véase Kaufmann, Kraay y Zoido- Lobatón (1999).

[9] Para computar las ponderaciones utilizamos la técnica estadística de los principales componentes.

[10] Alesina y La Ferrara (1999) muestran una fuerte vinculación entre la diversidad étnica y la participación en Estados Unidos

[11] La vinculación entre la fragmentación étnica y los resultados en materia de desarrollo ha sido explorada por Mauro (1995), Easterly y Levine (1997) y La Porta, et al. (1998).

resumen, el buen gobierno es más común en las sociedades más homogéneas, políticamente más activas e inquisitivas. Ello puede deberse a que estas sociedades son capaces de enfrentar mejor los problemas de favoritismo, agencia y agregación de una mejor manera.

¿Qué es entonces lo que explica los malos gobiernos de muchos países de América Latina? Se destacan por lo menos dos elementos como parcialmente responsables. En primer lugar, muchos países latinoamericanos muestran reducidos niveles de participación política y cuentan con escasos medios de transmitir información política y cívica. En segundo lugar, otros muchos países latinoamericanos son geográficamente heterogéneos, es decir, su población se esparce en zonas geográficas más diversas que los de cualquier otra región del mundo.

Las reformas políticas en perspectiva

En muchos países latinoamericanos, los ciudadanos y los dirigentes políticos y empresariales tienen una creciente sensación de que ciertas reformas políticas son inaplazables. Este llamado a la reforma se ha visto impulsado por el desencanto con el funcionamiento de la democracia y el desempeño de los políticos. Afortunadamente para el futuro de las democracias de América Latina, quienes han abogado por la reforma han sido, salvo contadas excepciones, defensores y no detractores de la democracia.

En esta sección se examinan algunas de las reformas políticas más controvertidas que están discutiéndose en la región. Si bien las recomendaciones específicas deberían tener en cuenta las particularidades de cada país y de cada momento, un análisis objetivo de las ventajas y desventajas de las diferentes opciones proporciona un punto de partida para el análisis de las posibles reformas.

Los aspectos en los que los reformadores políticos podrían concentrar su atención incluyen los sistemas electorales, la división de la autoridad entre gobiernos centrales y sub nacionales, la estructura interna de los partidos políticos, el poder judicial y la legislatura, y la participación política.

En términos de los sistemas electorales, las opciones varían de los sistemas altamente mayoritarios, en los que los legisladores son elegidos uno por uno en distritos únicos, a los sistemas altamente proporcionales, en los que los legisladores son elegidos en un solo distrito nacional. Las ventajas y desventajas de uno y otro son bien conocidas. Los sistemas proporcionales logran una representación más amplia y más precisa a costa de una mayor fragmentación en la legislatura y una mayor probabilidad de que el poder ejecutivo carezca de apoyo legislativo. Los sistemas mayoritarios, por su parte, pueden impedir que los grupos o los intereses minoritarios obtengan una adecuada representación, lo que resulta especialmente problemático en el contexto de sociedades marcadamente divididas desde el punto de vista étnico, regional o religioso.

En su mayor parte, los países latinoamericanos han optado por sistemas proporcionales, lo que ha incentivado la aparición de muchos partidos y facciones. La multiplicidad de partidos, sin embargo, no ha redundado en grandes adelantos en términos de representación pues muchos de estos partidos deben su origen a meros cálculos electorales y no representan grupos socioeconómicos, étnicos o de otra naturaleza.

La excesiva fragmentación de los cuerpos colegiales podría disminuirse reduciendo el tamaño de los distritos electorales, modificando la fórmula para convertir votos en escaños, o estableciendo un

umbral electoral mínimo que los partidos deben obtener para lograr representación. Si las elecciones presidenciales y legislativas se hacen concurrentes, también se desalentaría la división de los partidos y se incrementaría la posibilidad de que el partido del presidente controle una proporción relativamente grande de la legislatura. Al mismo tiempo, estas reformas tenderían a concentrar el poder político en unas pocas manos, quizá aumentando la probabilidad de problemas de favoritismo.

La descentralización política es otra reforma que ha sido encarada en numerosos países de la región. Consiste en el traslado de las responsabilidades del gobierno central a los niveles sub nacionales, así como la institucionalización de elecciones populares directas de alcaldes, gobernadores y representantes municipales y regionales. La descentralización tiene el potencial de incrementar la respuesta de políticos y gobernantes a las preferencias de la mayoría del electorado. Asimismo, permite a los votantes y a los candidatos concentrarse en aspectos de política relevantes para cada nivel gubernamental, permitiendo así una mayor evaluación del desempeño del gobierno por parte de los ciudadanos e incluso estimulando la capacidad de los ciudadanos para expresar preferencias específicas. La descentralización también confiere a los funcionarios locales mayor libertad para proporcionar la combinación y el nivel de bienes públicos deseados por el electorado.

Pero la descentralización sólo se traducirá en los resultados deseados por la mayoría de los ciudadanos si se cumplen dos condiciones. La primera es que las reglas que rigen la división del gasto y la tributación deben especificar líneas de responsabilidad claras y deben obligar a los gobiernos sub nacionales a sufragar el costo de sus decisiones de gasto. La segunda es que la estructura del sistema electoral debe asegurar que los ciudadanos puedan obligar a los mandatarios locales a rendir cuentas por su desempeño. Las elecciones locales no aumentarán la capacidad ciudadana para castigar o recompensar los políticos si se realizan al mismo tiempo que las nacionales, si obligan a los votantes a elegir entre listas partidarias cerradas, y si prohíben la reelección de los funcionarios locales.

Otro importante elemento de la reforma política se relaciona con la estructura de los partidos políticos. En muchos países latinoamericanos, los partidos políticos tienen mucho control sobre los candidatos y las listas electorales pero han con frecuencia dilapidado este poder, ya que, como se ha visto, los partidos no parecen tener firmes raíces en la sociedad y no han logrado formar un electorado consistente. En principio, la mayor competencia política puede obligar a los partidos a responder más adecuadamente a las necesidades y preferencias de su electorado. La competencia puede también llevar a que muchos partidos desaparezcan, pero en última instancia los que sobreviven se verán vigorizados y tendrán mayor capacidad para desempeñar su papel de agregar y articular las preferencias de los ciudadanos. Las leyes sobre financiamiento de las campañas, la secuencia de las elecciones y la existencia de restricciones a los candidatos independientes y a la formación de coaliciones son algunos de los elementos claves que influencian el grado de competencia entre los partidos políticos.

La reforma del sistema judicial y del congreso también reviste importancia pues sirve el doble propósito de incrementar la responsabilidad y disminuir los problemas de favoritismo. Sólo si el nombra- miento, la promoción y la duración en el cargo de los jueces están libres de indebidas influencias políticas, el poder judicial podrá interpretar y aplicar las leyes en forma independiente y podrá controlar los abusos de poder. Por su parte, las legislaturas sólo podrán vigilar efectivamente a los representantes y a los funcionarios gubernamentales, y podrán desempeñar un papel activo

en la formulación de políticas, si tienen suficiente autoridad constitucional y profesional y cuentan con recursos financieros y de organización.

Las reformas políticas no deben concebirse fuera de contexto, lo que quiere decir que las divisiones étnicas y geográficas, así como las condiciones históricas, deben formar parte integral de cualquier intento de modificar las instituciones políticas. La modificación de las normas electorales en un país geográficamente fragmentado debe asegurar que todas las regiones estén representadas y que el equilibrio de poder permita a los diversos intereses regionales llegar a acuerdos. Por supuesto, cuantos mayores sean las divisiones regionales, mayor será la dificultad de reconciliar las metas competitivas de representación y eficiencia.

Por último, vale la pena destacar que los factores cívicos y culturales revisten inusitada importancia para la comprensión de las causas por las cuales algunas democracias prosperan y otras no lo han hecho. Tales factores incluyen los niveles de participación política y, en general, la medida en que los miembros de una sociedad encuentran soluciones a sus problemas comunes. Si bien en este campo el papel de la política pública es limitado, el papel de las organizaciones no gubernamentales es fundamental, por lo menos en cuanto a la supervisión de los funcionarios elegidos y a la generación y difusión de información política.

En este contexto se indican en forma resumida las principales tendencias globales:

1. Revolución tecnológica de las telecomunicaciones, la informática, biotecnología, nuevos materiales, electrónica y transporte.
2. Mundialización de los mercados y regionalismo abierto: alianzas estratégicas regionales para ganar posiciones en el mercado global.
3. Apertura de las economías nacionales y ambiente de libre competencia y concurrencia
4. Reducción de las barreras para la circulación de bienes, servicios, capitales, personas e ideas.
5. Repliegue del Estado, privatización: estado como garante de la economía social de mercado
6. De ventajas comparativas tradicionales (capital, trabajo y recursos naturales) a ventajas competitivas basadas en el conocimiento y la información.
7. De la sociedad de consumo masivo de bienes estandarizados, a una sociedad que busca la diferencia, la diversidad, el cambio y la personalización.
8. Vuelta a la naturaleza, al respeto a los ecosistemas, el desarrollo sustentable y la recuperación del saber tradicional.
9. Estancamiento de la materia prima y emergencia de la materia gris: estancamiento de los recursos naturales, estrategias de adición de valor, especialmente intelectual, importancia del software y no del hardware.

2.2 Marco económico - social nacional

En el 2009, la crisis financiera global causó un descenso de la actividad económica, asociada a la caída de la demanda externa de las exportaciones peruanas. Pese a que hacia fines del año los precios de los minerales comenzaron a recuperarse, las cuentas fiscales se vieron negativamente afectadas, llegándose a un déficit económico de 2.1% del PBI, luego de haber generado superávit en años previos. Por su parte, la debilidad de la economía llevó a menores importaciones de bienes y servicios, lo cual ocasionó un superávit en cuenta corriente de 0.2% del PBI. En el 2009 el gobierno,

consciente de los riesgos asociados a la crisis financiera global, diseñó un programa de apoyo fiscal de 2.3% del PBI para el bienio 2009-2010, habiéndose ejecutado en el 2009 alrededor al 80% del mismo. El propósito principal de dicho apoyo fue estimular la economía y evitar que se pierdan los avances alcanzados en los últimos años en la reducción de la pobreza. El Perú junto a países tales como Bolivia, Colombia, Panamá, Guatemala y Uruguay, ha sido de los pocos de América Latina cuya economía no se contrajo en el 2009 a pesar de la crisis financiera mundial.

Según el informe Doing Business 2010 de la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial, el Perú es el segundo mayor reformador de América Latina. Escaló al puesto 56 en la clasificación mundial (anteriormente estuvo ubicado en el puesto 65); al implementar reformas en seis de las diez áreas que mide el informe. Las reformas apuntan a facilitar la apertura de empresas, el registro de propiedades, el cumplimiento de contratos, el pago de impuestos, contratación de trabajadores y el comercio exterior. Estos resultados son un reflejo de la voluntad política del gobierno peruano para promover reformas que faciliten el clima de inversiones para lo cual conformó un grupo de trabajo multisectorial para identificar e implementar reformas en las áreas vinculadas al reporte del Doing Business.

Tendencias económicas

A continuación se ofrece una visión panorámica de la situación económica nacional

1. **Contexto político estable y continuidad de políticas pro-crecimiento.** Los esfuerzos del gobierno han mejorado la apertura del Perú al comercio y a la inversión extranjera e incluyen una negociación exitosa y la firma de tratados de libre comercio con los Estados Unidos, China y Canadá. Las cumbres de jefes de estado y gobierno de ALC-UE (mayo del 2008) y de APEC (noviembre 2008) llevadas a cabo en Lima sirvieron para presentar la economía peruana y para lograr nuevos y significativos compromisos de inversión y para crear oportunidades de comercio.

2. **Perú ha sido en los años recientes una de las economías de mejor desempeño en América Latina.** El crecimiento del PBI se aceleró de 7.6 por ciento en el 2006 a un notable 9.0 y 9.3 por ciento en el 2007 y 2008, respectivamente. Los efectos de un crecimiento fuerte en el sector del empleo y de los ingresos han afectado áreas más allá de Lima, produciendo una baja importante en las tasas de pobreza. La tasa de pobreza nacional cayó en 9.3 puntos porcentuales entre el 2004 y el 2007, de 48.6 por ciento a 39.3 por ciento. Durante este período, la pobreza extrema cayó 3.4 puntos porcentuales, de 17.1 por ciento a 13.7 por ciento.

3. **El Perú también ha experimentado mejoras estables de los indicadores fiscales.** El balance combinado no financiero del sector público ha mejorado de manera estable desde el 2001, pasando de un déficit de 2.5 por ciento del PBI en el 2001 hacia superávit en el 2006, 2007 y 2008. La mejoría en las cuentas fiscales se explica por un crecimiento de ingresos robusto debido al boom de las exportaciones mineras y al fuerte crecimiento general, como también a la prudente administración del gasto. La deuda pública ha declinado rápidamente de 46 por ciento del PBI en el 2001 a aproximadamente 23 por ciento del PBI en el 2008. Junto con las mejoras en los indicadores externos, la fuerte posición fiscal explica que en el 2008 el Perú haya recibido grado de inversión de diferentes agencias internacionales de calificación.

Cuadro 6. Indicadores económicos clave

Indicadores económicos	2005	2006	2007	2008	2009
Tasa de crecimiento del PBI anual	6.4	7.6	9	9.8	0.9
Demanda interna	5.8	10.3	11.9	12.1	-2.9
Tasa de Inflación, IPC (fin de período)	1.49	1.14	3.93	6.65	0.25
Tasa de Inflación, IPC (promedio)	1.6	2	1.8	5.8	2.9
Resultado económico del SPNF/PBI	-0.3	2.1	3.1	2.1	-1.9
Deuda del Sector Público	37.8	32.7	29.7	24	26.6
Exportaciones /PBI	21.9	25.8	26	24.7	21.1
Importaciones /PBI	15.2	16.1	18.3	22.3	16.5
Balance de Comercio/PBI	6.4	9.6	7.7	2.4	4.6
Términos de intercambio (1994=100)	105	133	138	120	113
Reservas Internacionales Netas (US$ miles de millones)	14.1	17.3	27.7	31135	33196

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Banco Central del Perú.

4. El Perú está enfrentando la crisis financiera global con indicadores macroeconómicos fuertes y una buena política. El Perú se encuentra en una situación envidiable de altas reservas internacionales (equivalente a más de 20 meses de importaciones), con un sector financiero saludable, con una cuenta monetaria externa manejable y con compromisos de inversión extranjera fuertes. Los ingresos por exportaciones han alimentado un Fondo de Estabilización Fiscal y podrían ser usados para políticas fiscales anti cíclicas, de ser necesario.

5. Las tensiones sociales podrían exacerbarse si la actividad económica disminuye de manera significativa debido a los impactos de la crisis financiera global. Las frustraciones debidas a expectativas no alcanzadas y tensiones producidas por la descentralización han creado una cierta agitación social y conflictos incipientes en algunas regiones.

Perspectivas sociales

En el año 2009, la pobreza, medida por el método monetario, afectó al 34,8% de la población. Es decir, 35 personas de cada 100 tenían un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo compuesto por alimentos y no alimentos. La configuración interna de esta población es la siguiente:

- El 11,5% se encuentra en condición de pobreza extrema. Es decir, tienen un gasto per cápita inferior al costo de la canasta básica de alimentos.
- El 23,3% se encuentra en condición de pobreza no extrema. Es decir, tienen un gasto per cápita superior al costo de la canasta de alimentos pero inferior al valor de la canasta básica de consumo (Línea de Pobreza).

Al analizar la incidencia de la pobreza por área de residencia, se observa un fuerte contraste entre los residentes del área urbana con los del área rural. Mientras que los primeros tienen un nivel de

pobreza de 21,1%, en el caso de los residentes del área rural, la tasa de incidencia de la pobreza es de 60,3%(2,9 veces superior). En el caso de la pobreza extrema, las disparidades entre el ámbito rural y urbana son aún mayores. Así, mientras que en el área urbana del país el 2,8% de la población es pobre extremo, en el área rural el 27,8% de la población se encuentra en esta situación.

Un análisis de la incidencia de la pobreza por región natural muestra que en la sierra la pobreza afectó al 53,4% de su población, principalmente a los residentes de la sierra rural (65,6%), donde alrededor de siete personas de cada diez son pobres, mientras que en la población urbana de dicha región incidió en el 31,3% de la población. En la selva, el 46,0% de los residentes son pobres. En el área rural de esta región natural la pobreza afectó al 57,4% de la población, siendo 24,9 puntos porcentuales más alta que en la selva urbana donde alcanzó al 32,5% de la población. En la costa, la pobreza incidió en el 19,1% de su población. Allí, al igual que en la sierra y en la selva, la pobreza incidió más en el área rural donde afecto al 40,6% de su población, mientras que en la costa urbana afectó solo al 21,4%. Lima Metropolitana, presenta una tasa de pobreza de 14,1%. Si bien la incidencia de la pobreza es porcentualmente menor, en términos absolutos, representa una proporción significativa del conjunto de pobres del país, debido a su peso demográfico, que viene a constituir un poco más de un tercio de la población del país.

En el caso de la pobreza extrema, se constata igualmente que la sierra y la selva presentan las tasas más altas de pobreza extrema (23,8% y 16,9%, respectivamente), muy por encima de la registrada en la costa (1,8%).Desagregando por dominios geográficos, resalta la alta incidencia de la pobreza extrema en el área rural de la sierra y la selva. En la sierra rural, el 33,2% de sus habitantes son pobres extremos, lo que significa que sobre el total de pobres de dicho dominio (65,6%), el 32,4% eran pobres no extremos. En la selva rural el 23,8% de sus habitantes son pobres extremos y en la costa rural el 9,2%. En Lima Metropolitana la pobreza extrema afectó solamente al 0,2% de sus habitantes.

Evolución de la pobreza total y de la extrema pobreza

En el año 2009, la pobreza, medida por el método monetario, afectó al 34,8% de la población. Es decir, 35 personas de cada 100 tenían un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo compuesto por alimentos y no alimentos. La configuración interna de esta población es la siguiente:

- El 11,5% se encuentra en condición de pobreza extrema. Es decir, tienen un gasto per cápita inferior al costo de la canasta básica de alimentos.
- El 23,3% se encuentra en condición de pobreza no extrema. Es decir, tienen un gasto per cápita superior al costo de la canasta de alimentos pero inferior al valor de la canasta básica de consumo (Línea de Pobreza).

Al analizar la incidencia de la pobreza por área de residencia, se observa un fuerte contraste entre los residentes del área urbana con los del área rural. Mientras que los primeros tienen un nivel de pobreza de 21,1%, en el caso de los residentes del área rural, la tasa de incidencia de la pobreza es de 60,3%(2,9 veces superior). En el caso de la pobreza extrema, las disparidades entre el ámbito rural y urbana son aún mayores. Así, mientras que en el área urbana del país el 2,8% de la

población es pobre extremo, en el área rural el 27,8% de la población se encuentra en esta situación.

Un análisis de la incidencia de la pobreza por región natural muestra que en la sierra la pobreza afectó al 53,4% de su población, principalmente a los residentes de la sierra rural (65,6%), donde alrededor de siete personas de cada diez son pobres, mientras que en la población urbana de dicha región incidió en el 31,3% de la población. En la selva, el 46,0% de los residentes son pobres. En el área rural de esta región natural la pobreza afectó al 57,4% de la población, siendo 24,9 puntos porcentuales más alta que en la selva urbana donde alcanzó al 32,5% de la población. En la costa, la pobreza incidió en el 19,1% de su población. Allí, al igual que en la sierra y en la selva, la pobreza incidió más en el área rural donde afecto al 40,6% de su población, mientras que en la costa urbana afectó solo al 21,4%. Lima Metropolitana, presenta una tasa de pobreza de 14,1%. Si bien la incidencia de la pobreza es porcentualmente menor, en términos absolutos, representa una proporción significativa del conjunto de pobres del país, debido a su peso demográfico, que viene a constituir un poco más de un tercio de la población del país.

En el caso de la pobreza extrema, se constata igualmente que la sierra y la selva presentan las tasas más altas de pobreza extrema (23,8% y 16,9%, respectivamente), muy por encima de la registrada en la costa (1,8%).

Desagregando por dominios geográficos, resalta la alta incidencia de la pobreza extrema en el área rural de la sierra y la selva. En la sierra rural, el 33,2% de sus habitantes son pobres extremos, lo que significa que sobre el total de pobres de dicho dominio (65,6%), el 32,4% eran pobres no extremos. En la selva rural el 23,8% de sus habitantes son pobres extremos y en la costa rural el 9,2%. En Lima Metropolitana la pobreza extrema afectó solamente al 0,2% de sus habitantes.

Incidencia de la pobreza por departamentos

Los resultados departamentales de la pobreza muestran una imagen más clara de los contrastes de la incidencia de la pobreza. Del total de departamentos, 14 registraron tasas de pobreza superiores al promedio nacional, mientras que 10 departamentos registraron tasas inferiores. Para un mejor análisis, se pueden distinguir cinco grupos de departamentos, los cuales presentan similares niveles de pobreza. El primero grupo está conformado por Huancavelica con una tasa de pobreza de 77,2%. El segundo grupo está conformado por departamentos cuyas tasas de pobreza varían entre 70,3% y 60,8%. Este grupo está conformado por los departamentos de Apurímac (70,3%), Huánuco (64,5%), Ayacucho (62,6%) y Puno (60,8%).

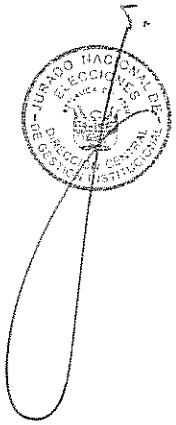
Un tercer grupo, cuyas tasas de pobreza varían de 51,1% a 59,8%, está conformado por los departamentos de Amazonas (59,8%), Loreto (56,0%), Cajamarca (56,0%), Pasco (55,4%) y Cusco (51,1%). El cuarto grupo de departamentos presenta tasas de pobreza de 31,5% a 44,1% y está conformado por los departamentos de San Martín (44,1%), Piura (39,6%), La Libertad (38,9%), Junín (34,3%), Lambayeque (31,8%) y Ancash (31,5%). El quinto grupo está conformado por ocho departamentos, los cales presentan tasas de pobreza relativamente bajas: Ucayali (29,7%), Tumbes (22,1%), Arequipa (21,0%), Moquegua (19,3%), Tacna (17,5%), Lima (15,3%), Ica (13,7%) y Madre de Dios (12,7%).

Cuadro 7. Perú: incidencia de la pobreza total y niveles de confianza, según departamentos, 2009

Departamento	Incidencia de la pobreza total (%)	Mínimo Máximo Intervalo de confianza al 95%		CV (%)
		Mínimo	Máximo	
Total	34,8	33,7	35,9	1,6
Huancavelica	77,2	71,8	81,8	3,3
Apurímac	70,3	64,8	75,3	3,8
Huánuco	64,5	58,7	70,0	4,5
Ayacucho	62,6	58,3	66,8	3,5
Puno	60,8	56,1	65,2	3,9
Amazonas	59,8	54,0	65,4	4,9
Loreto	56,0	50,0	61,9	5,4
Cajamarca	56,0	50,9	61,1	4,7
Pasco	55,4	48,6	61,9	6,2
Cusco	51,1	45,1	57,0	6,0
San Martín	44,1	38,5	49,9	6,6
Piura	39,6	34,2	45,2	7,1
La Libertad	38,9	32,3	45,9	9,0
Junín	34,3	29,4	39,7	7,7
Lambayeque	31,8	26,3	37,9	9,3
Ancash	31,5	26,8	36,6	7,9
Ucayali	29,7	24,5	35,5	9,4
Tumbes	22,1	17,8	27,2	10,9
Ar equipa	21,0	17,7	24,8	8,6
Moquegua	19,3	15,3	24,0	11,5
Tacna	17,5	13,5	22,3	12,8
Lima 1/	15,3	13,5	17,3	6,4
Ica	13,7	10,6	17,5	12,7
Madre de Dios	12,7	9,7	16,4	13,3

1/ Incluye Provincia Constitucional del Callao.

Fuente: INEI.- Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO), 2009.



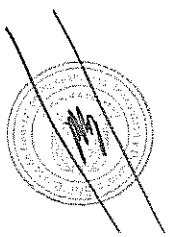
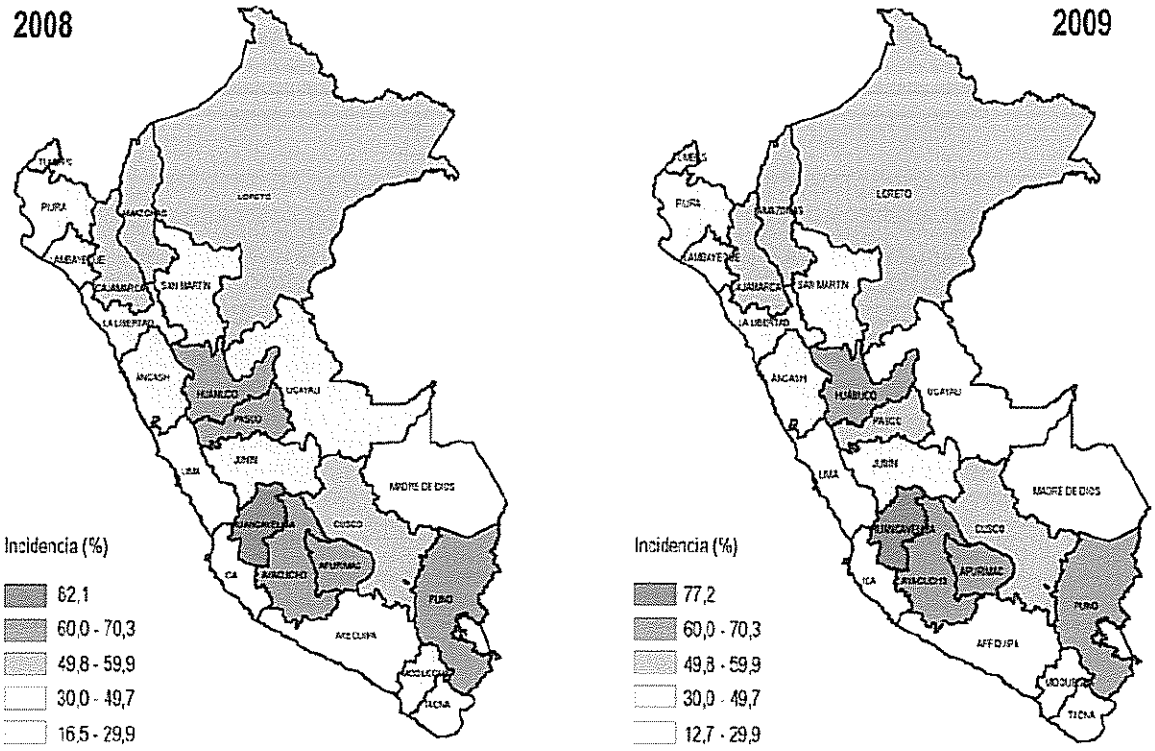


Gráfico 3. Perú: Ranking de departamentos, según similar incidencia de pobreza extrema 2008 y 2009



Estado de Derecho

La vigencia de un Estado de Derecho depende del grado en que el derecho (i.e., la ley en sentido amplio) sea un instrumento efectivo para guiar la conducta humana de manera general, y para ello, debe cumplir tres requisitos: (i) que el derecho sea el instrumento principal de gobierno; (ii) que la ley tenga unas cualidades tales que la hagan susceptible de guiar la conducta humana; y (iii) que los poderes públicos la interpreten y apliquen de forma congruente. Una primera, si bien parcial, aproximación a la salud del Estado de Derecho es ver hasta qué grado la ley se cumple y se hace cumplir. Al menos el 10% de los peruanos piensan que la ley se cumple o se hace cumplir. Esto se debe a que las debilidades en la calidad (requisito ii) e interpretación (requisito iii) de la norma quizá sean los factores estructurales que más perjudican la vigencia del Estado de Derecho. Con respecto al primer requisito, el derecho constituye en el Perú la herramienta principal de gobierno.

El segundo requisito para que exista un Estado de Derecho sólido, a pesar de las mejoras realizadas en los últimos años, sigue adoleciendo debilidades importantes. Las normas peruanas son de una calidad desigual, generalmente inadecuada, y no siempre están armonizadas con el resto del ordenamiento jurídico. Ello se explica, en parte, por la ausencia de aplicación de técnicas jurídicas y legislativas adecuadas durante el proceso de elaboración y aprobación normativa, y por el excesivo número de iniciativas legislativas (e.g., el promedio de propuestas de ley para cada período parlamentario de seis meses oscila entre 2.000 y 3.000), a su vez causado por fallas en el sistema de representación, la ausencia de un régimen de bancadas parlamentarias, y procedimientos de debate legislativo insuficientes para prevenir la proliferación citada. La debilidad

más crítica en cuanto a la cualidad de las normas, se ubica, sin embargo, en la alta volatilidad (o falta de estabilidad) de las mismas, un fenómeno que socava la funcionalidad del derecho como medio de gobierno, afecta la capacidad del Estado para cumplir con las funciones que justifican su existencia, y generan altos costos de transacción que deterioran el clima inversor y el funcionamiento de la economía. Si bien la volatilidad normativa puede ser mejorada mediante acciones dirigidas a mejorar la calidad del proceso de preparación y aprobación de las normas su eliminación o reducción a niveles aceptables pasa necesariamente por: (i) mejorar la calidad de la competición política de manera que las normas emanadas del Estado agreguen el interés público de manera más efectiva; y (ii) desconcentrar, descentralizar y hacer más inclusivo el poder decisorio.

En relación con el tercer requisito del Estado de Derecho relacionado a que las agencias encargadas de la aplicación de las normas lo hagan de manera congruente con el objeto y alcance de las mismas, el mayor problema radica en la existencia de serias disfuncionalidades en el sistema de administración de justicia. Esto queda ilustrado por la opinión de los hombres de negocios peruanos, quienes estiman que el sistema de administración de justicia rara vez, o sólo algunas veces es confiable y aplica las normas de forma congruente.

Este es un problema estructural de gran alcance. El mal funcionamiento del sistema de administración de justicia promueve la impunidad a todos los niveles. La falta de un control efectivo de las otras dos ramas de gobierno es una de las principales causas de su inadecuado funcionamiento y baja credibilidad, y un desincentivo a la posibilidad de corrección. Asimismo, el hecho de que el sistema de administración de justicia sea percibido como parcial, poco honesto, a veces injusto, lento, costoso, ineficiente, poco fiable, inaccesible y alejado, y poco ejecutivo, afecta de manera negativa la convivencia ciudadana, exacerba los problemas de orden público y seguridad ciudadana, dificulta el funcionamiento de las instituciones públicas, propicia la deslegitimación del Estado, e incide negativamente sobre la actividad económica.

La ineficacia del sistema es el producto de un complejo entramado de factores entre los que se pueden citar las debilidades en el marco normativo, la existencia de procesos, organización y estructuración obsoletas, la inadecuada administración de los recursos humanos, anacrónicos sistemas de generación y manejo de la información, la existencia de barreras geográficas, culturales y económicas al acceso a la justicia, la insuficiente infraestructura, la inadecuada formación promedio del profesional del derecho, etc.

Teniendo en cuenta que la reforma del sistema de justicia - conjuntamente con el fortalecimiento del sistema político y del proceso de descentralización - es una de las que, a largo plazo, más réditos aportarían en términos de fortalecimiento no sólo del Estado de derecho sino también del sistema democrático, es recomendable que los esfuerzos transformadores continúen.

Síntesis general

En resumen, para garantizar la gobernabilidad futura, la estabilidad y profundización de las reformas que se están implantando actualmente, con el fin de resolver los desequilibrios verticales y horizontales subsistentes, el Perú debería prestar especial atención a la modernización de su sistema político, a la mejora de su posición fiscal, a profundizar el proceso de descentralización y a mejorar sustancialmente el funcionamiento de los sistemas de control horizontal (especialmente el

sistema de administración de justicia y la Contraloría General de la República). En este sentido, la implementación cabal de la Ley de Partidos Políticos, la profundización del proceso de descentralización, la implementación del Plan para la reforma del sistema de administración de justicia, se erigen como las reformas con mayor potencial impacto sobre la gobernabilidad del Perú. Ello no debe ser óbice para continuar afianzando las reformas de la gestión pública ya iniciadas, donde urge profesionalizar el servicio civil y racionalizar la estructura, organización, funcionamiento y régimen interno tanto de las agencias específicas como de las funciones transversales (principalmente el régimen de compras públicas, y de gestión financiera).

El buen manejo de las variables macroeconómicas y el respeto a la legalidad democrática son condiciones indispensables para crear un entorno de estabilidad política, económica y social. La experiencia internacional muestra que la implementación de reformas de segunda generación se hace más fácil en tiempos de bonanza, mientras que se dificulta en períodos de bajo crecimiento o inestabilidad económica. El contexto actual se presta para que el Perú acelere su proceso de reformas en aras de fortalecer la gobernabilidad democrática, no sólo para cumplir con objetivos necesarios de crecimiento y justicia social, sino también para responder mejor a posibles situaciones adversas que depare el futuro.

2.3 Identificación de macro problemas institucionales

La identificación de macroproblemas es un proceso por el que se realiza el diagnóstico de los grandes problemas que afectan a la institución, considerando el desenvolvimiento de los agentes privados y públicos que actúan en el ámbito de trabajo de la organización y que, por ende, representan oportunidades para el mejoramiento de su desempeño.

Un problema puede definirse como una situación que denota inconveniencia, insatisfacción o un hecho negativo que se puede caracterizar como una necesidad no satisfecha o una oportunidad no aprovechada. La situación actual, por lo general, es evaluada a través del uso de indicadores de desempeño. Estos indicadores resumen el diagnóstico de la situación actual y, por lo general, reflejan la existencia de determinados macroproblemas que deben ser abordados a través del Plan Estratégico. La selección de macroproblemas institucionales se realiza tomando en consideración cuatro tipologías bien definidas:

- **Macroproblemas relacionados al desempeño institucional.** Esta categoría está conformada por aquellos problemas relacionados con las deficiencias y/o debilidades en el desempeño institucional.
- **Macroproblemas relacionados a la capacidad institucional**. Esta categoría está conformada por problemas relacionados con las limitaciones en cuanto a infraestructura, equipamiento, recursos humanos, sistemas administrativos, comunicación externa e interna, etc.
- **Macroproblemas relacionados a los usuarios y/o beneficiarios**. Esta categoría está conformada por problemas relacionados con la población o público objetivo al cual atiende la institución.
- **Macroproblemas relacionados al entorno.** Esta categoría está conformada por problemas relacionados con el entorno sectorial, intersectorial o nacional.

MACROPROBLEMAS IDENTIFICADOS

1. Insuficiente coordinación funcional entre unidades orgánicas de la institución.
2. Hipersensibilidad al entorno político.
3. Debilidad institucional para optimizar la justicia electoral, velando por la legitimidad y cumplimiento de la voluntad popular.
4. Bajo nivel de educación ciudadana en los diversos espacios sociales del país.
5. Débil fiscalización para garantizar la transparencia de los procesos electorales.
6. Débiles sistemas administrativos orientados a la satisfacción de nuestros usuarios y a una gestión efectiva y transparente de los recursos.
7. Insuficiente predictibilidad jurisdiccional.
8. Insuficientes RRHH especializados en derecho electoral.
9. Debilidades de la Primera Instancia Jurisdiccional (JEE).
10. Insuficiente uso de medios virtuales y audiovisuales.
11. Insuficiente participación de organizaciones de la sociedad civil.
12. Débil coordinación con instituciones del sector público.
13. Insuficiente uso de los medios de comunicación.
14. Limitada educación cívica con enfoque intercultural.
15. Insuficientes estrategias de fiscalización.
16. Limitada capacitación en fiscalización electoral.
17. Insuficientes mecanismos de fiscalización ciudadana.
18. Débiles mecanismos descentralizados de fiscalización.
19. Débil desarrollo institucional especializado en gestión electoral.
20. Débiles capacidades del personal en sistemas administrativos públicos.
21. Insuficiente modernización tecnológica del JNE.
22. Insuficientes sistemas de gestión de calidad.
23. Insuficiente infraestructura institucional.

2.4 Determinación de macroproblemas centrales

Sobre la base de los problemas identificados, se seleccionaron los macroproblemas centrales que serán revertidos con la implementación del plan estratégico, utilizando para ello criterios relevantes como pertinencia, viabilidad y nivel de incidencia. Este paso es indispensable por dos razones: por un lado, la selección de los problemas centrales permite un procesamiento mucho más eficaz del plan; y por otro, permite realizar un proceso de aproximaciones sucesivas que supone el análisis de situación, ya que éste sólo se puede efectuar en torno a un problema o núcleo de problemas.

El análisis de los macroproblemas centrales, ha sido elaborado en base a los resultados obtenidos en las reuniones y talleres realizados con los equipos de trabajo y el equipo de la Oficina General de Planificación de JNE, durante el mes de julio del 2010. Estas reuniones dieron como resultado la identificación de los siguientes macroproblemas:

MACROPROBLEMAS CENTRALES

1. Debilidad institucional para optimizar la justicia electoral.
2. Bajo nivel de educación cívica en los diversos espacios sociales del país.
3. Débil fiscalización de los procesos electorales.
4. Débiles sistemas administrativos orientados a la satisfacción de los usuarios internos y externos.

El conjunto de estos problemas generan, efectos negativos tales como:

- Insuficiente calidad de la representación popular.
- Débil sistema de organizaciones políticas democráticas.
- Débil participación ciudadana.

Estos efectos, conducen finalmente a un impacto mayor, el cual puede ser enunciado de la siguiente manera:

Debilitamiento de la legalidad del sistema democrático y de la gobernabilidad del país.

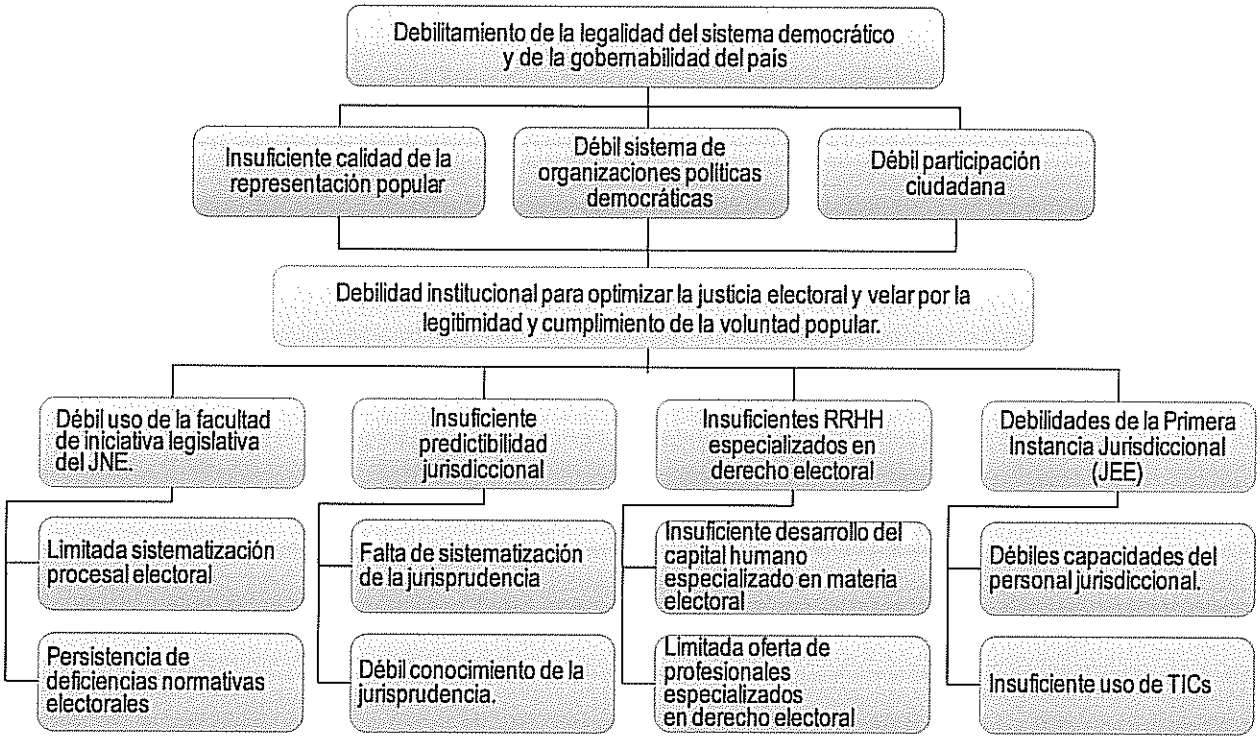
Análisis de la función de justicia electoral

Durante el proceso de planeamiento se pudo constatar que uno de los macroproblemas que afecta el desempeño del JNE es la ***debilidad institucional para optimizar la justicia electoral y velar por la legitimidad y cumplimiento de la voluntad popular.*** Dicho macroproblema es explicado por los siguientes factores: Débil uso de la facultad de iniciativa legislativa del JNE, insuficiente predictibilidad jurisdiccional, insuficientes recursos humanos especializados en derecho electoral, y debilidades de la Primera Instancia Jurisdiccional (JEE).

- **Débil uso de la facultad de iniciativa legislativa del JNE**. Este hecho tiene su origen en una limitada sistematización procesal electoral y en la persistencia de deficiencias normativas electorales.
- **Insuficiente predictibilidad jurisdiccional**. Este hecho se explica en la falta de sistematización y débil conocimiento de la jurisprudencia.
- **Insuficientes recursos humanos especializados en derecho electoral.** Este hecho tiene su origen en el insuficiente desarrollo del capital humano especializado en materia electoral y la limitada oferta de profesionales especializados en derecho electoral.
- **Debilidades de la Primera Instancia Jurisdiccional (JEE).** Este hecho tiene su origen en las débiles capacidades del personal jurisdiccional y el insuficiente uso de tecnologías de la información (TICs).

El conjunto de factores críticos del macroproblema 1, *Debilidad institucional para optimizar la justicia electoral y velar por la legitimidad y cumplimiento de la voluntad popular,* se muestra en el gráfico 3.

Gráfico 4. Debilidad institucional para optimizar la justicia electoral, velando por la legitimidad y cumplimiento de la voluntad popular



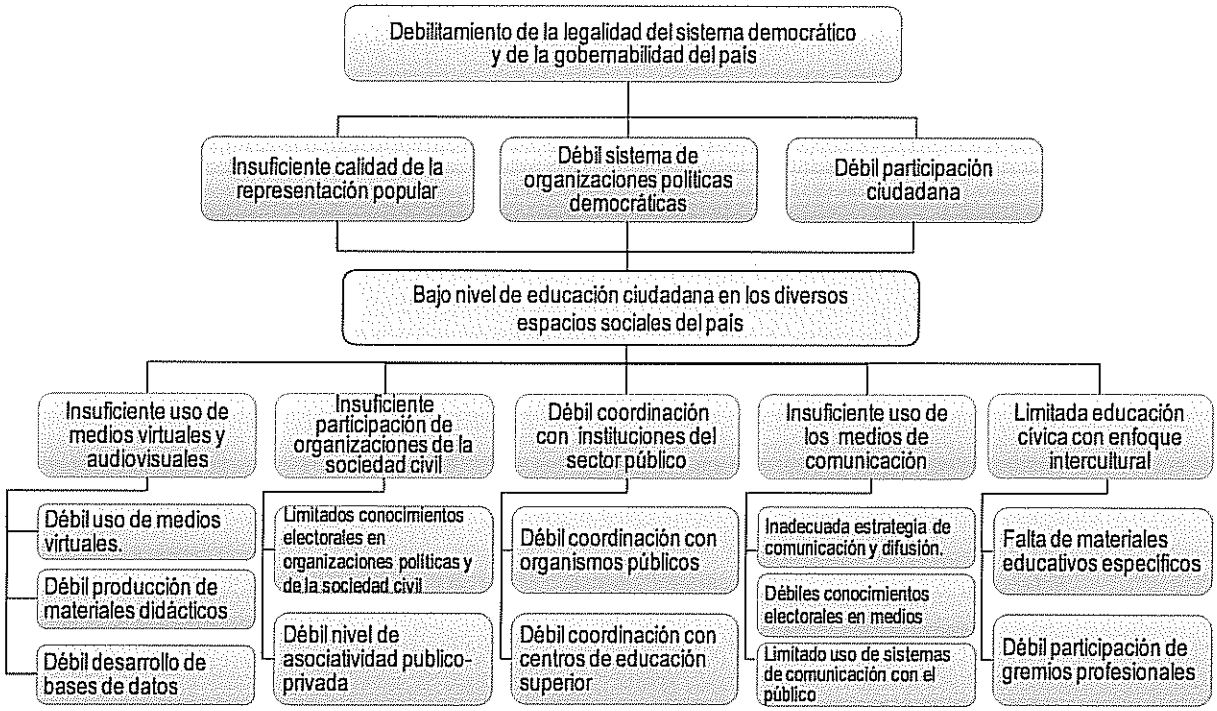
Análisis de la función de educación ciudadana

El segundo macroproblema que afecta el desempeño del JNE es el ***bajo nivel de educación ciudadana en los diversos espacios sociales del país***. Dicho macroproblema es explicado por los siguientes factores: Insuficiente uso de medios virtuales y audiovisuales, insuficiente participación de organizaciones de la sociedad civil, débil coordinación con instituciones del sector público, insuficiente uso de los medios de comunicación y limitada educación cívica con enfoque intercultural.

- **Insuficiente uso de medios virtuales y audiovisuales.** Este hecho se explica en un débil uso de medios virtuales, débil producción de materiales didácticos, y débil desarrollo de bases de datos.
- **Insuficiente participación de organizaciones de la sociedad civil.** Este hecho se explica en limitados conocimientos electorales en organizaciones políticas y de la sociedad civil, así como un débil nivel de asociatividad público privada.
- **Débil coordinación con instituciones del sector público.** Este hecho se explica en una débil coordinación con organismos públicos y débil coordinación con centros de educación superior.
- **Insuficiente uso de los medios de comunicación.** Este hecho se explica en una inadecuada estrategia de comunicación y difusión, así como en los débiles conocimientos electorales del personal de medios y limitado uso de sistemas de comunicación con el público.
- **Limitada educación cívica con enfoque intercultural.** Este hecho se explica en una falta de materiales educativos específicos y en la débil participación de los gremios profesionales.

El conjunto de factores críticos del macroproblema 2, *Bajo nivel de educación ciudadana en los diversos espacios sociales del país*, es mostrado en el gráfico 5.

Gráfico 5. Bajo nivel de educación ciudadana en los diversos espacios sociales del país.



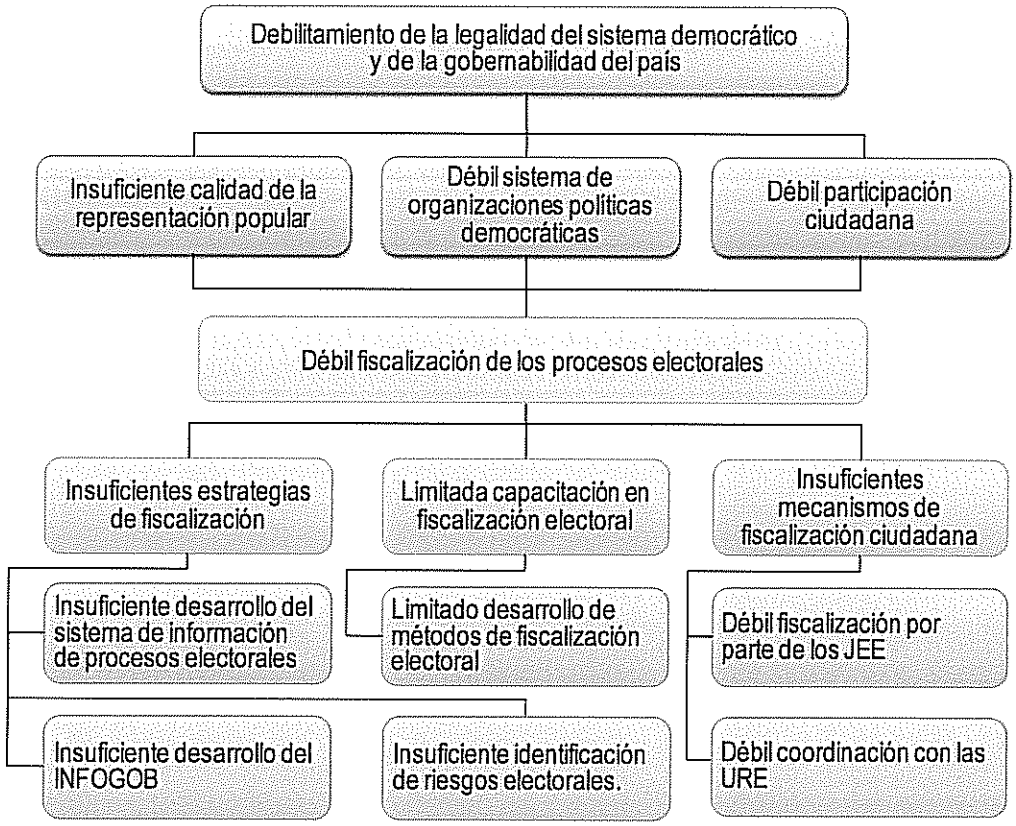
Análisis de la función de fiscalización

El tercer macroproblema que afecta el desempeño del JNE es la ***débil fiscalización de los procesos electorales***. Dicho macroproblema es explicado por factores como insuficientes estrategias de fiscalización, limitada capacitación en fiscalización electoral e insuficientes mecanismos de fiscalización ciudadana.

- **Insuficientes estrategias de fiscalización.** Este factor es explicado por un insuficiente desarrollo del sistema de información de procesos electorales, un insuficiente desarrollo del INFOGOB y una limitada identificación de riesgos electorales.
- **Limitada capacitación en fiscalización electoral.** Este factor es explicado por el limitado desarrollo de métodos de fiscalización electoral.
- **Insuficientes mecanismos de fiscalización ciudadana.** Este factor es explicado por una débil fiscalización por parte de los JEE así como por una débil coordinación con las URE.

El conjunto de factores críticos del macroproblema 3, *Débil fiscalización de los procesos electorales*, es mostrado en el gráfico 6.

Gráfico 6. Débil fiscalización de los procesos electorales.



Análisis de la función de gestión administrativa

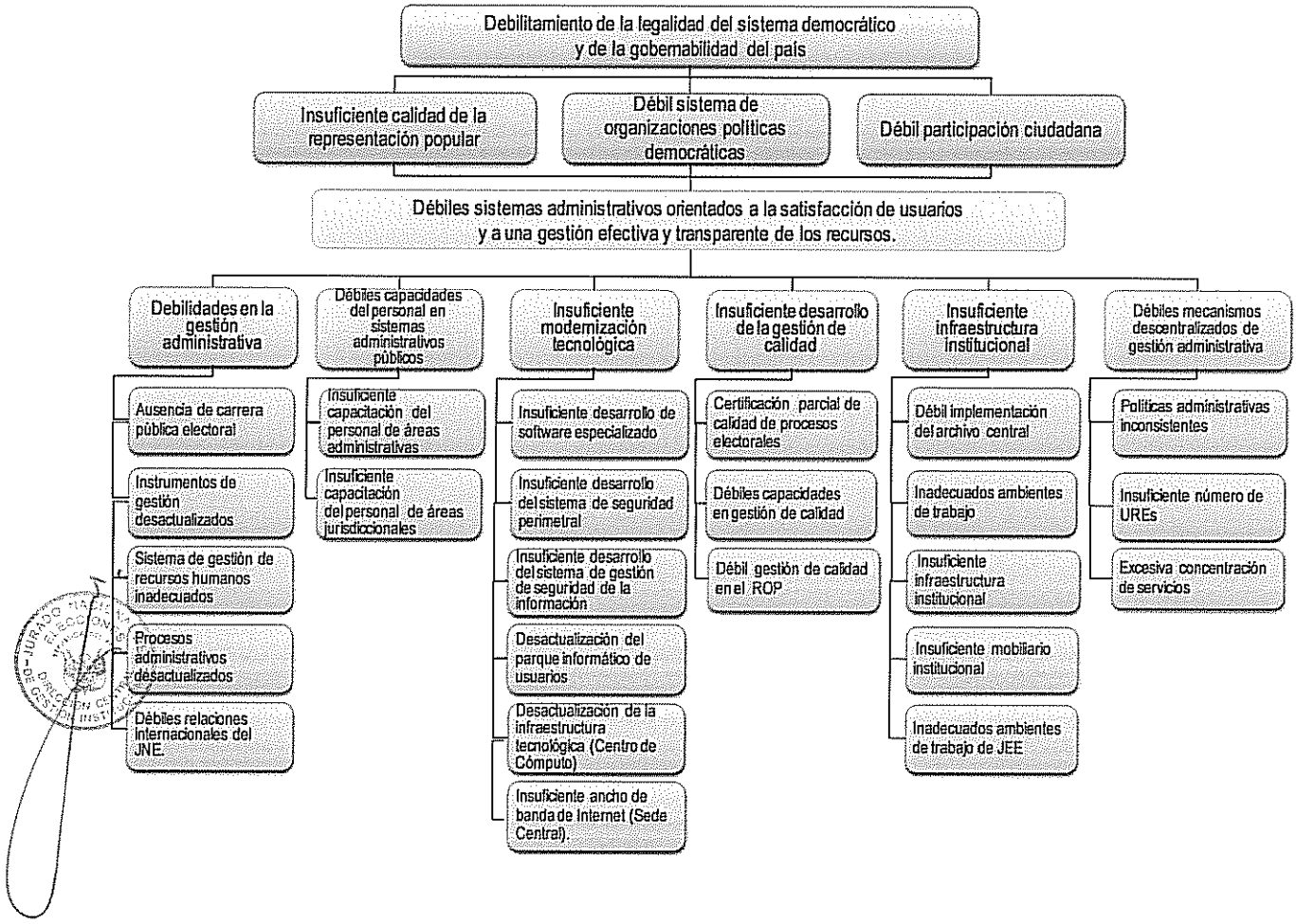
El cuarto macroproblema que afecta el desempeño del JNE se refiere a la existencia de débiles sistemas administrativos institucionales. Este macroproblema encuentra sus causas en los siguientes factores: debilidades en la gestión administrativa, débiles capacidades del personal en sistemas administrativos públicos, insuficiente modernización tecnológica, insuficiente desarrollo de la gestión de calidad, insuficiente infraestructura institucional y débiles mecanismos descentralizados de gestión administrativa.

- **Debilidades en la gestión administrativa**. Este factor se debe a la ausencia de una carrera pública electoral, así como a la existencia de instrumentos de gestión desactualizados, sistemas de gestión de recursos humanos inadecuados, procesos administrativos desactualizados y débiles relaciones internacionales del JNE.
- **Débiles capacidades del personal en sistemas administrativos públicos.** Este factor se debe a insuficiente capacitación del personal de las áreas administrativas, así como a la insuficiente capacitación del personal de las áreas jurisdiccionales.
- **Insuficiente modernización tecnológica.** Este factor se debe a un insuficiente desarrollo de software especializado, insuficiente desarrollo del sistema de seguridad perimetral, insuficiente desarrollo del sistema de gestión de seguridad de la información, desactualización del parque informático de usuarios, desactualización de la infraestructura tecnológica (centro de computo), así como a un insuficiente ancho de banda de internet en la Sede central.

- **Insuficiente desarrollo de la gestión de calidad.** Este factor se explica por la certificación parcial de los procesos electorales, así como a las débiles capacidades en gestión de calidad.
- **Insuficiente infraestructura institucional**. Este factor se debe a una débil implementación del archivo central, la existencia de inadecuados ambientes de trabajo de la sede actual, insuficiencia de infraestructura institucional, insuficiente mobiliario institucional, así como a la existencia de inadecuados ambientes de trabajo en los JEE.
- **Débiles mecanismos descentralizados de gestión administrativa.** Este hecho se origina en políticas administrativas inconsistentes, insuficiente número de UREs, así como en una excesiva concentración de servicios.

El conjunto de factores críticos del macroproblema 4, *Débiles sistemas administrativos institucionales,* es mostrado en el gráfico 7:

Gráfico 7. Débiles sistemas administrativos institucionales



Cabe anotar que la función normativa ha sido incluida en el análisis de macroproblemas comprendidos en el macro problema 1, ya que por sí misma no constituye un problema de mayor relevancia.

III. Objetivos y Acciones Estratégicas

El presente capítulo contiene los objetivos estratégicos que constituirán las guías para el desempeño del Jurado Nacional de Elecciones durante los próximos cinco años. Son objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión y visión. Toman como punto de partida los macro problemas identificados, representan sus posibilidades de solución y son compatibles con las megatendencias observadas en el campo específico de la democracia y la gobernabilidad del país.

3.1 Objetivos estratégicos generales

La determinación de los objetivos estratégicos toma como punto de partida a los macroproblemas identificados en la etapa analítica del proceso de planeamiento. Las posibles soluciones a los macroproblemas se constituyen en los objetivos estratégicos generales de la institución. Bajo esta perspectiva, el JNE ha determinado cuatro objetivos estratégicos generales. El gráfico que se presenta a continuación muestra la relación entre macroproblemas centrales y objetivos estratégicos.

Macro problemas centrales	Objetivos estratégicos generales
1. Debilidad institucional para garantizar la justicia electoral y velar por la legitimidad y cumplimiento de la voluntad popular.	1. Garantizar una correcta y oportuna administración de justicia electoral, velando por la legitimidad y cumplimiento de la voluntad popular.
2. Bajo nivel de educación cívica en los diversos espacios sociales del país.	2. Contribuir al desarrollo de la educación ciudadana en los diversos espacios sociales del país.
3. Débil fiscalización de los procesos electorales.	3. Asegurar una adecuada fiscalización que garantice la transparencia de los procesos electorales.
4. Débiles sistemas administrativos orientados a la satisfacción de los usuarios y a una gestión efectiva y transparente de los recursos.	4. Fortalecer la gestión administrativa y registral, orientándola a una mejor atención de los usuarios externos e internos, y a una gestión efectiva y transparente de los recursos.

Los objetivos estratégicos generales representan, por otra parte, los desafíos institucionales para el periodo 2011-2015.

3.2 Matriz FODA y estrategia global

La presente sección describe brevemente las fortalezas y debilidades del Jurado Nacional de Elecciones, así como las oportunidades y amenazas, con la finalidad de determinar de un modo retador, aunque realista, la estrategia institucional global y, sobre esta base, establecer un conjunto de acciones que sean coherentes y orientadas al logro de los resultados deseados.

Una herramienta importante durante el proceso de planificación estratégica es la matriz FODA, la cual permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, así como las estrategias de intervención necesarias para el logro de los objetivos. De conformidad con esta metodología, el JNE ha realizado un análisis exhaustivo en los factores internos y externos, los cuales han sido reunidos en la matriz FODA de la institución.

Síntesis del análisis interno

Con la finalidad de sentar una base sólida para la determinación de los objetivos específicos y acciones del JNE, así como una forma complementaria de diagnóstico institucional, se ofrece a continuación los resultados del análisis interno.

Principales fortalezas. Las principales fortalezas identificadas en el JNE son las siguientes:

- Imagen y prestigio institucional.
- Compromiso del personal con la institución.
- Eficacia en el logro de sus objetivos, con capacidad de replicar su experiencia a nivel nacional.
- Interés del personal por capacitarse y participar en actividades de educación y fiscalización.
- Facultad de iniciativa legislativa en materia electoral otorgada constitucionalmente.
- Personal profesional y técnico, calificado, innovador y comprometido; con principios y valores éticos y democráticos.

Principales debilidades. Las debilidades principales identificadas en la institución son las siguientes:

- Alta rotación de personal durante épocas electorales.
- Inadecuada distribución del personal administrativo y de línea.
- Recursos presupuestales insuficientes (Aprobación Ley Nº 28859: Reducción de multas a favor de los ciudadanos omisos al sufragio).
- Falta de innovación de servicios institucionales.
- Inadecuados niveles de comunicación.
- Infraestructura institucional inadecuada.
- Centralización de las funciones del JNE en épocas no electorales.

Síntesis del diagnóstico externo

Con la finalidad de determinar los objetivos estratégicos específicos y acciones del JNE así como una forma complementaria de diagnóstico institucional, se ofrece a continuación los resultados del análisis externo, aún cuando estos planteamientos tienen sólo un carácter referencial.

Principales oportunidades. Las principales oportunidades identificadas en el JNE son las siguientes:

- Creciente impulso al proceso de descentralización y desconcentración de las funciones del Estado.
- Restitución de las otras funciones electorales: organización de procesos electorales.

- Cooperación técnica internacional de organismos vinculados a los temas de fortalecimiento de la democracia a través de la participación ciudadana.
- Incremento de la confianza ciudadana en el JNE, respecto de su derecho a elegir y ser elegido.

Principales amenazas. Las principales amenazas identificadas en el JNE son las siguientes:

- Imprecisiones, vacios y contradicciones en la legislación electoral vigente.
- Modificación constitucional de los organismos electorales.
- Reforma constitucional que restringe al JNE funciones de registros de organizaciones políticas.
- Falta de conciencia política ciudadana al elegir a sus representantes.

Cuadro 8. Matriz FODA del JNE

Fortalezas	Debilidades
1. Imagen y prestigio institucional. 2. Eficacia en el logro de sus objetivos. 3. Interés del personal por capacitarse y participar en actividades de educación y fiscalización. 4. Facultad de iniciativa legislativa en materia electoral otorgada constitucionalmente. 5. Personal profesional y técnico calificado, innovador y comprometido; con principios y valores éticos y democráticos.	1. Alta rotación de personal durante épocas electorales. 2. Inadecuada distribución del personal administrativo y de línea. 3. Recursos presupuestales insuficientes (Aprobación Ley Nº 28859: Reducción de multas a favor de los ciudadanos omisos al sufragio). 4. Falta de innovación de servicios institucionales. 5. Inadecuados niveles de comunicación. 6. Infraestructura institucional inadecuada. 7. Centralización de las funciones del JNE en épocas no electorales.
Oportunidades	**Amenazas**
1. Impulso al proceso de descentralización y desconcentración de las funciones del Estado. 2. Restitución de las otras funciones electorales: organización de procesos electorales. 3. Cooperación técnica internacional de organismos vinculados a temas de fortalecimiento de la democracia a través de la participación ciudadana. 4. Incremento de la confianza ciudadana en el JNE, respecto de su derecho a elegir y ser elegido.	1. Imprecisiones, vacios y contradicciones en la legislación electoral vigente. 2. Modificación constitucional de los organismos electorales. 3. Reforma constitucional que restringe al JNE funciones de registros de organizaciones políticas. 4. Falta de conciencia política ciudadana al elegir a sus representantes.

3.3 Objetivos estratégicos específicos y acciones estratégicas

Tomando en consideración, de un lado, los objetivos estratégicos generales que el JNE se propone alcanzar en el periodo quinquenal entrante y, de otro, los resultados del análisis FODA de la institución, se ha determinado un conjunto de acciones organizadas en 19 objetivos estratégicos específicos. De este modo, el plan estratégico del JNE queda conformado por un total de 4 objetivos estratégicos generales, 16 objetivos estratégicos específicos y 46 acciones estratégicas. Respecto de esas últimas, es importante destacar que existen acciones de carácter permanente (presupuestalmente conocidas como actividades) y acciones de carácter temporal (presupuestalmente conocidas como proyectos de inversión pública) siendo ambas necesarias para el logro de los objetivos institucionales.

A. Objetivos en el ámbito de la administración de justicia electoral

En el contexto del presente plan el Objetivo Estratégico General 1: ***Garantizar una correcta y oportuna administración de justicia electoral,*** será alcanzado mediante un conjunto de acciones comprendidas en los siguientes objetivos estratégicos específicos: (1) Elaborar propuestas de mejoramiento de la normatividad electoral; (2) Mejorar la predictibilidad jurisdiccional electoral; (3) Desarrollar recursos humanos especializados en derecho electoral y, (4) Fortalecer la Primera Instancia Jurisdiccional (JEE).

- **Elaborar propuestas de mejoramiento de la normatividad electoral.** El logro de este objetivo específico se alcanzará mediante la ejecución de las acciones siguientes: elaboración de propuesta del Código Electoral y Código Procesal Electoral, así como de la elaboración de Reglamentos generales para optimizar procesos.
- **Mejorar la predictibilidad jurisdiccional electoral.** El logro de este objetivo específico se alcanzará mediante la ejecución de las acciones siguientes: sistematización de la jurisprudencia y difusión de la jurisprudencia.
- **Desarrollar recursos humanos especializados en derecho electoral.** El logro de este objetivo específico se alcanzará mediante la ejecución de las acciones siguientes: desarrollo del capital humano especializado en materia electoral y establecimiento de curso de extensión universitaria.
- **Fortalecer la Primera Instancia Jurisdiccional (JEE).** El logro de este objetivo específico se alcanzará mediante la ejecución de las acciones siguientes: capacitación del personal jurisdiccional e implementación de TICs.

El Objetivo Estratégico General 1, sus objetivos estratégicos específicos y acciones son sintetizados en el cuadro 9.

Gráfico 8. Garantizar una correcta y oportuna administración de justicia electoral, velando por la legitimidad y cumplimiento de la voluntad popular

En resumen, el Objetivo Estratégico General 1: *Garantizar una correcta y oportuna administración de justicia electoral,* se encuentra conformado por cuatro objetivos específicos. Para llevar a cabo dichos objetivos será necesaria la ejecución de ocho acciones.

Cuadro 9. Garantizar una correcta y oportuna administración de justicia electoral,

Objetivos específicos	Acciones
1.1 Elaborar propuestas de mejoramiento de la normatividad electoral.	1.1.1 Elaboración de propuesta de Código Electoral y Código Procesal Electoral. 1.1.2 Elaboración y seguimiento de propuestas legislativas. 1.1.3 Elaboración de Reglamentos Generales para optimizar procesos.
1.2 Mejorar la predictibilidad jurisdiccional electoral.	1.2.1 Sistematización de la jurisprudencia 1.2.2 Difusión de la jurisprudencia.
1.3 Desarrollar recursos humanos especializados en derecho electoral.	1.3.1. Desarrollo del capital humano especializado en materia electoral. 1.3.2 Establecimiento de curso de extensión universitaria.

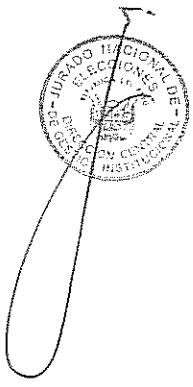
1.4 Fortalecer la Primera Instancia Jurisdiccional (JEE).	1.4.1 Capacitación del personal jurisdiccional. 1.4.2 Implementación de TICs.

B. Objetivos en el ámbito de la educación ciudadana

En el contexto del presente Plan, el logro del Objetivo Estratégico General 2: ***Contribuir al desarrollo de la educación ciudadana en los diversos espacios sociales del país*** será alcanzado mediante la ejecución de un conjunto de acciones comprendidas en tres objetivos específicos: (1) Desarrollar el Programa de Educación Temprana en Ciudadanía; (2) Desarrollar el Programa de Formación Continua Ciudadana; (3) Desarrollar el Programa de Mujer y Ciudadanía.

- **Desarrollar el Programa de Educación Temprana en Ciudadanía**. El logro de este objetivo específico comprende el desarrollo de talleres de educación temprana en ciudadanía.
- **Desarrollar el Programa de Formación Continua**. El logro de este objetivo específico será alcanzado mediante el desarrollo de talleres de sensibilización ciudadana en temas de elecciones y democracia, así como la implementación de programas de comunicación y de programas formativos.
- **Desarrollar el Programa de Mujer y Ciudadanía**. El logro de este objetivo específico será alcanzado mediante el desarrollo de talleres de sensibilización ciudadana en temas de mujer y ciudadanía.

El Objetivo Estratégico General 2, sus objetivos estratégicos específicos y acciones son sintetizados en el cuadro 10.



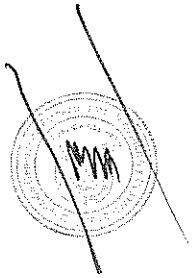
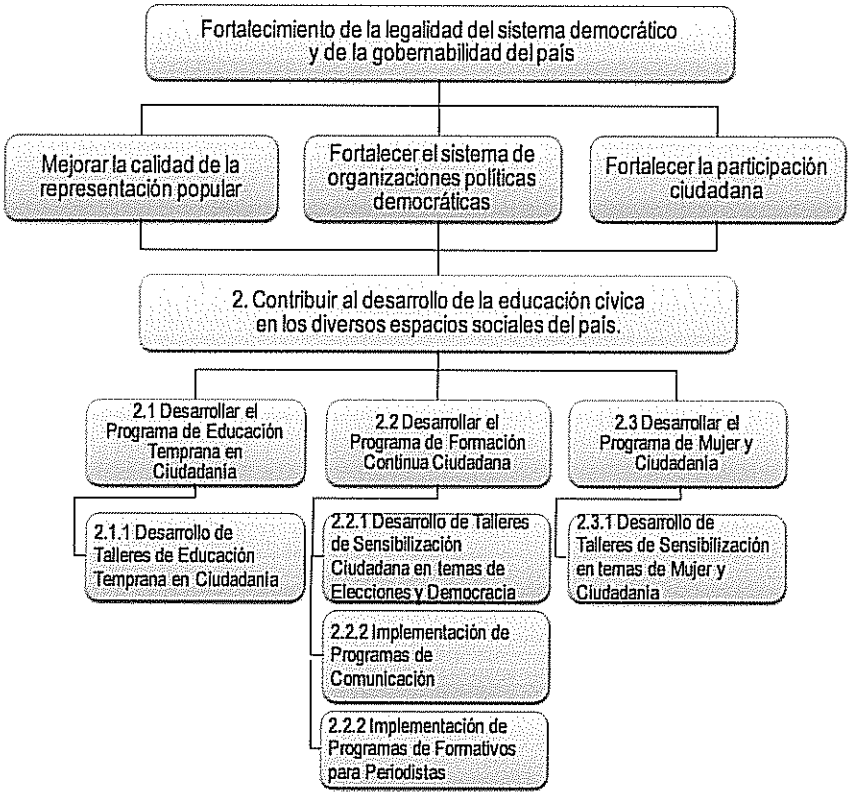


Gráfico 9. Contribuir al desarrollo de la educación ciudadana en los diversos espacios sociales del país



En resumen, el Objetivo Estratégico General 2, *Contribuir al desarrollo de la educación ciudadana en los diversos espacios sociales del país,* se encuentra conformado por tres objetivos específicos. Para llevar a cabo dichos objetivos será necesaria la ejecución de cinco acciones.

Cuadro 10. Contribuir al desarrollo de la educación ciudadana en los diversos espacios sociales del país

Objetivos específicos	Acciones
2.1 Desarrollar el Programa de Educación Temprana en Ciudadanía	2.1.1 Desarrollo de Talleres de Educación Temprana en Ciudadanía.
2.2 Desarrollar el Programa de Formación Continua Ciudadana.	2.2.1 Desarrollo de Talleres de Sensibilización Ciudadana en temas de Elecciones y Democracia. 2.2.2 Implementación de Programas de Comunicación. 2.2.3 Implementación de Programas Formativos para Periodistas.
2.3 Desarrollar el Programa de Mujer y Ciudadanía	2.3.1 Desarrollo de Talleres de Sensibilización en temas de Mujer y Ciudadanía

C. Objetivos en el ámbito de la función de fiscalización

En el contexto del presente Plan, el logro del Objetivo Estratégico General 3. ***Asegurar una adecuada fiscalización que garantice la transparencia de los procesos electorales***, será alcanzado mediante una estrategia que comprende los siguientes objetivos específicos: (1) Desarrollar nuevas estrategias de fiscalización; (2) Mejorar la capacitación en fiscalización electoral y (3) Promover mecanismos de fiscalización ciudadana.

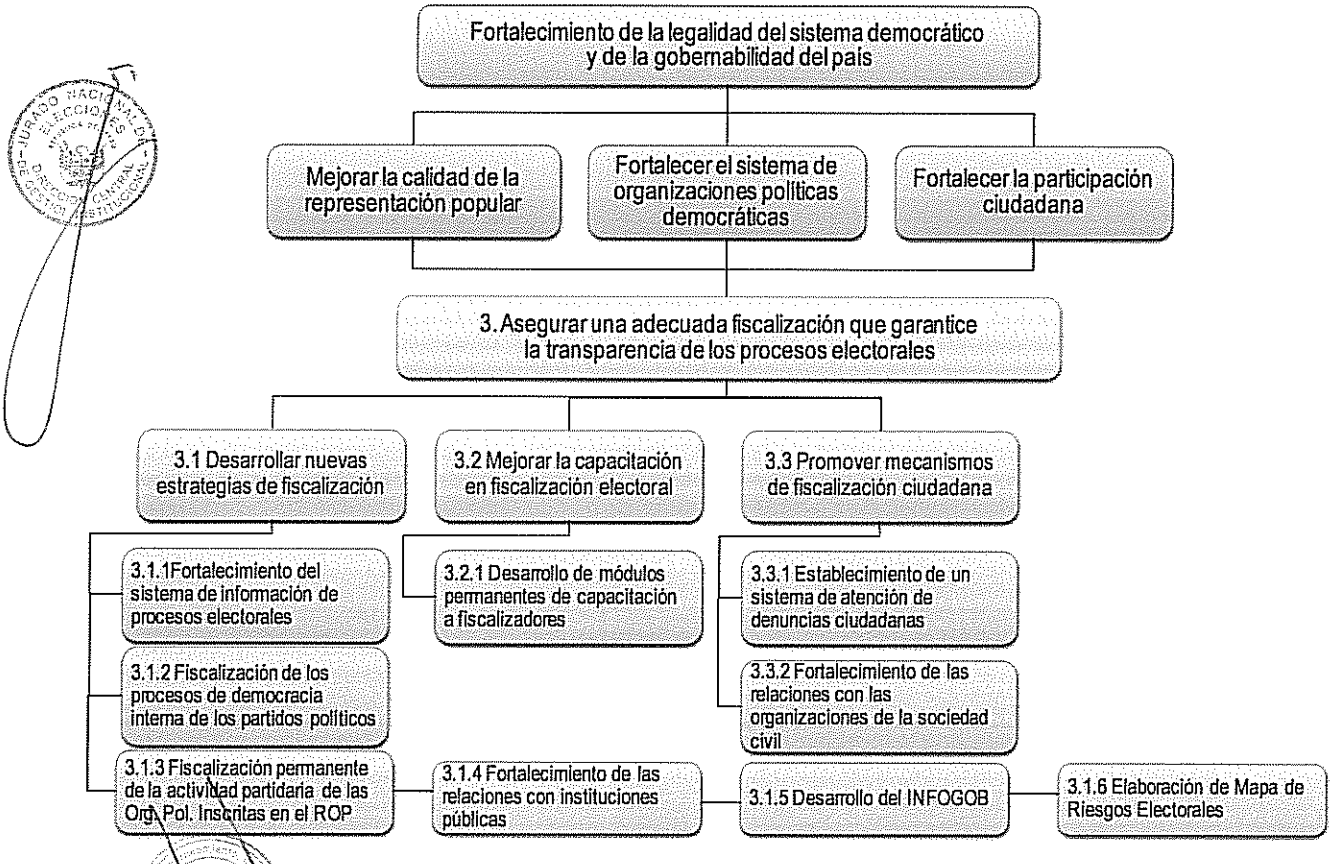
- **Desarrollar nuevas estrategias de fiscalización**: El logro de este objetivo comprende la ejecución de las siguientes acciones: Fortalecimiento del sistema de información de procesos electorales, fiscalización de los procesos de democracia interna de los partidos políticos, fiscalización permanente de la actividad partidaria de las organizaciones políticas inscritas en el ROP, fortalecimiento de las relaciones con instituciones públicas, desarrollo del Infogob y la elaboración del mapa de riesgos electorales.

- **Mejorar la capacitación en fiscalización electoral**: El logro de este objetivo comprende la ejecución de solo una acción: Desarrollo de módulos permanentes de capacitación a fiscalizadores.

- **Promover mecanismos de fiscalización ciudadana:** El logro de este objetivo comprende la ejecución de las siguientes acciones: Establecimiento de un sistema de atención de denuncias ciudadanas, el fortalecimiento de las relaciones con las organizaciones de la sociedad civil y el mejoramiento de la coordinación con las URE.

El Objetivo General 3, sus objetivos estratégicos específicos y acciones son sintetizados en el gráfico 10:

Gráfico 10. Asegurar una adecuada fiscalización que garantice la transparencia de los procesos electorales



En síntesis, el Objetivo Estratégico General 3, *Asegurar una adecuada fiscalización que garantice la transparencia de los procesos electorales,* se encuentra conformado por tres objetivos específicos. Para llevar a cabo dichos objetivos será necesaria la ejecución de 10 acciones.

Cuadro 11. Asegurar una adecuada fiscalización que garantice la transparencia de los procesos electorales

Objetivos específicos	Acciones
3.1 Desarrollar nuevas estrategias de fiscalización.	3.1.1 Fortalecimiento del sistema de información de procesos electorales (SIPE). 3.1.2 Fiscalización de los procesos de democracia interna de los partidos políticos. 3.1.3 Fiscalización permanente de la actividad partidaria de las organizaciones políticas inscritas en el ROP. 3.1.4 Fortalecimiento de las relaciones con instituciones públicas. 3.1.5 Desarrollo del INFOGOB. 3.1.6 Elaboración de Mapa de Riesgos Electorales
3.2 Mejorar la capacitación en fiscalización electoral.	3.2.1 Desarrollo de módulos permanentes de capacitación a fiscalizadores.
3.3 Promover mecanismos de fiscalización ciudadana.	3.3.1 Establecimiento de un sistema de atención de denuncias ciudadanas. 3.3.2 Fortalecimiento de las relaciones con las organizaciones de la sociedad civil 3.3.3 Mejoramiento de la coordinación con las URE

D. Objetivos en el ámbito de la gestión administrativa

En el contexto del presente Plan, el logro del Objetivo Estratégico General 4: ***Fortalecer la gestión administrativa y registral, orientándola a una mejor atención de los usuarios externos e internos, y a una gestión efectiva y transparente de los recursos,*** será alcanzado en base a la ejecución de los siguientes objetivos estratégicos específicos: (1) Mejorar la gestión administrativa; (2) Promover el desarrollo de nuevas competencias profesionales y técnicas; (3) Afianzar la modernización tecnológica; (4) Afianzar los sistemas de gestión de calidad; (5) Mejorar y ampliar la infraestructura institucional; (6) Mejorar los mecanismos descentralizados de gestión administrativa.

- **Mejorar la gestión administrativa.** El logro de este objetivo estratégico específico será alcanzado en base a la ejecución de las siguientes acciones: Implementación de instrumentos de gestión reformulados, rediseño del sistema de gestión de recursos humanos, rediseño de procesos administrativos y fortalecimiento de la cooperación técnica y las relaciones internacionales.

- **Promover el desarrollo de nuevas competencias profesionales y técnicas**. El logro de este objetivo estratégico especifico será alcanzado en base a la ejecución de las siguientes acciones:

Capacitación al personal de áreas administrativas y capacitación al personal de áreas jurisdiccionales

- **Afianzar la modernización tecnológica**. El logro de este objetivo estratégico específico será alcanzado en base a la ejecución de las siguientes acciones: Desarrollo de *software* especializados, implementación del sistema de seguridad perimetral, implementación del sistema de gestión de seguridad de la información, renovación del parque informático de usuarios, renovación de infraestructura tecnológica (centro de computo) y ampliación de ancho de banda de internet (sede central).

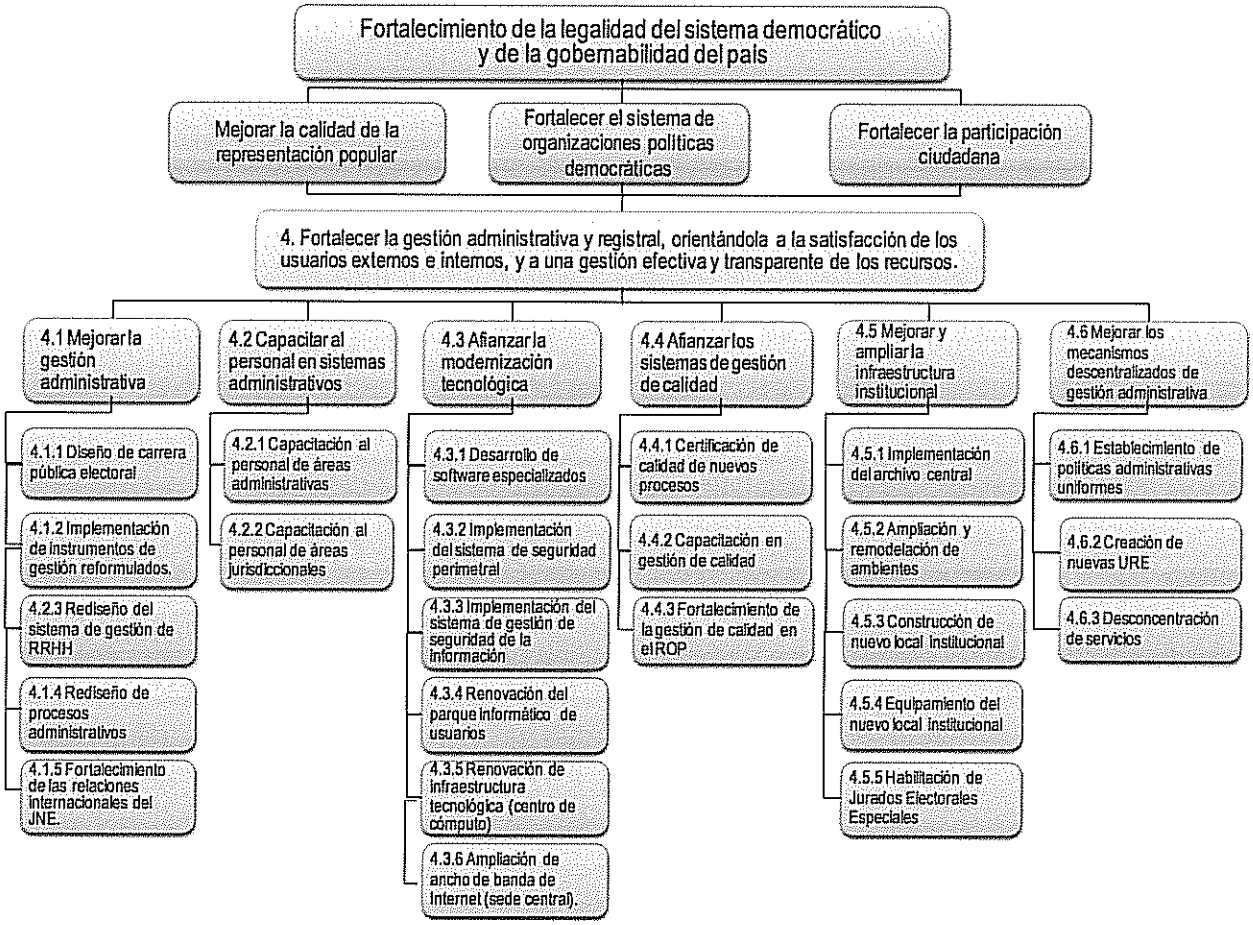
- **Afianzar los sistemas de gestión de calidad**. El logro de este objetivo estratégico específico será alcanzado en base a la ejecución de las siguientes acciones: Certificación de calidad de nuevos procesos, capacitación en gestión de calidad y fortalecimiento de la gestión de calidad en los procesos de fiscalización, normatividad y educación electoral.

- **Mejorar y ampliar la infraestructura institucional.** El logro de este objetivo estratégico específico será alcanzado en base a la ejecución de las siguientes acciones: Implementación del archivo central, ampliación y remodelación de ambientes, construcción de nuevo local institucional, equipamiento del nuevo local institucional y habilitación de Jurados Electorales Especiales.

- **Mejorar los mecanismos descentralizados de gestión administrativa**. El logro de este objetivo estratégico especifico será alcanzado en base a la ejecución de las siguientes acciones: establecimiento de políticas administrativas uniformes; creación de nuevas URE y desconcentración de servicios.

El Objetivo Estratégico General 4, sus objetivos estratégicos específicos y acciones son sintetizados en el gráfico 11.

Gráfico 11. Fortalecer la gestión administrativa y registral, orientándola a una mejor atención de los usuarios externos e internos, y a una gestión efectiva y transparente de los recursos



En resumen, el Objetivo Estratégico General 4, *Fortalecer la gestión administrativa y registral, orientándola a una mejor atención de los usuarios externos e internos, y a una gestión efectiva y transparente de los recursos,* se encuentra conformado por seis objetivos específicos. Para llevar a cabo dichos objetivos será necesaria la ejecución de veinticuatro acciones.

Cuadro 12. Fortalecer la gestión administrativa y registral, orientándola a la satisfacción de los usuarios externos e internos, y a una gestión efectiva y transparente de los recursos

Objetivos específicos	Acciones
4.1 Mejorar la gestión administrativa.	4.1.1 Implementación de instrumentos de gestión reformulados 4.1.2 Rediseño del sistema de gestión de recursos humanos. 4.1.3 Rediseño de procesos administrativos. 4.1.4 Fortalecimiento de las relaciones internacionales.
4.2 Capacitar al personal en sistemas administrativos.	4.2.1 Capacitación al personal de áreas administrativas. 4.2.2 Capacitación al personal de áreas jurisdiccionales.

4.3 Afianzar la modernización tecnológica.	4.3.1 Desarrollo de software especializado. 4.3.2 Implementación del sistema de seguridad perimetral. 4.3.3 Implementación del sistema de gestión de seguridad de la información. 4.3.4 Renovación de parque informático de usuarios. 4.3.5 Renovación de infraestructura tecnológica (centro de cómputo). 4.3.6 Ampliación de ancho de banda de Internet (sede central).
4.4 Afianzar los sistemas de gestión de calidad.	4.4.1 Certificación de calidad de nuevos procesos. 4.4.2 Capacitación en gestión de calidad. 4.4.3 Fortalecimiento de la gestión de calidad en el ROP.
4.5 Mejorar y ampliar la infraestructura institucional.	4.5.1 Implementación del archivo central. 4.5.2 Ampliación y remodelación de ambientes. 4.5.3 Construcción de nuevo local institucional. 4.5.4 Equipamiento del nuevo local institucional. 4.5.5 Habilitación de Jurados Electorales Especiales.
4.6. Mejorar los mecanismos descentralizados de gestión administrativa	4.6.1 Establecimiento de políticas administrativas uniformes. 4.6.2 Creación de nuevas UREs 4.6.3 Desconcentración de servicios.

3.4 Compatibilidad con objetivos nacionales

Los objetivos estratégicos del JNE, tanto los de carácter general, como los de carácter especifico, son plenamente compatibles con los objetivos nacionales de desarrollo. Estos son los siguientes:

- Primero: Crecimiento económico sostenible.
- Segundo: Reducción de la pobreza.
- Tercero: Modernización y descentralización del Estado.

A continuación se describen brevemente estos tres aspectos fundamentales de la política nacional de desarrollo del país.

Pilar I: Crecimiento Económico

Mantener la estabilidad macro y reducir vulnerabilidades. El Gobierno del Perú ha logrado resultados impactantes en cuanto a la administración de la deuda, la capitalización del fuerte crecimiento del Perú y a los ingresos fiscales en aumento. Esto último ha sido en parte el resultado de una amplia reforma fiscal. Además, el sistema bancario del Perú ha crecido significativamente, impulsado por el crecimiento económico y por mejoras en los aspectos bancario, legal, normativo y de supervisión.

Mantener el crecimiento y ampliar su base. El gobierno ha implementado reformas del comercio

importantes para mejorar la competitividad y la integración. Por ejemplo, los aranceles han sido reducidos gradualmente, se han reducido los costos logísticos del comercio y los permisos de aduanas y se ha creado una "ventanilla única". Una nueva ley de asociaciones público- privadas (APP) tiene como fin atraer financiamiento y operadores privados a la inversión en infraestructura, a pesar de que se requerirá apoyo continuo para que su puesta en marcha tenga éxito. Mientras que una parte significativa de responsabilidades y recursos para el desarrollo de la infraestructura ha sido descentralizada al nivel municipal y regional y de que se diseñaron programas específicos de infraestructura rural para combatir los altos niveles de pobreza rural del Perú, se necesita mayor asistencia para superar las debilidades en el planeamiento, diseño y capacitación de implementación. Por otro lado, se han promulgado medidas importantes para disminuir el alto grado de informalidad, tales como la aprobación de la Ley de Micro y Pequeñas Empresas y de simplificación de trámites para autorización de negocios a nivel sub-nacional.

Generar crecimiento sostenible para el medio ambiente. En años recientes ha aumentado la conciencia pública respecto de la necesidad de enfrentar los crecientes desafíos ambientales del Perú lo que ha llevado a la creación del Ministerio del Ambiente (MINAM), entidad que viene construyendo una visión nacional de competitividad sostenible y crecimiento económico. También quedan muchos desafíos por delante respecto a las agendas medioambientales urbana ("marrón") y ecológica ("verde"). De otro lado, el Gobierno ha intensificado la búsqueda de alternativas para la gestión del recurso agua, dadas las características geográficas del Perú y las amenazas ligadas al cambio climático.

Pilar II: Desarrollo Social

Satisfacer las necesidades básicas. A pesar de algunos esfuerzos para mejorar la cobertura, apoyados por los proyectos de suministro de agua y saneamiento rural y de electrificación rural, el acceso a agua, saneamiento y servicios de electricidad entre la población más pobre, en particular en las áreas rurales, sigue siendo muy bajo en el Perú en comparación con otros países de América Latina y el Caribe (ALC). Mientras que la inversión en infraestructura es, en general reducida, los planes del Gobierno aumentaron para los años 2009 y 2010, con el apoyo de diversos organismos internacionales.

Promover y desarrollar un nuevo contrato social en educación, salud y nutrición. En el sector de la educación, existen todavía algunas brechas de cobertura pero la calidad es el desafío principal que se presenta en el contexto de un proceso de descentralización rápido. El país ha concentrado esfuerzos en fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas y las intervenciones con objetivo fijo para las poblaciones más vulnerables (es decir, rurales e indígenas). En el sector de la salud, la mortalidad neonatal se vuelve un desafío más relevante, ya que la tasa de mortalidad infantil ha sido reducida de manera significativa. Sin embargo, el gobierno requiere reestructurar la seguridad social en salud pública, cuya importancia es crucial para mejorar la focalización y los paquetes de cobertura. En el ámbito de nutrición el Gobierno ha colocado la reducción de la desnutrición crónica al frente de sus objetivos de política social, a pesar de que hasta hoy sus esfuerzos no han sido fructíferos.

Pilar III: Modernización de las Instituciones

Modernizar las instituciones del Estado. Se han puesto en marcha reformas para mejorar la

calidad y el impacto del gasto público, especialmente a través de la elaboración de Presupuestos en Base a Resultados, que tiene como objetivo mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y la asignación de fondos. Además, el sector justicia está pasando por varias reformas de modernización que pone énfasis en ampliar el acceso a los servicios de justicia y en acelerar los procesos judiciales. Sin embargo, las reformas se encuentran en su etapa inicial y el sector judicial tiene todavía por delante grandes desafíos. En el área de las compras estatales, si bien existen esfuerzos para simplificar los trámites, existe aún necesidad de realizar amplias mejoras.

Los esfuerzos de descentralización han progresado, ya que las funciones han sido transferidas del gobierno central a los gobiernos subnacionales y una buena parte de los recursos públicos ha sido destinada a la inversión. Para abordar las diferencias regionales en transferencias, el gobierno está relanzando un fondo (FONIPREL) que brinda ayuda financiera concursable para proyectos, aumentando así los fondos disponibles para proyectos en regiones con bajos recursos.

3.5 Mapa estratégico del JNE

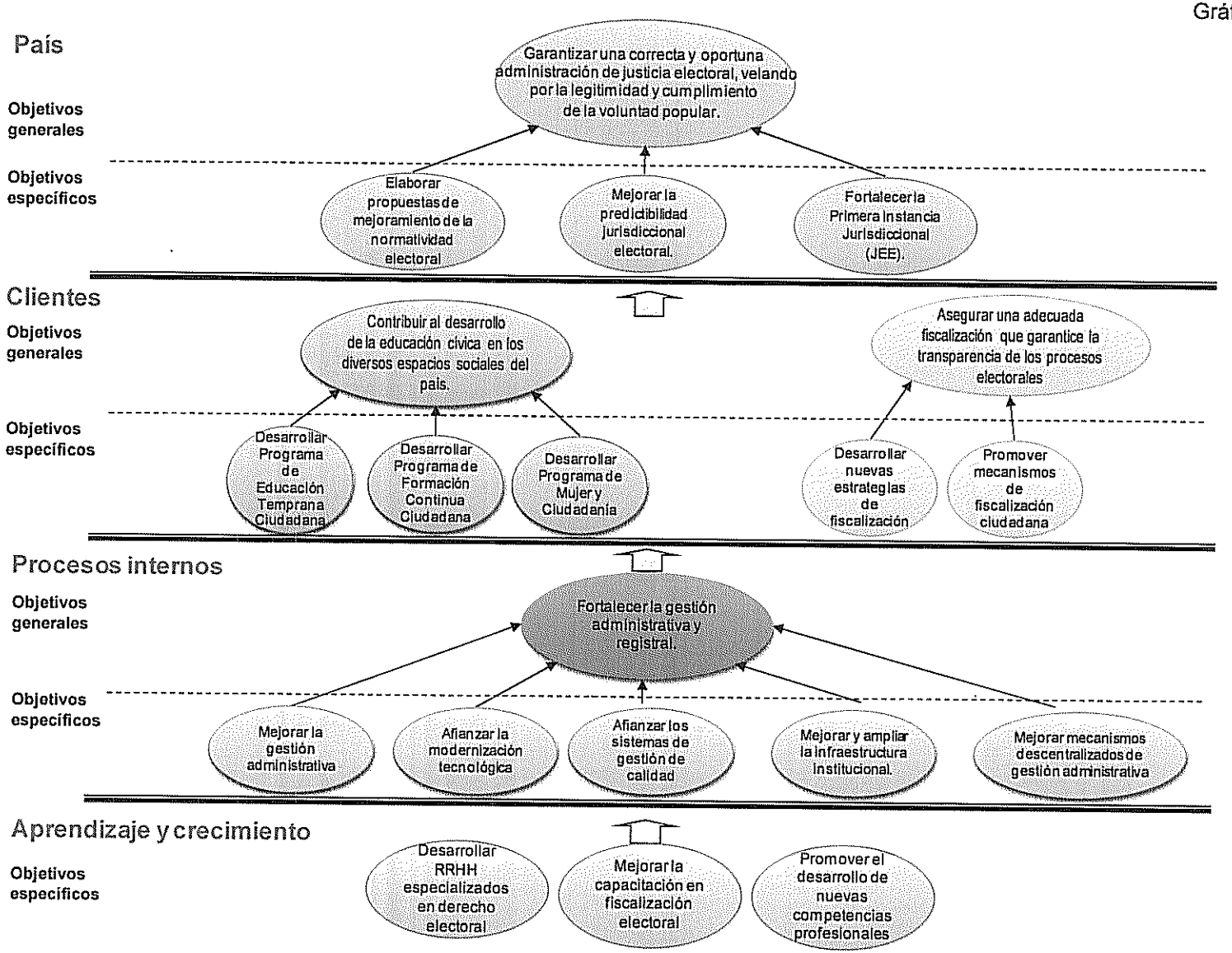
Los objetivos estratégicos de JNE, determinados en base al análisis de la situación actual de la problemática electoral en el país y de la problemática institucional del JNE, así como de las perspectivas que se avizoran para el mediano plazo, pueden ser presentados de modo que se vislumbre la contribución de la institución al logro de las prioridades nacionales, las prioridades de la población y las prioridades específicamente internas.

A tal efecto, se ha considerado conveniente utilizar el enfoque del mapa estratégico propuesto por Kaplan y Norton,[12] mediante el cual los objetivos de una institución se organizan en cuatro planos o perspectivas: país, usuarios, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Cabe destacar el hecho que en la formulación original de los autores antes mencionados, las perspectivas son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Este enfoque, obviamente es válido para las empresas privadas, mas no para las instituciones públicas que, por definición, no tiene fines de lucro y sus objetivos se refieren principalmente a las necesidades de la población del ámbito de competencia. Por esta razón, el enfoque original de Kaplan y Norton ha sido modificado, adoptando las cuatro perspectivas ya mencionadas.

El gráfico 12 presenta una versión resumida del Mapa estratégico del JNE, en el cual se organizan los objetivos estratégicos institucionales en el contexto de cuatro perspectivas: país, clientes o usuarios, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

[12] En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos Strategic Maps. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro Balanced Scorecard (conocido en castellano como Cuadro de mando integral o CMI).
De hecho, a ellos se debe el desarrollo del CMI en 1992, que apareció por primera vez en un paper publicado en Harvard Business Review. El foco del CMI es proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito. El principio subyacente fue *No se puede controlar lo que no se puede medir.*
Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI.

Gráfico 12. Mapa estratégico del JNE



IV. Indicadores de Impacto y Resultado

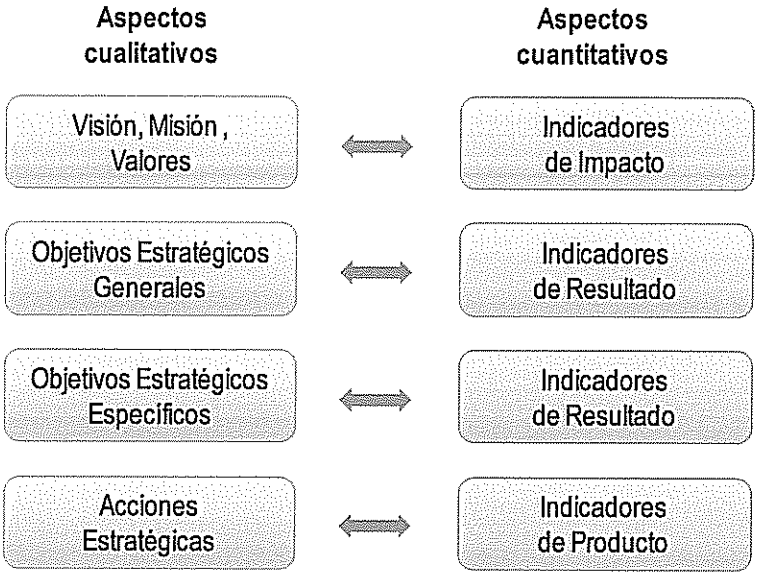
El presente capítulo contiene un breve análisis de los indicadores de desempeño seleccionados para la evaluación del cumplimiento de la misión institucional, objetivos estratégicos generales y específicos, así como de las acciones estratégicas del JNE previstas para el periodo 2011-2015. El capítulo ofrece una descripción de los indicadores de impacto, los cuales, por definición, son de carácter referencial. A continuación, se desarrollan los indicadores de resultado y de producto, así como de las metas correspondientes. Este capítulo culmina con una presentación de los principales indicadores en función de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: país, usuarios, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. El conjunto de los indicadores deberá constituirse en la base para la implementación ulterior del sistema de monitoreo y evaluación del JNE durante la etapa de ejecución del Plan Estratégico Institucional.

4.1 Indicadores de desempeño: importancia

El Plan Estratégico 2011-2015 del JNE comprende aspectos cualitativos y cuantitativos. El aspecto cualitativo está dado por el rol estratégico institucional, expresado en las declaraciones de visión, misión y valores de la institución, así como por los objetivos estratégicos generales y específicos, que emergen del análisis de los macroproblemas y las megatendencias generales y sectoriales. El aspecto cuantitativo está constituido por los indicadores y sus correspondientes metas en cuatro niveles básicos: indicadores de impacto, indicadores de resultado a nivel de objetivos estratégicos generales, indicadores de resultado a nivel de objetivos estratégicos específicos, e indicadores de producto a nivel de acciones estratégicas. De este modo, la estructura del Plan Estratégico del Jurado Nacional de Elecciones ha quedado delineada en la forma que se muestra en el gráfico 12.

El establecimiento de indicadores de desempeño, en el marco del proceso de planeamiento estratégico institucional, reviste una importancia insoslayable. En primer lugar, permite realizar la programación tanto de acciones como de objetivos, razón por la cual constituye una herramienta indispensable para la aplicación del enfoque de gestión por resultados. Entiéndase por resultados, en este contexto, a los logros esperados tanto a nivel de las acciones (indicadores de producto), como de los objetivos estratégicos generales y específicos (indicadores de resultado). En segundo lugar, permite contar con una base objetiva a los efectos de realizar acciones periódicas de monitoreo y evaluación de la ejecución del plan estratégico, incluyendo la evaluación realizada por la Alta Dirección a través del cuadro de mando integral. Finalmente, el establecimiento de un adecuado set de indicadores facilita el proceso de organización y distribución de las acciones estratégicas y la asignación de las responsabilidades funcionales correspondientes, de modo que la calidad de la ejecución del plan estratégico se vea ampliamente fortalecida.

Gráfico 13. Panorama del Plan Estratégico



Cabe destacar que, tanto en lo que respecta a la determinación de objetivos, selección de acciones y fijación de los correspondientes indicadores y metas, se ha adoptado un enfoque de trabajo eminentemente participativo. Los objetivos fueron determinados en talleres que contaron con la participación de los miembros de la Alta Dirección; en tanto que los indicadores y sus correspondientes metas físicas y presupuestales fueron desarrollados mediante el trabajo conjunto de la Dirección de Planeamiento, Innovación y Desarrollo y las unidades orgánicas correspondientes. Como se sabe, bajo el contexto nacional e internacional descrito brevemente en capítulos anteriores, el JNE ha identificado cuatro objetivos estratégicos generales y dieciocho objetivos estratégicos específicos, con sus correspondientes acciones, cuyos indicadores y metas son especificados en las secciones siguientes.

4.2 Indicadores de impacto

Los indicadores de impacto son las medidas de desempeño para los objetivos del nivel más alto a los cuales contribuye la labor institucional. Miden los efectos de largo plazo, vinculados por lo general a cambios perdurables en la situación del país y de la población beneficiaria. Por este motivo, los indicadores de este nivel pueden ir más allá del alcance de la institución, y sólo deben ser tomados como referencia para la evaluación del desempeño de la entidad.

En el marco del proceso de planeamiento estratégico han sido adoptados cinco indicadores de impacto, los cuales no son de carácter vinculante o de cumplimiento obligatorio, razón por la cual no podrían ser usados para la evaluación ex post del desempeño institucional. Estos indicadores, sin embargo, permitirán tener una referencia válida sobre la contribución de la institución al logro de los grandes objetivos nacionales de desarrollo. Los indicadores de impacto y sus correspondientes metas, relacionados al logro de la visión, misión, así como a los lineamientos de política institucional, son los que se describen a continuación.

Cuadro 13. Indicadores de impacto[13]

Indicadores de impacto	Unidad de medida	Línea de base	Proyección anual					Global
			2011	2012	2013	2014	2015	
Tasa de participación electoral	Porcentaje	85% (2006)	85%	88%	92%	95%	99%	99%
Efectividad gubernamental	Percentil	49.00 (2008)	49.00	51.50	54.00	56.50	59.00	59.00
Índice de democracia	Índice	2.5 (2008)	2.5	3	3.5	4.5	5	5
Estabilidad Política	Percentil	19.10 (2008)	19.10	21.60	24.10	26.60	29.10	29.10

A. Tasa de participación electoral

- **Finalidad.** Medir la participación de la población en comicios electorales.
- **Descripción operativa**. Porcentaje de participación de la población en comicios electorales.
- **Forma de cálculo**. Porcentaje de votantes sobre el total de la población.

Comentarios

Los sistemas electorales constituyen actualmente uno de los puntos más importantes de las democracias modernas. Las formas de participación política tienen una ineludible relación con la manera en que el ciudadano común y/o elector, expresa sus simpatías y apoyos políticos. Concurren a este escenario tanto aspectos normativos, estrechamente vinculados a los asuntos políticos, como elementos de carácter técnico y de procedimiento electoral[14]. En base a ello, se puede definir a la abstención en la participación electoral como: "un fenómeno caracterizado por la ausencia de participación en el ámbito político cuya manifestación más habitual es el no ejercicio del derecho de voto" (Molina y Delgado, 1988:8). Esta expresión tiene diversas interpretaciones en el campo de los estudios políticos. Así, son variadas las causas que explican el porqué un ciudadano no ejerce uno de sus principales derechos políticos. Por ejemplo, puede ser que las constantes reformas al Sistema Electoral hayan desmotivado la participación del ciudadano en los proceso electorales. O también, la ciudadanía puede percibir un alto grado de corrupción en dichos proceso.

Por tanto, la tasa de participación electoral permitirá dar seguimiento al objetivo central propuesto para el JNE, relacionado con el interés y la participación de la población en los escenarios políticos del país. Por ejemplo, en el año 2006, se presento una tasa de participación de 86%, lo cual implica que, el 86% de la ciudadanía participó en comicios electorales. En el contexto del PEI 2011-2015, se ha proyectado que la tasa de participación electoral alcance el 99%.

[13] Cabe indicar que, la meta global proyectada representa el nivel alcanzado por el indicador al 2015.

[14] Véase, Participación electoral y los sistemas electorales Subnacionales (ámbito municipal). Revista Venezolana de Ciencias Sociales. enero-junio, año 2004 Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt" (UNERMB), Venezuela.

B. Efectividad gubernamental[15]

- **Finalidad.** Determinar de manera integral y relevante el desempeño de la actividad pública, permitiendo observar y analizar indirectamente las reformas estructurales establecidas, con el objeto de incrementar la productividad gubernamental, como respuesta al desempeño de las agencias públicas y a la preocupación creciente por el uso inadecuado de los recursos de los contribuyentes.
- **Descripción operativa.** Mide la calidad de servicios públicos, del servicio civil y el grado de su independencia de presiones políticas.
- **Forma de cálculo**. Rango percentil formado en base a encuestas.

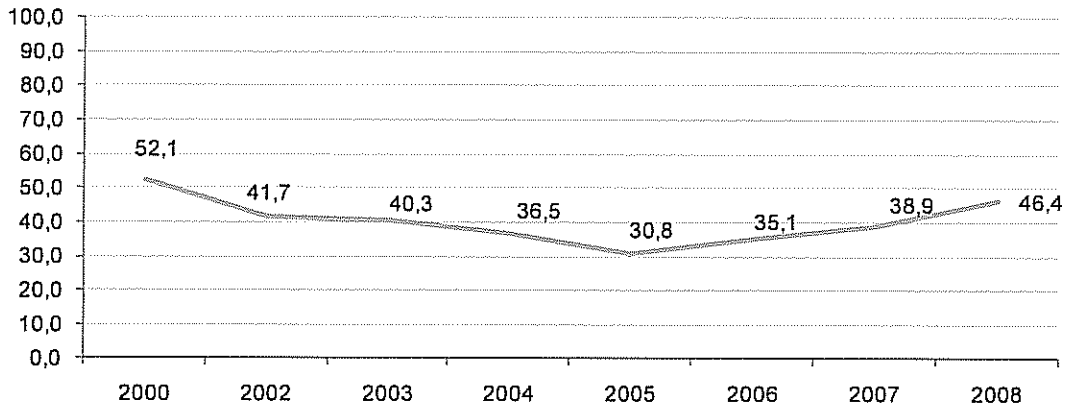
Comentario

El Gobierno Peruano ha establecido un esquema de planeamiento y medición de desempeño basado en los siguientes elementos: planes de mediano plazo (planes estratégicos sectoriales, institucionales y de inversión multianuales, presupuestación y programación anual (objetivos institucionales, metas presupuestarias) y evaluación semestral y anual mediante indicadores (eficacia, eficiencia y desempeño). aún cuando no se tiene una investigación completa sobre el funcionamiento de este esquema, entrevistas efectuadas permiten establecer indicios de deficiencias debido a i) las dificultades existentes para establecer unidades de medida independientes y relevantes en las tareas y proyectos gubernamentales, ii) el nivel organizacional al que se le asigna la preparación de los planes y presupuestos, iii) las modificaciones continuas de los presupuestos públicos, iv) la falta de confiabilidad de los datos e indicadores o v) la falta de análisis transversal y la no utilización de los resultados.

Así, el Banco Mundial establece dentro de sus indicadores de gobernabilidad, al indicador de efectividad gubernamental. En términos cuantitativos, dicho indicador representa una de las dimensiones cuyo desenvolvimiento en los últimos años ha presentado una volatilidad singular. A nivel general, el país ha disminuido su efectividad en el periodo 2000-2008. Estableciendo al 2008 un valor de 46.4. Dicho valor indica que, entre la escala de 1 a 100, el país registra un desempeño por debajo del promedio, ya que, alcanza un puntaje de 46.4 respecto a los demás países a nivel mundial. Cabe indicar que, en el contexto del presente Plan Estratégico Institucional, se ha proyectado alcanzar al 2015 un percentil de 59, teniendo en cuenta las ventajas y limitaciones del país. Sin embargo, en términos comparados solo dentro la región, el Perú se encuentra por encima del promedio registrado para América Latina, superando por ejemplo a países como Venezuela y Bolivia, aunque aún se encuentra por debajo de países como Brasil y Chile.

[15] Basado en los Indicadores de Gobernabilidad 2008, publicados por el Banco Mundial y el informe **Indicadores Mundiales de Gobernabilidad,** elaborado por Sergio Berensztein. Instituto para el Desarrollo Empresarial de Argentina, IDEA. Argentina, 2007.

Gráfico 14. Perú, Evolución del indicador Efectividad Gubernamental 2000-2008



Fuente: Base de Datos: Indicadores de Gobernabilidad, Banco Mundial

C. Índice de democracia

- **Finalidad.** Medir el grado de desarrollo democrático dentro del país.
- **Definición operativa.** Puntaje promedio de democracia que obtienen los países en base a evaluaciones de expertos.
- **Forma de cálculo.** Índice cualitativo.

Comentario

En las últimas décadas, pese a la vigencia en casi todo el continente de reglas formales democráticas para elegir gobernantes, y principalmente a raíz de una serie de crisis institucionales, el ejercicio de la democracia no ha logrado alcanzar el objetivo de asegurar la gobernabilidad, tampoco ha permitido superar los problemas de pobreza, inequidad y exclusión que padecen muchos de los países latinoamericanos.

Bajo este contexto, se han elaborando una serie de instrumentos que buscan medir el grado de desarrollo democrático. El índice de desarrollo democrático (IDD-Lat) es uno de ellos, y es elaborado anualmente por la Fundación Konrad Adenauer. Se define como un índice que mide el desarrollo democrático de los países de América Latina. El índice considera 31 indicadores agrupados en 4 dimensiones (1) La dimensión I incluye 3 indicadores que hacen referencia a las condiciones básicas del régimen democrático: elecciones libres, sufragio universal y participación plena. La Dimensión II se refiere al respeto de los derechos políticos y libertades civiles y los indicadores utilizados son el voto de adhesión política, el índice de derechos políticos y el índice de libertades civiles elaborado por Freedom House. Es éste último indicador seleccionado dentro de los indicadores de impacto. La Dimensión III hace referencia a la calidad institucional y eficiencia política.

Respecto a la metodología utilizada para este indicador, los resultados obtenidos se evalúan en una escala de 1 a 7, donde 1 representa a un estado no libre; y, 7 indica un estado libre. En este sentido, en el año 2008, el Perú registra un índice de 2.5, lo cual revela que todavía estamos dentro del calificativo de bajo grado de democracia en el país. Cabe indicar que, en el contexto del presente PEI, se espera alcanzar al 2015 un índice de 5.

D. Estabilidad política[16]

- **Finalidad**. Determinar los riesgos internos para el desenvolvimiento de la actividad económica, política y social del país.

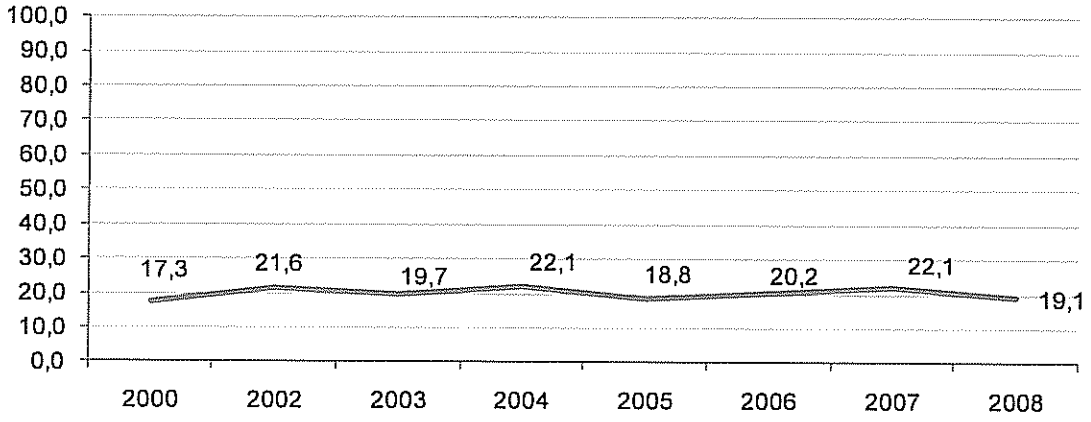
- **Definición operativa.** Mide las percepciones de la probabilidad que el gobierno será desestabilizado o derrocado por el medio inconstitucional o violento, incluyendo la violencia doméstica y el terrorismo

- **Forma de cálculo.** Rango percentil.

Comentario

En el periodo 2000-2008, el país presentó un bajo desenvolvimiento en términos de estabilidad política, tendencia que puede haberse visto afectada por las crisis internas sociales presentadas en dicho periodo, obteniendo uno de los puntajes más bajo de todos los indicadores durante ese periodo. En efecto, el Perú registra un puntaje de 19.1 respecto a los demás países. Sin embargo, a nivel global el país ha mejorado su comportamiento en esta dimensión respecto al año 2000. Por otro lado, en términos comparativos, el Perú se encuentra por debajo del promedio registrado para América Latina. El país, en esta dimensión de gobernabilidad, sólo supera a Colombia, Bolivia y Venezuela[17]. En el contexto del presente PEI, se ha proyectado un mejor desenvolvimiento de la estabilidad política en el país, esperando alcanzar un puntaje de 29.10 en el 2015.

Gráfico 15. Perú, Evolución del indicador
Estabilidad política y ausencia de violencia 2000-2008



Fuente: Base de Datos: Indicadores de Gobernabilidad, Banco Mundial

[16] Basado en los Indicadores de Gobernabilidad 2008, publicados por el Banco Mundial y el informe **Indicadores Mundiales de Gobernabilidad,** elaborado por Sergio Berensztein. Instituto para el Desarrollo Empresarial de Argentina, IDEA. Argentina, 2007.

[17] Cabe indicar que, la ausencia de la amenaza de la violencia política se debe fundamentalmente a la ausencia de grupos guerrilleros y/o terroristas, lo cual resulta un elemento central que explica la perfomance del país en esta dimensión de la gobernabilidad.

4.3 Indicadores de resultado a nivel de objetivo estratégico general

OEG 1: Garantizar una correcta y oportuna administración de justicia electoral

La democracia es una forma de gobierno en la que todos los ciudadanos adultos ejercen el poder y la responsabilidad cívica, ya sea directamente o por medio de representantes libremente elegidos. Se basa en los principios del gobierno de la mayoría y los derechos individuales. Así, dentro de gobiernos democráticos se llevan a cabo con regularidad elecciones libres y equitativas. Para medir el cumplimiento del objetivo estratégico general planteado se establece los indicadores que se detallan a continuación.

Indicador:	**Índice de eficiencia jurisdiccional electoral**
Definición operativa:	Se refiere al número de expedientes resueltos en materia electoral, respecto del total de expedientes recibidos por año.
Unidad de medida:	Porcentaje.
Medio de verificación:	JNE.

Indicador:	**Percepción de confianza ciudadana.**
Definición operativa:	Indicador cualitativo medido a través de encuestas.
Unidad de medida:	Porcentaje.
Medio de verificación:	JNE.

Cuadro 14. Indicadores de resultado - objetivo estratégico general [18]

Objetivo estratégico general / Indicadores de resultado			Unidad de medida	Línea de base (2010)	Metas anuales					
					2011	2012	2013	2014	2015	Global
OEG 1: Garantizar una correcta administración de justicia electoral										
7	Indic.	Índice de eficiencia jurisdiccional electoral (*)	Porcentaje	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
8	Indic.	Percepción de confianza ciudadana	Porcentaje	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD

(*) La cifra del 60% en la línea de base, responde a la información que en su momento recabó el consultor como parte del trabajo de la elaboración de indicadores.

OEG 2: Contribuir al desarrollo de la educación ciudadana en los diversos espacios sociales del país

La educación ciudadana tiene como objetivo central formar personas con habilidades básicas para la vida democrática y el desarrollo. Ello implica capacitar a las personas para que sean autónomas y capaces de formular propuestas conscientes de su identidad, sus derechos y responsabilidades[19]. En tal sentido, la educación ciudadana permitirá generar las condiciones necesarias a fin de que las

[18] Cabe indicar que, la meta global proyectada representa el nivel alcanzado por el indicador al 2015.

[19] Véase, Educación ciudadana, democracia y participación, elaborado por Patricia McLauchlan de Arregui & Santiago Cueto. Lima, Grade, 1998.

personas puedan participar activamente en la vida cotidiana, cívica y pública, en la renovación de instituciones y en la toma de decisiones que involucren mejoras a las condiciones de vida. La educación debe contribuir de una manera especial a la gobernabilidad democrática, preparando personas adecuadamente calificadas y formando ciudadanos arraigados a la cultura cívica democrática, capaces de desarrollar juicios críticos y de ponerlos en práctica desde la niñez.

Indicador:	**Cobertura regional de los programas de educación ciudadana.**
Definición operativa:	Representa al porcentaje de regiones del país, en las cuales se efectúan programas de educación electoral.
Unidad de medida:	Porcentaje
Medio de verificación:	JNE.

Indicador:	**Cobertura provincial de los programas de educación ciudadana**
Definición operativa:	Hace referencia al porcentaje de provincias del país, en las cuales se efectúan programas de educación electoral.
Unidad de medida:	Porcentaje

Cuadro 15. Indicadores de resultado - objetivo estratégico general 2[20]

Objetivo estratégico general / Indicadores de resultado			Unidad de medida	Línea de base (2010)	Metas anuales					
					2011	2012	2013	2014	2015	Global
OEG 2: Contribuir al desarrollo de la educación ciudadana en los diversos espacios sociales del país.										
9	Indic.	Cobertura regional de los programas de educación ciudadana.	Porcentaje	95%	95%	96%	97%	98%	100%	100%
10	Indic.	Cobertura provincial de los programas de educación ciudadana	Porcentaje	50%	55%	62%	70%	80%	91%	PD

OEG 3: Asegurar una adecuada fiscalización que garantice la transparencia de los procesos electorales

La fiscalización electoral es una de las herramientas más importantes con que la autoridad electoral cuenta para lograr el respeto de los principios rectores de todas las contiendas políticas: certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad. Así, la fiscalización es imprescindible para coadyuvar en la equidad de la elección, para auspiciar el fortalecimiento de la integridad de los actores políticos en contienda y sobre todo para contrarrestar, controlar y sancionar aquellas conductas ilícitas que puedan darse lugar en un proceso electoral[21]. Por tanto, una adecuada fiscalización no solo permite garantizar la transparencia de los comicios, sino también, permite promover el principio de la legalidad.

[20] Cabe indicar que, la meta global proyectada representa el nivel alcanzado por el indicador al 2015.

[21] Véase, El Nuevo Escenario de la Fiscalización Electoral, elaborado por Irma Eréndira Sandoval-UNAM.

Indicador:	**Cobertura distrital de fiscalización electoral.**
Definición operativa:	Indica el porcentaje de distritos del país en los cuales se establecen condiciones para la realización de acciones de fiscalización electoral que garanticen procesos electorales transparentes.
Unidad de medida:	Porcentaje
Medio de verificación:	JNE.

Indicador:	**Cobertura de fiscalización en distritos con débil gobernabilidad**
Definición operativa:	Indica el porcentaje de distritos que presentan indicadores de débil gobernabilidad cuyos procesos electorales son fiscalizados por el JNE. La débil gobernabilidad se refleja en variables tales como: no presencia de partidos políticos, alta incidencia de votos "golondrinos" y excesivo número de revocatorias, entre otros.
Unidad de medida:	Porcentaje

Cuadro 16. Indicadores de resultado - Objetivo estratégico general 3[22]

Objetivo estratégico general / Indicadores de resultado			Unidad de medida	Línea de base (2010)	Metas anuales					
					2011	2012	2013	2014	2015	Global
OEG 3:		Asegurar una adecuada fiscalización que garantice la transparencia de los procesos electorales								
11	Indic.	Cobertura distrital de fiscalización electoral	Porcentaje	30%	35%	42%	53%	69%	90%	90%
12	Indic.	Cobertura de fiscalización en distritos con débil gobernabilidad	Porcentaje	20%	24%	31%	42%	57%	80%	80%

Nota: Los valores correspondientes a la línea de base, han sido explicados por profesionales de la DNFPE en la entrevista sostenida con el consultor del PEI. En este sentido, se tomó como referencia los 1834 distritos del país.

OEG 4.: Fortalecer la gestión administrativa y registral, orientándola a la satisfacción de los usuarios externos e internos, y a un manejo efectivo y transparente de los recursos

Las organizaciones públicas o privadas buscan ser más eficientes a fin de brindar un mejor servicio. Así, la gestión tecnológica ofrece a dichas entidades mejores oportunidades para mejorar su desempeño. Sin embargo, obtener la eficacia y la eficiencia requerida tiene un costo que exige un cambio, un nuevo modelo de gerencia y finalmente centrar la atención en la integración de las partes del sistema. Dentro del fortalecimiento de la gestión administrativa la capacitación del Estado es vital para tener una administración pública, en donde aquellos que asumen responsabilidades tengan todas las herramientas tecnológicas y conceptuales como para poder afrontar ese desafío. En este sentido, las políticas de capacitación tienden a extender y profundizar el papel de la formación continua en el proceso de mejora de la administración pública al servicio de la sociedad.

[22] Cabe indicar que, la meta global proyectada representa el nivel alcanzado por el indicador al 2015.

Asimismo, el poseer una infraestructura adecuada para utilizar eficientemente los recursos humanos y tecnológicos se hace indispensable en las últimas décadas.

Indicador:	**Índice de cumplimiento de recomendaciones de las acciones de control de resultados.**
Definición operativa:	Se refiere al cumplimiento de las tareas establecidas dentro de los procesos administrativos y registrales.
Unidad de medida:	Porcentaje
Medio de verificación:	JNE.

Indicador:	**Índice de mejoramiento de gestión de la calidad.**
Definición operativa:	Se refiere al número de procesos internos mejorados (incluye los certificados)
Unidad de medida:	Número
Medio de verificación:	JNE.

Cuadro 17. Indicadores de resultado - objetivo estratégico general 4[23]

Objetivo estratégico general / Indicadores de resultado			Unidad de medida	Linea de base (2010)	Metas anuales					
					2011	2012	2013	2014	2015	Global
OEG 4:	Fortalecer la gestión administrativa y registral, orientándola a una mejor atención de los usuarios externos e internos, y a un manejo efectivo y transparente de los recursos									
13	Indic.	Índice de cumplimiento de recomendaciones de las acciones de control de resultados	Porcentaje	60% (*)	66%	73%	80%	89%	100%	100%
14	Indic.	Índice de mejoramiento de gestión de la calidad	Número	1	4	4	4	0	0	0%

(*) La cifra del 60% en la línea de base, responde a la información que en su momento recabó el consultor como parte del trabajo de la elaboración de indicadores.

4.4 Indicadores de resultado a nivel de objetivos estratégicos específicos

A partir de los objetivos estratégicos generales y de la estrategia general planteada, se han determinado objetivos estratégicos específicos (programas o estrategias específicas), cuyo logro estará a cargo de las diferentes unidades orgánicas de la institución. Para la evaluación del logro de éstos objetivos, se ha establecido un conjunto de indicadores de resultado, los cuales son descritos a continuación.

OEG 1: Garantizar una correcta administración de justicia electoral

[23] Cabe indicar que, la meta global proyectada representa el nivel alcanzado por el indicador al 2015.

Para el objetivo estratégico general 1, se han establecido cuatro objetivos específicos. A fin de monitorear el cumplimiento de éstos, se ha seleccionado, para cada uno de ellos, un determinado indicador de resultado.

OEE 1.1 Elaborar propuestas de mejoramiento de la normatividad electoral

- Indicador: Propuestas de normas electorales.
- Definición operativa: Se refiere a las propuestas elaboradas por el JNE con la finalidad de perfeccionar el sistema electoral peruano.
- Unidad de medida: Número.
- Fuentes de verificación: JNE.

OEE 1.2 Mejorar la predictibilidad jurisdiccional electoral

- Indicador: % de Resoluciones con estado resolutivo infundado.
- Unidad de medida: Porcentaje.
- Fuentes de verificación: JNE.

OEE 1.3 Desarrollar recursos humanos especializados en derecho electoral

- Indicador: Especialistas en derecho electoral formados.
- Definición operativa: Nuevos especialistas en derecho electoral capacitados.
- Unidad de medida: Número.
- Fuentes de verificación: JNE.

OEE 1.4 Fortalecer la Primera Instancia Jurisdiccional (JEE)

- Indicador: Jurados Electorales Especiales fortalecidos.
- Definición operativa: JEE que cuentan con personal especializado en Derecho y Administración Electoral.
- Unidad de medida: Porcentaje.
- Fuentes de verificación: JNE.

Cuadro 18. Indicadores de resultado a nivel de objetivos estratégicos específicos

Objetivo estratégico especifico	Indicador	Unidad de medida	Meta global	Fuentes de información
OEE 1.1: Elaborar propuestas de mejoramiento de la normatividad electoral	Propuestas de normas electorales elaboradas	Número	10	JNE
OEE 1.2: Mejorar la predictibilidad jurisdiccional electoral	Resoluciones que llegan a recurso extraordinario con estado resolutivo infundado	Porcentaje	100%	JNE
OEE 1.3: Desarrollar recursos humanos especializados en derecho electoral	Especialistas en derecho electoral formados	Número	150	JNE
OEE 1.4: Fortalecer la Primera Instancia Jurisdiccional (JEE)	JEE fortalecidos	Porcentaje	100%	JNE

OEG 2: Contribuir al desarrollo de la educación ciudadana en los diversos espacios

sociales del país

Para alcanzar el segundo objetivo general, se han trazado tres objetivos específicos. A fin de monitorear el cumplimiento de éstos, se determina para cada uno de ellos su correspondiente indicador de resultado.

OEE 2.1 Desarrollar Programa de Educación Temprana en Ciudadanía

- Indicador:
- Definición operativa:
- Unidad de medida:
- Fuentes de verificación: JNE.

OEE 2.2 Desarrollar Programa de Formación Continua Ciudadana

- Indicador:
- Definición operativa:
- Unidad de medida:
- Fuentes de verificación: JNE.

OEE 2.3 Desarrollar Programa de Mujer y Ciudadanía

- Indicador:
- Definición operativa:
- Unidad de medida:
- Fuentes de verificación: JNE.

Cuadro 19. Indicadores de resultado a nivel de objetivos estratégicos específicos

Objetivo estratégico especifico	Indicador	Unidad de medida	Meta global	Fuentes de información
OEE 2.1: Desarrollar Programa de Educación Temprana en Ciudadanía	Programa de Educación Temprana en Ciudadanía Implementado	%	100%	JNE
OEE 2.2: Desarrollar Programa de Formación Continua Ciudadana	Programa de Formación Continua Ciudadana Implementado	%	100%	JNE
OEE 2.3: Desarrollar Programa de Mujer y Ciudadanía	Programa de Mujer y Ciudadanía Implementado	%	100%	JNE

OEG 3: Asegurar una adecuada fiscalización que garantice la transparencia de los procesos electorales

Para alcanzar el logro del tercer objetivo general se han establecido tres objetivos específicos. A fin de monitorear el cumplimiento de estos se determina para cada uno de ellos su correspondiente indicador de resultado.

OEE 3.1 Desarrollar nuevas estrategias de fiscalización

- Indicador: Estrategias de fiscalización innovadoras desarrolladas.
- Definición operativa: Señala que estrategias involucran el uso de técnicas estadísticas

válidas de menor costo y mayor cobertura.

- Unidad de medida: Número.
- Fuentes de verificación: JNE.

OEE 3.2 Mejorar la capacitación en fiscalización electoral

- Indicador: Módulos de capacitación electoral mejorados.
- Definición operativa: Módulos de capacitación orientados al desarrollo de capacidades del personal involucrado en acciones de fiscalización.
- Unidad de medida: Número.
- Fuentes de verificación: JNE.

OEE3.3 Promover mecanismos de fiscalización ciudadana

- Indicador: Mecanismos de fiscalización ciudadana desarrollados.
- Definición operativa: Indica la institucionalización de mecanismos que promuevan la participación de la ciudadanía en la fiscalización electoral.
- Unidad de medida: Número.
- Fuentes de verificación: JNE.

Cuadro 20. Indicadores de resultado a nivel de objetivos estratégicos específicos

Objetivo estratégico específico	Indicador	Unidad de medida	Meta global	Fuentes de información
OEE 3.1: Desarrollar nuevas estrategias de fiscalización	Estrategias de fiscalización innovadoras desarrolladas	Número	2	JNE
OEE 3.2: Mejorar la capacitación en fiscalización electoral	Módulos de capacitación electoral mejorados	Número	10	JNE
OEE 3.3: Promover mecanismos de fiscalización ciudadana	Mecanismos de fiscalización ciudadana desarrollados	Número	5	JNE

OEG 4: Fortalecer la gestión administrativa y registral, orientándola a una mejor atención de los usuarios externos e internos, y a un manejo efectivo y transparente de los recursos

El cuarto objetivo general comprende seis objetivos estratégicos específicos. A fin de monitorear el cumplimiento de estos se determina para cada uno de ellos su correspondiente indicador de resultado.

OEE 4.1 Mejorar la gestión administrativa

- Indicador: Instrumentos de gestión mejorados.
- Definición operativa: Se refiere a los instrumentos de gestión básicos: (ROF, MOF, CAP, TUPA, PAP).
- Unidad de medida: Número.
- Fuentes de verificación: JNE.

OEE 4.2 Promover el desarrollo de nuevas competencias profesionales y técnicas

- Indicador: Trabajadores capacitados en sistemas administrativos.
- Definición operativa: Número de trabajadores capacitados respecto al total.
- Unidad de medida: Porcentaje.
- Fuentes de verificación: JNE.

OEE 4.3 Afianzar la modernización tecnológica

- Indicador: Unidades orgánicas tecnológicamente implementadas.
- Definición operativa: Se considerará como UO tecnológicamente implementada aquella que cuente con equipos informáticos, software y sistemas de comunicación apropiados.
- Unidad de medida: Número
- Fuentes de verificación: JNE.

OEE 4.4 Afianzar los sistemas de gestión de calidad

- Indicador: Procesos institucionales certificados.
- Definición operativa: Se refiere a la certificación de los procesos.
- Unidad de medida: Número.
- Fuentes de verificación: JNE.

OEE 4.5 Mejorar y ampliar la infraestructura institucional

- Indicador: Personal con espacios físicos adecuados para el desarrollo de sus funciones.
- Definición operativa: Número de trabajadores con respecto al total de trabajadores que desarrollan sus labores en ambientes que cuentan con espacio, mobiliario, iluminación y otros elementos materiales adecuados.
- Unidad de medida: Porcentaje
- Fuentes de verificación: JNE.

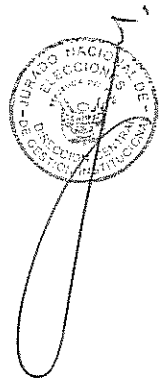
OEE 4.6 Mejorar los mecanismos descentralizados de gestión administrativa

- Indicador: UREs fortalecidos administrativamente.
- Definición operativa: UREs que cuentan con sistemas administrativos implementados, infraestructura adecuada y tecnología apropiada.
- Unidad de medida: Número.
- Fuentes de verificación: JNE.

Cuadro 21. Indicadores de resultado a nivel de objetivos estratégicos específicos

Objetivo estratégico especifico	Indicador	Unidad de medida	Meta global	Fuentes de información
OEE 4.1: Mejorar la gestión administrativa	Instrumentos de gestión mejorados	Número	5	JNE
OEE 4.2: Promover el desarrollo de nuevas competencias profesionales y técnicas	Trabajadores capacitados en sistemas administrativos	Porcentaje	100%	JNE
OEE 4.3: Afianzar la modernización tecnológica	Unidades orgánicas tecnológicamente implementadas	Número	23	JNE

OEE 4.4: Afianzar los sistemas de gestión de calidad	Procesos institucionales certificados	Número	6	JNE
OEE 4.5: Mejorar y ampliar la infraestructura institucional	Personal con espacios físicos adecuados.	Porcentaje	100%	JNE
OEE 4.6: Mejorar los mecanismos descentralizados de gestión administrativa	UREs fortalecidos administrativamente	Numero	7	JNE



V. Indicadores de Producto

El presente capítulo contiene un breve análisis de los indicadores de producto, los cuales están asociados al logro de las acciones estratégicas previstas para el periodo 2011-2015. El capitulo se inicia con la presentación de los indicadores seleccionados para cada una de las acciones del Plan Estratégico, explicando sus correspondientes definiciones operativas, unidades de medida y fuentes de verificación. Posteriormente se presenta la programación multianual de metas físicas, así como la programación multianual de metas financieras.

5.1 Selección de indicadores de producto

Como ya ha sido señalado, a fin de lograr los objetivos estratégicos, el JNE se ha propuesto realizar un conjunto de acciones, cuyos indicadores se presentan a continuación.

OEG 1: Garantizar una correcta y oportuna administración de justicia electoral, velando por la legitimidad y cumplimiento de la voluntad popular

OEE 1.1 Elaborar propuestas de mejoramiento de la normatividad electoral

Para el logro del primer objetivo estratégico específico, se han establecido tres acciones. A continuación se describen los indicadores correspondientes a cada una de ellas.

Acción 1.1.1 Elaboración de propuesta de Código Electoral y Código Procesal Electoral

- Indicador: Propuesta de Código Electoral y Código Procesal Electoral.
- Unidad de medida: Número

Acción 1.1.2 Elaboración y seguimiento de propuestas legislativas

- Indicador: Propuestas legislativas/informes elaborados.
- Unidad de medida: Número.

Acción 1.1.3 Elaboración de Reglamentos Generales para optimizar procesos

- Indicador: Reglamentos/informes presentados.
- Unidad de medida: Número.

OEE 1.2 Mejorar la predictibilidad jurisdiccional electoral

Para el logro del segundo objetivo estratégico específico se han establecido dos acciones. A continuación se describen los indicadores propuestos correspondientes a cada una de ellas.

Acción 1.2.1 Sistematización de la jurisprudencia

- Indicador: Inventario de jurisprudencia sistematizada
- Unidad de medida: Número.

Acción 1.2.2 Difusión de la jurisprudencia

- Indicador: Publicaciones realizadas
- Unidad de medida: Número.

OEE 1.3 Desarrollar recursos humanos especializados en derecho electoral

Para el logro del tercer objetivo específico se han establecen dos acciones. A continuación se describen los indicadores propuestos correspondientes a cada acción.

Acción 1.3.1 Desarrollo del capital humano especializado en materia electoral

- Indicador: Personas especializadas formadas en Derecho y Administración Electoral.
- Unidad de medida: Número

Acción 1.3.2 Establecimiento de curso de extensión universitaria

- Indicador: Cursos de extensión universitaria brindados.
- Unidad de medida: Número.

OEE 1.4: Fortalecer la Primera Instancia Jurisdiccional (JEE)

Para el logro del cuarto objetivo específico se establecen dos acciones. A continuación se describen los indicadores propuestos correspondientes a cada acción:

Acción 1.4.1 Capacitación del personal jurisdiccional

- Indicador: Personas especializadas formadas en Derecho y Administración Electoral en los JEE.
- Unidad de medida: Número.

Acción 1.4.2 Implementación de TICs

- Indicador: Líneas de comunicación privadas-JNE/JEE.
- Unidad de medida: Número.

OEG 2: Contribuir al desarrollo de la educación ciudadana en los diversos espacios sociales del país.

OEE 2.1: Desarrollar Programa de Educación Temprana Ciudadana

Para el logro del primer objetivo específico se establece una sola acción. A continuación se describe el indicador propuesto.

Acción 2.1.1 Desarrollo de Talleres de Educación Temprana en Ciudadanía

- Indicador: Talleres desarrollados.
- Unidad de medida: Número.

OEE 2.2: Desarrollar Programa de Formación Continua Ciudadana

Para el logro del segundo objetivo específico se establecen tres acciones. A continuación se describen los indicadores propuestos correspondientes a cada acción.

Acción 2.2.1 Desarrollo de Talleres de Sensibilización Ciudadana en temas de Elecciones y Democracia

- Indicador: Talleres desarrollados.
- Unidad de medida: Número.

Acción 2.2.2 Implementación de Programas de Comunicación

- Indicador: Programas de comunicación implementados.
- Unidad de medida: Número.

Acción 2.2.3 Implementación de Programas Formativos para Periodistas

- Indicador: Programas formativos implementados.
- Unidad de medida: Número.

OEE 2.3: Desarrollar Programa de Mujer y Ciudadanía

Para el logro del tercer objetivo específico se establece una sola acción. A continuación se describe el indicador propuesto para dicha acción.

Acción 2.3.1 Desarrollo de Talleres de sensibilización ciudadana en temas de Mujer y Ciudadanía

- Indicador: Talleres desarrollados.
- Unidad de medida: Número.

OEG 3: Asegurar una adecuada fiscalización que garantice la transparencia de los procesos electorales

OEE 3.1: Desarrollar nuevas estrategias de fiscalización

Para el logro del primer objetivo específico se establecen seis acciones. A continuación se describen los indicadores propuestos correspondientes a cada acción.

Acción 3.1.1 Fortalecimiento del Sistema de Información de Procesos Electorales

- Indicador: Módulos implementados.
- Unidad de medida: Número.

Acción 3.1.2 Fiscalización de los Procesos de Democracia Interna

- Indicador: Procesos Fiscalizados.
- Unidad de medida: Número.

Acción 3.1.3 Fiscalización permanente de la actividad partidaria de las organizaciones políticas inscritas en el ROP

- Indicador: Organizaciones Políticas Fiscalizadas.
- Unidad de medida: Número.

Acción 3.1.4 Fortalecimiento de las relaciones con instituciones públicas

- Indicador: Reuniones desarrolladas con instituciones públicas.
- Unidad de medida: Número.

Acción 3.1.5 Desarrollo del INFOGOB

- Indicador: Módulos implementados.
- Unidad de medida: Número.

Acción 3.1.6 Elaboración de Mapas de Riesgos Electorales

- Indicador: Mapa de riesgos electorales elaborado.
- Unidad de medida: Número.

OEE 3.2: Mejorar la capacitación en fiscalización electoral

Para el logro del segundo objetivo específico se establece una acción. A continuación se describen los indicadores propuestos correspondientes a dicha acción.

Acción 3.2.1 Desarrollo de módulos permanentes de capacitación a fiscalizadores

- Indicador: Módulos implementados.
- Unidad de medida: Número.

OEE 3.3 Promover mecanismos de fiscalización ciudadana

Para el logro del tercer objetivo específico se establecen dos acciones. A continuación se describen los indicadores propuestos correspondientes a cada acción:

Acción 3.3.1 Establecimiento de un sistema de atención de denuncias ciudadanas

- Indicador: Sistema de atención de denuncias implementado.
- Unidad de medida: Número

Acción 3.3.2 Fortalecimiento de las relaciones con las organizaciones de la sociedad civil

- Indicador: Reuniones realizadas con organizaciones de la sociedad civil
- Unidad de medida: Número

Acción 3.3.3 Mejoramiento de la coordinación con las URE

- Indicador: UREs con coordinación adecuada.
- Unidad de medida: Número.

OEG 4: Fortalecer la gestión administrativa y registral, orientándola a una mejor atención de los usuarios externos e internos, y a un manejo efectivo y transparente de los recursos.

OEE 4.1: Mejorar la gestión administrativa

Para el logro del primer objetivo específico se establecen cinco acciones. A continuación se describen los indicadores propuestos correspondientes a cada acción.

Acción 4.1.1 Implementación de instrumentos de gestión reformulados

- Indicador: Instrumentos de gestión reformulados.
- Unidad de medida: Número.

Acción 4.1.2 Rediseño del sistema de gestión de recursos humanos

- Indicador: Procesos administrativos rediseñados.
- Unidad de medida: Número.

Acción 4.1.3 Rediseño de procesos administrativos

- Indicador: Normas administrativas propuestas.
- Unidad de medida: Número.

Acción 4.1.4 Fortalecimiento de la Cooperación Técnica y las Relaciones Internacionales

- Indicador: Proyectos presentados a fuentes cooperantes.
- Unidad de medida: Número.

OEE 4.2: Promover el desarrollo de nuevas competencias profesionales y técnicas

Para el logro del segundo objetivo específico se establecen dos acciones. A continuación se describen los indicadores propuestos correspondientes a cada acción.

Acción 4.2.1 Capacitación al personal de las áreas administrativas

- Indicador: Trabajadores capacitados en las áreas administrativas.
- Unidad de medida: Número.

Acción 4.2.2 Capacitación al personal de áreas jurisdiccionales

- Indicador: Trabajadores capacitados en áreas jurisdiccionales.
- Unidad de medida: Número.

OEE 4.3: Afianzar la modernización tecnológica

Para el logro del tercer objetivo específico se establecen seis acciones. A continuación se describen los indicadores propuestos correspondientes a cada acción.

Acción 4.3.1 Desarrollo de software especializado

- Indicador: Sistemas especializados-actualizados.
- Unidad de medida: Número.

Acción 4.3.2 Implementación del sistema de seguridad perimetral

- Indicador: Sistema de seguridad perimetral implementado.
- Unidad de medida: Número.

Acción 4.3.3 Implementación del sistema de gestión de seguridad de la información

- Indicador: Sistema de gestión de seguridad de la información implementado.
- Unidad de medida: Número.

Acción 4.3.4 Renovación de parque informático de usuarios

- Indicador: Equipos informáticos renovados.
- Unidad de medida: Número.

Acción 4.3.5 Renovación de infraestructura tecnológica (Centro de Cómputo)

- Indicador: Centro de computo renovado.
- Unidad de medida: Número.

Acción 4.3.6 Ampliación de ancho de banda de Internet (Sede Central)

- Indicador: Ancho de Banda implementada en JNE.
- Unidad de medida: Número.

OEE 4.4: Afianzar los sistemas de gestión de calidad

Para el logro del cuarto objetivo específico se establecen tres acciones. A continuación se describen los indicadores propuestos correspondientes a cada acción.

Acción 4.4.1 Certificación de calidad de nuevos procesos

- Indicador: Procesos institucionales certificados.

- Unidad de medida: Número.

Acción 4.4.2 Capacitación en gestión de calidad.

- Indicador: Talleres de capacitación en gestión de calidad realizados.
- Unidad de medida: Número.

Acción 4.4.3 Fortalecimiento de la gestión de calidad en el ROP

- Indicador: Auditorias de seguimiento realizadas.
- Unidad de medida: Número.

OEE 4.5: Mejorar y ampliar la infraestructura institucional

Para el logro del quinto objetivo específico se establecen cinco acciones. A continuación se describen los indicadores propuestos correspondientes a cada acción.

Acción 4.5.1 Implementación del archivo central

- Indicador: Archivo central implementado.
- Unidad de medida: Número.

Acción 4.5.2 Ampliación y remodelación de ambientes

- Indicador: Ambientes ampliados o remodelados.
- Unidad de medida: Número.

Acción 4.5.3 Construcción de nuevo local institucional

- Indicador: Local institucional equipado.
- Unidad de medida: Número.

Acción 4.5.4 Equipamiento del nuevo local institucional

- Indicador: Ambientes ampliados o remodelados.
- Unidad de medida: Número.

Acción 4.5.5 Habilitación de Jurados Electorales Especiales

- Indicador: JEE habilitados.
- Unidad de medida: Número.

OEE 4.6: Mejorar los mecanismos descentralizados de gestión administrativa

Para el logro del quinto objetivo específico se establecen tres acciones. A continuación se describen los indicadores propuestos correspondientes a cada acción.

Acción 4.6.1 Establecimiento de políticas administrativas uniformes

- Indicador: Políticas administrativas uniformes implementadas.
- Unidad de medida: Número.

Acción 4.6.2 Creación de nuevas URE.

- Indicador: UREs creadas.
- Unidad de medida: Número.

Acción 4.6.3 Desconcentración de servicios

- Indicador: Servicios descentralizados.
- Unidad de medida: Número.

5.2 Programación multianual de metas físicas

A continuación se presenta la programación de metas físicas para el periodo 2011-2015 del JNE. Debe tomarse en consideración el hecho que estas acciones son las actividades o proyectos de inversión indispensables para el logro de los objetivos estratégicos institucionales. Por lo tanto son aquellas que concurren en el fortalecimiento de las capacidades esenciales de la institución con miras a afrontar el desafío de elevar el desempeño en los próximos años, y de esta manera contribuir al fortalecimiento del sistema democrático, la gobernabilidad del país y el desarrollo humano sostenido.

Acción 1.1.1 Elaboración de propuesta de Código Electoral y Código Procesal Electoral

El indicador correspondiente a esta acción es *Propuesta de Código Electoral y Código Procesal Electoral elaborado.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 02 documentos elaborados. Se prevé la elaboración de esta propuesta en los años 2011 y 2012, dada la importancia que tiene para la optimización del sistema electoral del país.

Acción 1.1.2 Elaboración y seguimiento de propuestas legislativas

El indicador correspondiente a esta acción es *Propuestas legislativas/informes elaborados.* Las propuestas legislativas consideradas se refieren a inscripción de candidatos y al marco legal para la conformación de miembros de JEE. La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 50 Propuestas legislativas elaboradas cuya ejecución se llevará a cabo del año 2011 al 2015, a razón de 10 propuestas legislativas/informes por año.

Acción 1.1.2 Elaboración de reglamentos generales para optimizar procesos

El indicador correspondiente a esta acción es Reglamentos/informes presentados. Los reglamentos están dados para la optimización de procesos. La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 60 Reglamentos/informes presentados cuya ejecución se llevará a cabo del año 2011 al 2015, a razón de 12 propuestas legislativas/informes por año.

Acción 1.2.1 Sistematización de la jurisprudencia

El indicador correspondiente a esta acción es *Inventario de jurisprudencia sistematizado.* Se refiere a

la elaboración del inventario de la jurisprudencia desarrollada durante el periodo 2000 - 2010. Se prevé la sistematización de la jurisprudencia, desarrollada en 10 grandes tópicos: 5 en el año 2011 y 5 en el año 2012.

Acción 1.2.2 Difusión de la jurisprudencia

El indicador correspondiente a esta acción es *Publicaciones realizadas*. La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 05 p*ublicaciones*, cuya ejecución se llevará a cabo a razón de 1 publicación por año.

Acción 1.3.1 Desarrollo del capital humano especializado en materia electoral

El indicador correspondiente a esta acción es *Personas especializadas formadas en Derecho y Administración Electoral*. La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 150 personas especializadas, cuya formación se llevará a cabo a razón de 30 personas por año.

Acción 1.3.2 Establecimiento de curso de extensión universitaria

El indicador correspondiente a esta acción es *Cursos de extensión universitaria dictados*. La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 5 cursos, cuya ejecución se llevará a cabo a razón de 1 curso por año. Este curso tendrá una duración promedio de 3 meses, en forma similar a los cursos que brindan otras entidades del Estado, tales como el BCR, la SBS e INDECOPI.

Acción 1.4.1 Capacitación del personal jurisdiccional

El indicador correspondiente a esta acción es *Personas especializadas formadas en Derecho y Administración Electoral en los JEE*. La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 195 personas especializadas, cuya ejecución se llevará a cabo a razón de 45 personas en el año 2011 y 150 personas el año 2015. Cabe destacar el hecho que en el país no existe una tradición académica y profesional en el campo de la función electoral, a diferencia de otros campos con mucho mayor desarrollo como es el derecho civil, el derecho y la administración comercial y empresarial y el derecho penal.

Acción 1.4.2 Implementación de TICs

El indicador correspondiente a esta acción es *Líneas de comunicación privadas JNE - JEE*. La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 2 líneas de comunicación privadas, cuya instalación se llevará a cabo a razón de 1 línea en el año 2011 y 1 línea en el año 2014. Cabe destacar que la dotación de estas líneas de comunicación es indispensable para el funcionamiento del sistema electoral durante el periodo de ejecución de procesos electorales. Debe tomarse en consideración que en el 2011 se realizarán las elecciones presidenciales-congresales, en tanto que en el 2014 se realizarán las elecciones regionales.

Acción 2.1.1 Desarrollo de Talleres de Educación Temprana en Ciudadanía

El indicador correspondiente a esta acción es Talleres desarrollados de Educación Temprana en

Ciudadanía. La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 20 Talleres desarrollados. Se llevará a cabo a razón de 04 por año desde el 2011 al 2015.

Acción 2.2.1 Desarrollo de Talleres de Sensibilización Ciudadana en temas de Elecciones y Democracia

El indicador correspondiente a esta acción es Talleres desarrollados de Sensibilización Ciudadana en temas de Elecciones y Democracia. La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 20 Talleres desarrollados. Se llevará a cabo a razón de 04 por año desde el 2011 al 2015.

Acción 2.2.2 Implementación de Programas de Comunicación

El indicador correspondiente a esta acción es *Programas de comunicación implementados.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 2 programas de comunicación, cada uno de los cuales permitirá apoyar la realización de los comicios electorales más importantes de los próximos años.

Acción 2.2.3 Implementación de Programas Formativos para Periodistas

El indicador correspondiente a esta acción es *Programas formativos implementados.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 5 programas, a razón de uno por cada uno de los años de ejecución del plan. Cabe destacar que, la formación de periodistas en materia electoral reviste una importancia crucial para la información del electorado.

Acción 2.3.1 Desarrollo de Talleres de sensibilización ciudadana en temas de Mujer y Ciudadanía

El indicador correspondiente a esta acción es Talleres desarrollados de Sensibilización en temas de Mujer y Ciudadanía. La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 20 Talleres desarrollados. Se llevará a cabo a razón de 04 por año desde el 2011 al 2015.

Acción 3.1.1 Fortalecimiento del Sistema de Información de Procesos Electorales

El indicador correspondiente a esta acción es *Módulos implementados.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 2 módulos implementados durante los años 2011 y 2012.

Acción 3.1.2 Fiscalización de los procesos de democracia interna de los partidos políticos

El indicador correspondiente a esta acción es *Procesos Fiscalizados.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 18 procesos fiscalizados, 8 en el año 2011 y 10 en el año 2014.

Acción 3.1.3 Fiscalización permanente de la actividad partidaria de las organizaciones políticas inscritas en el ROP

El indicador correspondiente a esta acción es *Organizaciones Políticas Fiscalizadas.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 24 organizaciones políticas fiscalizadas, 8 en el año 2011 y 16 en el año 2014.

Acción 3.1.4 Fortalecimiento de las relaciones con instituciones públicas

El indicador correspondiente a esta acción es *Reuniones desarrolladas con instituciones públicas.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 17 reuniones, 4 en el año 2011, 3 en el año 2012 y 2013, 4 en el año 2014 y 3 en el año 2015.

Acción 3.1.5 Desarrollo del INFOGOB

El indicador correspondiente a esta acción es *Infogob implementado.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 2 módulos durante los años 2011 y 2012.

Acción 3.1.6 Elaboración de Mapas de Riesgos Electorales

El indicador correspondiente a esta acción es *Mapa de Riesgos Electorales.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 1 mapa de riesgo electoral el cual se elaborará en el año 2011.

Acción 3.2.1 Desarrollo de módulos permanentes de capacitación a fiscalizadores

El indicador correspondiente a esta acción es *Módulos de Capacitación desarrollados.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 8 módulos, 4 en el año 2011 y 4 en el año 2015.

Acción 3.3.1 Establecimiento de un sistema de atención de denuncias

El indicador correspondiente a esta acción es *Sistema de atención de denuncias implementado.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de un sistema de denuncias, implementado durante los años 2011 y 2012.

Acción 3.3.2 Fortalecimiento de las relaciones con las organizaciones de la sociedad civil

El indicador correspondiente a esta acción es *Reuniones desarrolladas con organizaciones de la sociedad civil.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 17 reuniones, 4 en el año 2011, 3 en el año 2012 y 2013, 4 en el año 2014 y 3 en el año 2015.

Acción 3.3.2 Mejoramiento de la coordinación con las URE

El indicador correspondiente a esta acción es *UREs con coordinación adecuada.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 4 UREs creadas en el 2011 y 3 UREs a partir del 2012.

Acción 4.1.1 Implementación de instrumentos de gestión reformulados

El indicador correspondiente a esta acción es *Instrumentos de gestión reformulados.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 5 instrumentos de gestión reformulados, a razón de uno durante cada uno de los años del horizonte de planeamiento.

Acción 4.1.2 Rediseño del sistema de gestión de recursos humanos

El indicador correspondiente a esta acción es *Sistemas de gestión de RRHH rediseñado.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 1 sistema de gestión de RRHH rediseñado en el año 2011.

Acción 4.1.3 Rediseño de procesos administrativos

El indicador correspondiente a esta acción es *Normas administrativas propuestas.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 10 normas administrativas propuestas, 3 en el año 2011, 3 en el 2012, 2 en el año 2013 y uno en cada uno de los años 2014 y 2015.

Acción 4.1.4 Fortalecimiento de la Cooperación Técnica y las Relaciones Internacionales

El indicador correspondiente a esta acción es Proyectos presentados a fuentes cooperantes. La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 14 proyectos presentados a fuentes cooperantes, 4 en el año 2011, 2 en el 2012 y 2013, 4 en el año 2014 y 2 en el año 2015.

Acción 4.2.1 Capacitación al personal de las áreas administrativas

El indicador correspondiente a esta acción es *Trabajadores capacitados en las áreas administrativas.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 25 trabajadores capacitados en las áreas administrativas, meta a ser ejecutada en los años 2011 y 2012.

Acción 4.2.2 Capacitación al personal de áreas jurisdiccionales

El indicador correspondiente a esta acción es *Trabajadores capacitados en áreas jurisdiccionales.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 25 trabajadores capacitados en áreas jurisdiccionales, que se ejecutaría durante los años 2011 y 2012.

Acción 4.3.1 Desarrollo de software especializado

El indicador correspondiente a esta acción es Sistemas especializados-actualizados. La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 80 Sistemas especializados-actualizados, durante los 5 años de ejecución de planeamiento. Entre los sistemas más importantes a desarrollar figuran los siguientes: Simulador jurisdiccional (permite a los candidatos validar sus listas y requisitos), SIPE SG (Sistema de Información Jurisdiccional de SG, monitoreo a los Exp.), PECAOE (Sistema de candidatos, personeros, observadores. Permite registrar personeros, candidatos, planes de gobierno, solicitud de inscripción, etc.), SIRC (SIPE Administrativo, Sistema de Rendición de Cuentas de los JEE), SMPE (Sistema de Monitoreo de Procesos Electorales), SIED (Sistema de Educación), SICA (Sistema de Control de Actas Electorales), SIRA (Sistema de Registro de Acervo Documentario), MTD (Módulo de Trámite Documentario), MSE (Módulo de Seguimiento de Expedientes Jurisdiccionales), Modificaciones a realizar en Página Web Institucional, Soporte para el Proyecto de Desarrollo del SIPE de Fiscalización, Implementación y mantenimiento del software de Escalafón de RRHH.

Acción 4.3.2 Implementación del sistema de seguridad perimetral

El indicador correspondiente a esta acción es *Sistema de seguridad perimetral implementado.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 1 sistema de seguridad perimetral implementado para los años 2011 y 2012.

Acción 4.3.3 Implementación del sistema de gestión de seguridad de la información

El indicador correspondiente a esta acción es *Sistemas de gestión de seguridad de la información implementados.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 1 *sistema de gestión de seguridad de la información implementado* que se elaborara durante el periodo 2011-2012.

Acción 4.3.4 Renovación de parque informático de usuarios

El indicador correspondiente a esta acción es *Equipos informáticos renovados.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 580 equipos informáticos renovados en los 5 años de duración del periodo.

Acción 4.3.5 Renovación de infraestructura tecnológica (Centro de Cómputo)

El indicador correspondiente a esta acción es *Centro de cómputo renovado.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 1 centro de cómputo renovado a ejecutarse durante el horizonte de planeamiento.

Acción 4.3.6 Ampliación de ancho de banda implementada (Sede Central)

El indicador correspondiente a esta acción es *Ancho de Banda implementada en JNE.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta 2 ampliaciones de ancho de banda implementada en la sede central para el periodo programado en el presente planeamiento.

Acción 4.4.1 Certificación de calidad de nuevos procesos

El indicador correspondiente a esta acción es *Procesos institucionales certificados.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 3 procesos institucionales certificados, a llevarse a cabo a razón de 2 en el año 2011 y 1 en el año 2012.

Acción 4.4.2 Capacitación en gestión de calidad.

El indicador correspondiente a esta acción es *Talleres de capacitación en gestión de calidad realizados.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 20 talleres de capacitación en gestión de calidad realizados. La ejecución de esta acción se efectuara a razón de 20 talleres por año.

Acción 4.4.3 Fortalecimiento de la gestión de calidad en el ROP

El indicador correspondiente a esta acción es *Auditorias de seguimiento realizadas.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 10 auditorías de seguimiento realizadas. La ejecución de esta acción se llevara a cabo a razón de 2 auditorías de seguimiento

realizadas por cada año.

Acción 4.5.1 Implementación del archivo central

El indicador correspondiente a esta acción es *Archivo central implementado.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 1 archivo central implementado, el cual será ejecutado en el año 2011.

Acción 4.5.2 Ampliación y remodelación de ambientes

El indicador correspondiente a esta acción es *Ambientes ampliados o remodelados.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 4 ambientes ampliados o remodelados, todos en el año 2011. Los ambientes a ser remodelados son los que corresponden a las oficinas de Procuraduría, Archivo central, Informática y Tesorería.

Acción 4.5.3 Construcción de nuevo local institucional

El indicador correspondiente a esta acción es *Local institucional construido.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 1 local institucional construido. Esta acción se ejecutará durante los años 2012 y 2013.

Acción 4.5.4 Equipamiento del nuevo local institucional

El indicador correspondiente a esta acción es *Nuevo local institucional equipado.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 1 nuevo local institucional equipado, el cual será implementado durante los años 2013 y 2014.

Acción 4.5.5 Habilitación de Jurados Electorales Especiales

El indicador correspondiente a esta acción es *JEE habilitados.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 175 JEE habilitados. Esta acción se ejecutará durante los 5 años de duración del presente plan, sin embargo, el énfasis de esta meta estará en los años 2011 y 2014.

Acción 4.6.1 Establecimiento de políticas administrativas uniformes

El indicador correspondiente a esta acción es *Políticas administrativas uniformes implementadas.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 5 políticas administrativas uniformes implementadas. Esta acción se desarrollará durante los años 2011 y 2013.

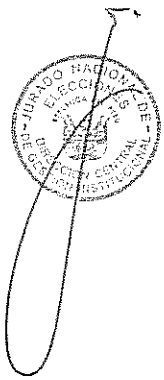
Acción 4.6.2 Creación de nuevas URE.

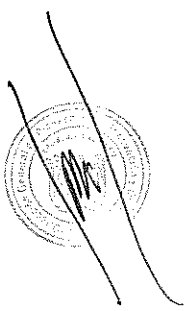
El indicador correspondiente a esta acción es *UREs creadas.* La programación multianual 2011-2015 de este indicador considera una meta global de 4 UREs creadas, todas durante el año 2011.

Acción 4.6.3 Desconcentración de servicios

El indicador correspondiente a esta acción es *Servicios descentralizados.* La programación multianual

2011-2015 de este indicador considera una meta global de 35 servicios descentralizados. Esta acción se desarrollará a razón de 7 servicios descentralizados por cada año correspondiente al horizonte temporal del presente plan.





Bibliografía

BANCO MUNDIAL
2007 *Doing Business 2008*. Mayol Ediciones, Washington D.C.

BANCO MUNDIAL
2009 *Una Nueva Geografía Económica*. Mayol Ediciones S.A., Colombia

BANCO MUNDIAL
2009 *¿Dónde está la riqueza de las naciones?* Mayol Ediciones S.A., Colombia

DEFENSORÍA DEL PUEBLO
2004 *Índice de Buen Gobierno*. Lima.

GIUGALE, Marcelo y otros.
2006 *Perú: La oportunidad de un país diferente: Prospero, equitativo y gobernable*. Banco Mundial, Lima.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA
2009 *Perú: Evolución de los Indicadores de los Objetivos del Milenio al 2008*. Lima.

LORA, Eduardo (Coordinador)
2009 *Calidad de vida: más allá de los hechos*. Banco Interamericano de Desarrollo y Fondo de Cultura Económica, Washington D.C.

MEDIANERO, David
2004 *Productividad Total: Teoría Básica y Métodos de Medición.* Editora Mercados y Norandina S.A., Lima.

MEDIANERO, David
2008 *Marco Conceptual del Proceso de Planeamiento Estratégico*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Nº 32 – 33, Enero-Junio / Julio-Diciembre 2008, Lima.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - PERÚ
2003 *Mapa de Potencialidades del Perú: Una primera aproximación a nivel Provincial*. Lima

VIETOR, Richard
2008 *Cómo compiten los países*. Ediciones Deusto, Barcelona.

WORLD ECONOMIC FORUM

2010 *The Global Competitiveness Report 2009 – 2010.* Palgrave macmillan, Geneva.

Camacho, Luis A. y Sanborn, Cynthia A.

2008 *Desempeño del Estado y Sostenibilidad Democrática en el Perú.* Universidad del Pacifico.

Gimbert, Xavier.

2010 *Pensar Estratégicamente* .Deusto

Weil, David N.

2006 *Crecimiento Económico.* Pearson Addison Wesley.

BID

2000 *Desarrollo Más Allá de la Economía.*IDB Bookstore.

Banco Mundial

1997 *El Estado en un Mundo en Trasformación.* Oxford University Press

Medianero, David

2001 *El Enfoque del Marco lógico en la Gestión de Proyectos.* CINDEH Tecnología de Evaluación.

Berensztein, Sergio

2007 *Indicadores Mundiales de Gobernabilidad.* Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina.

Reynolds, Andrew y otros.

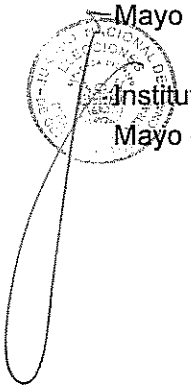
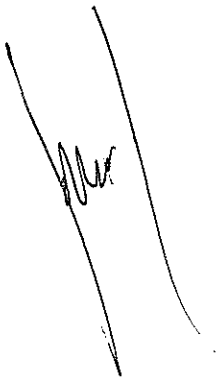
2007 *Diseño de sistemas Electorales Indicadores* .IDEA Internacional

Webgrafía

Banco Mundial Perú
Mayo del 2010 http://www.bancomundial.org/

Comisión Económica para América Latina
Mayo del 2010 http://www.eclac.org/

Foro Económico Mundial
Mayo del 2010 http://www.weforum.org/en/index.htm

IMD
Mayo del 2010 http://www.imd.ch/

Instituto Nacional Estadística e Informática
Mayo del 2010 http://www.inei.gob.pe