



Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de las Naciones Unidas y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

Distr. general
14 de junio de 2012
Español
Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2012

Nueva York, 4 a 10 de septiembre de 2012

Tema 4 del programa provisional

Evaluación

Respuesta de la administración a la evaluación de la contribución del PNUD al fortalecimiento de los sistemas y procesos electorales

Contexto y antecedentes

1. El PNUD promueve la gobernanza democrática por su valor intrínseco en el adelanto de los derechos, los principios y la justicia, así como por su mandato de aumentar el desarrollo humano en el que la opinión de las personas sea crucial para las decisiones que afectan a sus vidas. Las instituciones fuertes y responsables han de equilibrarse con una participación cívica intensa e incluyente, al igual que unas elecciones creíbles e incluyentes deben ir de la mano con esfuerzos por garantizar que todas las personas tienen la oportunidad de participar en la vida política de su país. Por este motivo, el PNUD promueve la gobernanza democrática en tres esferas de su labor: la participación incluyente, las instituciones sensibles y los principios internacionales. Con arreglo a su plan estratégico en curso para 2008-2013, el PNUD se esfuerza por fomentar la participación incluyente fortaleciendo el compromiso cívico en los planos local, regional y nacional. Los mecanismos y las oportunidades para este compromiso incluyen las leyes, las instituciones y los procesos electorales, las vías de movilización (como los partidos políticos y las organizaciones de la sociedad civil) y los canales de comunicación (acceso a redes de información, gobernanza electrónica y medios de comunicación independientes). En la esfera de servicios específica de la asistencia electoral, el PNUD apoya las leyes, los procesos y las instituciones electorales que fortalecen la participación incluyente y la administración electoral profesional.

2. La tendencia principal en la asistencia electoral durante el último decenio ha sido la adopción generalizada del enfoque del ciclo electoral, instrumento cuya promoción ha estado a cargo del PNUD principalmente. Este enfoque se basa en la observación de que los proveedores de asistencia electoral estaban apoyando acontecimientos únicos aislados cada cuatro o cinco años, pero no fomentaban la capacidad, la sostenibilidad ni la implicación nacional imprescindibles para permitir



que los propios países donde se ejecutan programas organizaran las elecciones de manera creíble y con un apoyo internacional cada vez menor. Pese a la gran cantidad de conocimientos y experiencias adquiridos mediante las iniciativas de asistencia electoral, las intervenciones de los donantes y de las Naciones Unidas con frecuencia estaban orientadas más por objetivos de políticas aisladas y de corto plazo que por estrategias de cooperación para el desarrollo amplias y de largo plazo. Además, el enfoque en las elecciones propiamente dichas también dificultaba la integración de la asistencia electoral en la agenda de gobernanza democrática más amplia.

3. El PNUD aprobó oficialmente el enfoque del ciclo electoral como modo de operaciones tras la reunión de la comunidad de práctica electoral entre las Naciones Unidas y entidades ajenas a las Naciones Unidas, que organizó en noviembre de 2004 y cuyos miembros recomendaron ese enfoque, pues sería más efectivo para la consecución de los objetivos del PNUD en calidad de organización para el desarrollo. El enfoque del ciclo hace hincapié en las actuaciones en un país durante un período más largo, no solamente durante unas elecciones, e incluye la interacción con numerosos agentes y elementos iniciales, entre ellos, pero sin ser el único, el órgano de gestión electoral. También reconoce la importancia de los acontecimientos electorales y del apoyo a los mismos, pero facilita los medios para hacerlo en un contexto más amplio.

4. En 2011, el PNUD prestó asistencia durante el ciclo electoral a aproximadamente 60 países, poco menos de la mitad de los cuales también recibieron apoyo del PNUD para las elecciones. En respuesta a las solicitudes, el 65% de las oficinas en los países utilizan el enfoque del ciclo electoral en la programación. Para apoyar este esfuerzo, el PNUD inició en 2009 un Programa Mundial de Apoyo al Ciclo Electoral, de 35 millones de dólares durante tres años, destinado a ayudar a los países a mejorar sus leyes, procesos e instituciones electorales y a aumentar la participación de las mujeres en los procesos electorales. La asistencia electoral registra siempre un elevado nivel de gasto en la gobernanza democrática y esto significa que, dado el número relativamente reducido de oficinas en los países con proyectos en esta esfera en comparación con otras esferas de la gobernanza, cada proyecto electoral tiene un gasto promedio comparativamente elevado.

5. En vista de la índole política de las elecciones, la Asamblea General nombró en 1991 al Secretario General Adjunto del Departamento de Asuntos Políticos para el cargo de Coordinador de las Actividades de Asistencia Electoral de las Naciones Unidas, con la función de dar una respuesta uniforme a las peticiones de asistencia electoral presentadas por los Estados Miembros y canalizar esas peticiones a la entidad adecuada del sistema de las Naciones Unidas. La capacidad básica de asistencia técnica electoral del PNUD ha aumentado a un ritmo uniforme durante los últimos 20 años y su agenda para el desarrollo, sus conocimientos especializados en gobernanza democrática y su responsabilidad en materia de coordinación lo colocan en la posición de prestador principal de asistencia electoral en situaciones de misiones políticas y no destinadas al mantenimiento de la paz. Actualmente, el Departamento de Asuntos Políticos y el PNUD se reparten las labores de asistencia electoral de la siguiente forma: el Departamento establece los parámetros para la asistencia electoral y en materia de políticas normativas y normas, y el PNUD aporta su liderazgo en la prestación de asistencia técnica, servicios de asesoramiento y experiencia adquirida. Los contextos donde hay misiones son distintos, ya que una

misión suele recibir un mandato electoral del Consejo de Seguridad, que define la función de las Naciones Unidas por encima de las actividades que ejecutará el PNUD mediante el programa en el país. Otras asociaciones importantes de colaboración en materia de asistencia electoral incluyen a los Voluntarios de las Naciones Unidas, que aportan personal fundamental dedicado a la prestación de asistencia electoral en numerosos contextos, en particular en situaciones posteriores a conflictos, y a la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), con la que colabora el PNUD para promover la participación política de la mujer.

6. En reconocimiento de la función clave que ejercen las instituciones y los procesos electorales en el logro de los resultados de desarrollo y gobernanza democrática, el plan de actividades anual del PNUD para 2012 incluye la asistencia electoral entre sus 12 prioridades institucionales anuales.

Logros, recomendaciones y el camino hacia el futuro

7. La asistencia electoral es un ámbito de servicios maduro para el PNUD. La organización ha creado un conjunto de conocimientos e información especializada considerable en la sede y en los planos regional y nacional. Todos estos niveles combinados constituyen una comunidad de práctica compuesta por unos 100 miembros cuyas funciones consisten principalmente en la asistencia electoral, bien sea mediante un proyecto específico para un país o en calidad de asesores. Esta comunidad se amplía, además, con la comunidad de gobernanza democrática, más amplia y que a veces se ocupa también del apoyo electoral.

8. El PNUD ha elaborado conocimientos y buenas prácticas en el ámbito de la asistencia electoral, incluidos temas como las elecciones y los conflictos, el compromiso de los partidos políticos, la participación de las mujeres en la política y el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en las elecciones. Por ejemplo, en 2011-2012, en asociación con el National Democratic Institute, el PNUD elaboró una guía de mejores prácticas para que los partidos políticos promuevan la participación política de las mujeres (*Best Practices Guidebook for Political Parties to Promote Women's Political Participation*), considerado ahora el manual mundial sobre la forma en que los partidos políticos pueden promover la participación de las mujeres en todo el ciclo electoral.

9. En la propia organización de las Naciones Unidas y fuera de ella se han establecido fuertes asociaciones en torno a la labor relacionada con la asistencia electoral, con proveedores de asistencia electoral del norte y del sur, y mediante iniciativas mundiales como la Red de conocimientos electorales ACE y el proyecto Building Resources for Democracy, Governance and Elections (BRIDGE). El PNUD también ha entablado firmes asociaciones de colaboración con instituciones bilaterales y multilaterales, incluida principalmente la Unión Europea, con la cual elaboró orientaciones operacionales para ayudar a que las delegaciones de la Unión Europea y las oficinas del PNUD en los países mejoraran su colaboración sobre el terreno. Al actuar como custodio de los fondos de los donantes para la asistencia electoral, el PNUD ha fomentado la capacidad de gestionar fondos colectivos cuantiosos y complejos combinando los aspectos de gestión de los fondos y las asociaciones con grandes conocimientos técnicos especializados.

10. La evaluación aporta un examen completo y positivo de la función y los logros del PNUD en materia de asistencia electoral y afirma claramente que: la asistencia del PNUD ha sido fundamental para la celebración de elecciones creíbles en entornos complejos posteriores a conflictos y en transiciones políticas delicadas; su contribución ha logrado una gestión electoral más profesional, procesos más incluyentes y elecciones más creíbles de lo que se hubiera conseguido sin su asistencia; y en algunos casos, las elecciones sencillamente no se habrían celebrado sin el apoyo del PNUD y el de sus donantes y asociados. También afirma que el PNUD es la única organización capaz de representar simultáneamente los intereses nacionales e internacionales, situar componentes individuales de la asistencia en un marco más amplio de desarrollo electoral y democrático, y aportar esta finalidad más general, factores por los cuales el PNUD es “irreemplazable”.

11. Simultáneamente, la evaluación señala ciertos aspectos en los que el PNUD puede mejorar su impacto, que incluyen aumentar la integración de la asistencia electoral en los programas de gobernanza democrática, velar por la aplicación adecuada del ciclo electoral, mejorar la conexión entre el marco basado en principios del PNUD para la asistencia electoral y la realidad de las oficinas en los países, examinar las asociaciones de colaboración fundamentales, promover de manera más uniforme soluciones tecnológicas sostenibles y eficaces en función de los costos, y mejorar las eficiencias internas.

12. Antes de responder a los méritos de las recomendaciones, es útil diferenciar entre lo que se incluye en la esfera de intervenciones del PNUD y lo que está fuera de su control, así como entre las recomendaciones relacionadas con el apoyo del PNUD a los sistemas y procesos electorales propiamente dichos y las recomendaciones que exceden ese ámbito, referidas bien al apoyo más amplio a la gobernanza democrática o bien a las “reglas del juego” en general. Esta diferenciación es importante para configurar la respuesta de la administración en términos de acciones tangibles, específicas y aplicables que aborden efectivamente las recomendaciones.

13. Por ejemplo, la primera recomendación señala que el PNUD necesita intensificar los esfuerzos para establecer una finalidad común entre la sede, las oficinas en los países y los proyectos, así como para mejorar la comprensión general de su planteamiento y su programación. Este es un objetivo fundamental del programa de cambio institucional puesto en marcha en 2011, que aspira a mejorar el desempeño y la uniformidad del PNUD en todas las esferas. La segunda recomendación observa que el PNUD debería encontrar la forma de enmarcar sus relaciones con las autoridades nacionales para equilibrar la imparcialidad de las Naciones Unidas con las relaciones duraderas en los países. Esta recomendación, pese a su pertinencia para la asistencia electoral, plantea un desafío institucional del sistema de coordinadores residentes y trata la dificultad de conciliar las diferentes peticiones que recibe el representante de las Naciones Unidas de las contrapartes nacionales, los asociados internacionales y las propias Naciones Unidas. Simultáneamente, el PNUD siempre ha sido considerado imparcial por una amplia variedad de agentes nacionales e internacionales.

14. En su calidad de organización muy descentralizada que interactúa estrechamente con los gobiernos anfitriones, el PNUD adapta su enfoque de un país a otro basándose en las necesidades y los elementos iniciales disponibles. Quizá no siempre sea posible ajustarse a un único enfoque y las oficinas en los países pueden

programar la asistencia electoral de manera que refleje las vías que se abren ante ellas. Por tanto, la cuestión puede ser no tanto una falta de comprensión del enfoque del PNUD y sus opciones como de una elección consciente basada en las limitaciones del contexto. Al responder a esas recomendaciones, el PNUD equilibrará la necesidad de uniformidad con los requisitos específicos del país. Sin embargo, la administración acepta que se deberían incrementar los esfuerzos por asegurar que la orientación en políticas sirve de base para la programación y permite un desempeño más equilibrado, por ejemplo, logrando la participación habitual de los asesores electorales y de gobernanza del Centro Regional de Servicios y de la sede (Nueva York y Bruselas) en los procesos de evaluación de las necesidades y formulación de proyectos, especialmente si la oficina en el país o sus directivos no tienen experiencia en la asistencia electoral. Otra opción es alentar a las oficinas en los países a que compartan de manera más sistemática los proyectos de asistencia electoral en preparación con los asesores pertinentes en materia de políticas para informar sobre la garantía de calidad. Esto también podría incluir a los asesores en cuestiones de género, para velar por que los proyectos de asistencia electoral incluyan habitualmente las preocupaciones por la igualdad entre los géneros.

15. La evaluación también formula dos recomendaciones complementarias: en primer lugar, que el PNUD debería fortalecer la aplicación del enfoque del ciclo electoral y, en segundo lugar, que debería elaborar desde el principio estrategias de salida claras al comenzar el apoyo electoral. Como se señala en la evaluación, un factor de gran importancia que afecta a la aplicación del enfoque del ciclo electoral son las “prioridades discordantes de los donantes” en el plano nacional. Un examen de los presupuestos revela que los proyectos plurianuales del PNUD destinados principalmente al fomento de la capacidad electoral durante todo el ciclo dedicarán un promedio de 50 centavos de cada dólar al apoyo electoral específico, señalando que la agenda de acontecimientos electorales es dominante. Esto puede afectar a la puntualidad y la disponibilidad de fondos de los donantes en el período entre elecciones para programas pequeños y grandes; por ejemplo, en contextos tan diferentes como el Afganistán y las Maldivas, donde las iniciativas del ciclo electoral se elaboraron años antes de las elecciones pero languidecieron por la falta de fondos de los donantes. Las demoras de la financiación pueden transformar efectivamente un proyecto de ciclo electoral en uno específico para unas elecciones. También pueden aumentar los gastos. Por ejemplo, cuando los procesos de adquisiciones se realizan poco antes de unas elecciones en lugar de con tiempo suficiente, las opciones se reducen en gran medida, con lo que, a veces, la solución más costosa es la única viable. Otros desafíos para la aplicación efectiva del enfoque del ciclo electoral incluyen el establecimiento de órganos de gestión electoral semipermanentes o las demoras en el nombramiento de comisarios electorales; la renuencia de algunos gobiernos a trabajar en el período inmediatamente posterior a las elecciones; y la preferencia por invertir en las esferas “básicas”, como el apoyo al órgano de gestión electoral, en lugar de en esferas “complementarias”, como el apoyo a los partidos políticos, la solución de los litigios electorales, la sociedad civil o los medios de comunicación.

16. Pese a los desafíos de la aplicación del enfoque del ciclo electoral, la administración conviene en que el PNUD, al formular sus proyectos, no hace suficiente hincapié en el establecimiento de referencias claras aceptadas nacionalmente para calcular el avance de las capacidades y la construcción institucional, cuya consecución requeriría la reducción y, en última instancia, el cese

del apoyo internacional. El PNUD ha observado que la aplicación plena de ese enfoque reduce con el tiempo los presupuestos para los proyectos electorales, incluido el gasto en apoyo durante el día de las elecciones, y el personal del PNUD que presta asistencia en los países. Algunos Estados Miembros, como el Brasil, México y Sudáfrica, se han transformado de “importadores netos” de asistencia electoral de las Naciones Unidas en proveedores de conocimientos especializados y de apoyo Sur-Sur. En esos casos, la función del PNUD ha evolucionado desde proveedor de asistencia técnica hasta intermediario de conocimientos, normas, asociaciones de colaboración e información. En otros casos, como los proyectos regionales Pro-PALOP¹ y SADC-ECF², el PNUD hace de intermediario en los intercambios Sur-Sur de los órganos de gestión electoral. Para responder a esta recomendación, el PNUD necesita enfrentarse a un desafío doble: encontrar la forma de colaborar como comunidad para el desarrollo a fin de aplicar el enfoque del ciclo electoral de manera que resuelva los desafíos al tiempo que planifica de manera más práctica; y, a medida que se crean capacidades nacionales, recalibrar su asistencia electoral hasta que sea innecesaria.

17. Las acciones fundamentales propuestas en respuesta a los resultados se basan en las labores en curso en numerosas esferas y constan de cuatro tipos de iniciativas: a) *políticas*: finalizar junto con el Departamento de Asuntos Políticos las orientaciones para la evaluación de las necesidades y prestar apoyo para la garantía de calidad a las oficinas en los países que preparan la asistencia electoral; b) *programación*: planificar con más antelación e incluir los conocimientos expertos operacionales en la fase de preparación, diseñar la asistencia electoral empleando un análisis institucional y contextual, fomentar la capacidad de los gestores de proyectos para plantear y promover normas y reglas regionales e internacionales en variedad de contextos políticos, y aprovechar las buenas prácticas de integración de la asistencia electoral con otros aspectos de la gobernanza; c) *conocimientos*: finalizar los ejercicios de adquisición de experiencia sobre la asistencia electoral integrada y el ciclo electoral a largo plazo, promover el intercambio de conocimientos entre regiones y el intercambio de experiencias entre los directivos superiores del PNUD, y fomentar el mayor uso de la comunidad de práctica electoral; d) *asociaciones de colaboración*: aclarar el reparto de tareas y responsabilidades en el sistema de las Naciones Unidas mediante el seguimiento con el Comité de Políticas del Secretario General, usar el análisis estratégico en las evaluaciones de las necesidades relativas a lo que debe hacer el PNUD frente a otros agentes, y lograr una mejor participación del Departamento de Asuntos Políticos en el frente político.

18. El PNUD continuará promoviendo el enfoque del ciclo electoral y profundizando y perfeccionando la comprensión entre la comunidad de práctica electoral sobre la manera en que dicho enfoque contribuye a la capacidad y la implicación nacional, la sostenibilidad y la eficacia en función de los costos de los procesos electorales. Los resultados y las recomendaciones del estudio que el PNUD está realizando para codificar las “lecciones aprendidas sobre las consecuencias a más largo plazo de la asistencia electoral de las Naciones Unidas”, que examina Bangladesh, Camboya, Indonesia, Georgia, Liberia, México, Mozambique y el territorio ocupado de Palestina, será crucial a este respecto. La participación

¹ Proyecto de apoyo a los ciclos electorales en Países Africanos de Lengua Oficial Portuguesa y Timor-Leste (PALOP-TL).

² Foro de Comisiones Electorales de la Comunidad de África Meridional para el Desarrollo.

rutinaria del PNUD en las misiones de evaluación de las necesidades dirigidas por el Departamento de Asuntos Políticos también ayudará a velar por que los parámetros de la asistencia electoral tengan en cuenta desde el principio la perspectiva de fomento de la capacidad a más largo plazo y los vínculos con la gobernanza democrática. Además, las evaluaciones antes, durante y después de las elecciones que lleva a cabo habitualmente el PNUD durante el ciclo de programación harán más énfasis en la sostenibilidad, la implicación, la capacidad y la eficacia en función de los costos.

19. La evaluación también resalta que el PNUD ha comenzado a promover de manera más sistemática el empoderamiento de la mujer en el ciclo electoral. Estas medidas han abarcado desde garantizar el apoyo para que las mujeres participen como votantes, fomentar la capacidad para las candidatas y revisar la legislación electoral, hasta promover la inclusión de las mujeres, por ejemplo mediante medidas especiales de carácter temporal o cupos. No obstante, señala que los logros en la programación de las cuestiones de género en la asistencia electoral han dependido del compromiso de las personas, especialmente de los asesores técnicos principales. La evaluación señala también que se han logrado progresos mediante el Programa Mundial de Apoyo al Ciclo Electoral, que otorga prioridad al género como uno de los cuatro elementos iniciales de la asistencia electoral y aporta recursos financieros y humanos dedicados, incluida experiencia técnica sobre el género y las elecciones en el nivel directivo superior. El Comité Directivo y de Aplicación sobre Cuestiones de Género del PNUD también ha encomiado el éxito del modelo de Programa Mundial de Apoyo al Ciclo Electoral en la incorporación de las cuestiones de género. Por tanto, el PNUD continuará velando por que las cuestiones de género se integren sistémicamente en la asistencia electoral.

20. El PNUD también hará uso de nuevas herramientas y enfoques en sus labores de asistencia electoral. Por ejemplo, la adaptación de la nueva herramienta de análisis institucional y contextual a la esfera específica de la asistencia electoral ayudará a diseñar dicha asistencia y a profundizar los programas de democracia para tratar suficientemente desde el principio la solución de problemas políticos. El PNUD continuará utilizando en mayor medida los enfoques integrados para el diseño de la asistencia electoral que reúnen todos los componentes de la organización en países como Kenya, donde la Dirección Regional de África, la Dirección de Políticas de Desarrollo y la Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, junto con la oficina en el país y el centro regional, se han unido a fin de diseñar un marco estratégico para la programación en torno a las próximas elecciones.

21. El PNUD, aprovechando la significativa labor realizada en los últimos años, continuará explorando el uso apropiado de la tecnología de la información en la gestión electoral y promoverá las decisiones informadas que permitan obtener resultados sostenibles. Ello implicará velar por que exista la capacidad interna adecuada para asesorar a los países donde se ejecutan programas sobre la planificación, la gestión, las adquisiciones, las operaciones, la presupuestación y la colaboración interinstitucional necesarias al introducir nuevas tecnologías. Aunque el PNUD hará todo lo que esté en su mano por limitar los costos de la asistencia electoral y examinará métodos para mejorar ese aspecto, la disponibilidad puntual de financiación ayudaría a mantener los costos en un nivel reducido.

22. Además, el PNUD seguirá buscando métodos para mejorar la eficiencia en la prestación de sus servicios. Aunque ha puesto en marcha sistemas y herramientas potentes, transformando sus procesos operacionales en unos de los más rápidos y racionales del sistema de las Naciones Unidas, puede hacer más por alentar la planificación temprana y por crear capacidad de absorción en las oficinas en los países que se ocupen de la mayor carga que suponen la contratación, las adquisiciones y la gestión financiera que suelen acompañar a la asistencia electoral. El PNUD alentará el mayor uso de procedimientos de vía rápida para las oficinas en los países que presten apoyo a elecciones. También procurará mejorar la eficiencia de la prestación mediante la participación en el Grupo de trabajo de apoyo a las operaciones puesto en marcha por el Comité de Políticas del Secretario General. Este grupo está formado por el Departamento de Asuntos Políticos, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) y el PNUD, y formulará recomendaciones sobre la forma de mejorar la eficiencia de la respuesta operacional de las Naciones Unidas en las elecciones. El PNUD también analizará la integridad y la precisión de la presentación de informes sobre asistencia electoral, en especial en el informe anual de resultados.

23. El PNUD acoge con satisfacción esta evaluación y aprecia las lecciones que aporta para las mejoras organizativas continuas. El anexo de las páginas siguientes recoge las recomendaciones principales de la evaluación y las respuestas del PNUD.

Anexo

Recomendaciones principales y respuesta de la administración

Recomendación 1: El PNUD debería intensificar los esfuerzos por establecer una finalidad común entre la sede, la oficina en el país y los equipos de proyectos, así como para mejorar la comprensión del planteamiento del PNUD y sus opciones de programación para la asistencia electoral. El PNUD debería garantizar que el personal y las partes interesadas fundamentales en los países comprendan más plenamente los marcos institucionales, la visión para la asistencia electoral y la manera en que se enmarcan en el contexto más amplio de la asistencia electoral de las Naciones Unidas. Esto debería incluir la capacitación del personal de las oficinas nacionales y de los proyectos sobre la manera en que el PNUD promueve los valores normativos de las Naciones Unidas y cumple una función imparcial en la prestación de asistencia electoral. El PNUD debe aprovechar mejor su gran cantidad de productos de conocimiento y su enorme experiencia interna mediante una difusión más sistemática, mayores esfuerzos de establecimiento de redes de contactos y el seguimiento de las reuniones de la comunidad de práctica. También debería considerar la posibilidad de impartir capacitación de orientación más intensiva y completa (sobre la visión institucional de la organización y las orientaciones para la aplicación de la asistencia electoral) a los nuevos Representantes Residentes, asesores técnicos principales, altos cargos de las oficinas en los países y personal de la dependencia de gobernanza.

Respuesta de la administración: Esta recomendación se ajusta perfectamente al Programa de cambio institucional del PNUD, que insta a mejorar el desempeño “de bueno a excelente” de manera que la programación y la aplicación realizadas por el PNUD logren siempre consecuencias positivas. Con arreglo al Programa de cambio institucional, el PNUD empleará la mejor combinación de conocimientos, políticas, programas y servicios institucionales para dar siempre apoyo a una asistencia electoral de alta calidad en el plano nacional. Las medidas propuestas a continuación forman parte de un esfuerzo más amplio de la organización que va más allá de ocuparse de las cuestiones planteadas en la presente evaluación y aspira a normalizar el desempeño del PNUD sobre el terreno, no solamente en el ámbito de las elecciones, sino en general. El PNUD se esforzará más por facilitar el acceso a políticas y orientación, en particular mediante Teamworks, para alentar el intercambio de información entre regiones. También utilizará en mayor medida los conocimientos especializados internos fortaleciendo la función de garantía de calidad para la preparación de la asistencia electoral, en particular por asesores de los centros regionales y de la sede. Además, utilizará en mayor medida seminarios y cursos regionales de capacitación electoral para contribuir a la uniformidad y la eficacia. Por último, la alta dirección de las oficinas en los países ejerce una función especialmente importante para dar forma al diálogo con el gobierno acerca de la asistencia electoral del PNUD y se convocarán reuniones de la dirección y de los grupos temáticos, además de impartirse capacitación, para obtener un mayor compromiso por su parte con miras a mejorar la coherencia.

<i>Medidas fundamentales</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias responsables</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
1.1 Mejorar la colaboración entre regiones para intercambiar experiencias y enfoques en materia de asistencia electoral del PNUD, por ejemplo durante las reuniones mundiales de la administración y las reuniones regionales de oficinas o grupos temáticos.	Permanente.	Direcciones regionales, Dirección de Políticas de Desarrollo, centros regionales		
1.2 Incluir una función de garantía de calidad más potente en la elaboración de proyectos de asistencia electoral, que haga uso de los conocimientos expertos internos.	En un año.	Dirección de Políticas de Desarrollo y Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, con las direcciones regionales		
1.3 Velar por que las políticas y la orientación electorales estén disponibles, sean accesibles con facilidad y se actualicen frecuentemente mediante la plataforma Teamworks y otros métodos.	En seis meses.	Dirección de Políticas de Desarrollo		

1.4 Velar por que el PNUD haga aportaciones a las orientaciones elaboradas por la División de Asistencia Electoral del Departamento de Asuntos Políticos sobre las misiones de evaluación de las necesidades y sobre los tipos y de asistencia electoral de las Naciones Unidas y sus principios, y garantizar su distribución a las oficinas en los países.

En tres meses.

Dirección de Políticas de Desarrollo
(con la participación del
Departamento de Asuntos Políticos),
direcciones regionales

Recomendación 2: El PNUD debería evaluar la manera en que enmarca las relaciones con las autoridades nacionales para los proyectos electorales y establecer un modelo de relación duradera en los países que represente la imparcialidad de las Naciones Unidas. El PNUD debería proteger su reputación como proveedor imparcial de asistencia electoral porque esta reputación puede ser crucial en la gestión de la dinámica política local al tiempo que promociona los requisitos más amplios de integridad electoral. Debería garantizar que su participación en un proceso electoral es un sello de legitimidad, lo que aporta a los órganos de gestión electoral confianza para tomar las decisiones correctas y disuade a las fuerzas no democráticas de hacer afirmaciones frívolas o perturbar el proceso. El PNUD debería velar por que todas las oficinas en los países sean conscientes de la opción de prestar apoyo en respuesta a una petición de un órgano de gestión electoral. Debería centrar sus activos técnicos y normativos en el fortalecimiento de esas instituciones independientes para mejorar su situación en la sociedad y fortalecer la función política que ejercen en calidad de árbitros de las elecciones.

Respuesta de la administración: El proceso de evaluación de las necesidades dirigido por el Departamento de Asuntos Políticos es lo que continúa definiendo los parámetros de la asistencia electoral del PNUD, y las peticiones de los órganos de gestión electoral todavía se consideran excepcionales, al tiempo que el poder ejecutivo se considera cada vez con más frecuencia el origen de esas peticiones a las Naciones Unidas. El PNUD alentará más a que el órgano de gestión electoral se considere habitualmente la fuente de peticiones electorales. La asistencia electoral (al igual que la gobernanza democrática e incluso el desarrollo) tiene dos dimensiones: política y técnica. El PNUD considera que la solución a los desafíos políticos en el ámbito electoral es dejar de diferenciar ambas dimensiones y gestionar los aspectos políticos de manera que la organización pueda mantener el nivel más alto de imparcialidad. Esto puede implicar solicitar los servicios del Departamento de Asuntos Políticos en el momento y en la medida en que sean necesarios. En contextos de mantenimiento de la paz o de misiones, esto significará distinguir claramente entre la función de liderazgo político de la misión y la función técnica que ejerce el PNUD, al tiempo que se formula la asistencia técnica para tener en cuenta el contexto político. El PNUD explorará medios para aumentar la sensibilización de sus altos funcionarios sobre la experiencia adquirida en la relación entre políticas y técnicas, y sobre la función que puede ejercer el Departamento de Asuntos Políticos. Los proyectos de asistencia electoral del PNUD suelen incluir líneas jerárquicas claras desde los asesores técnicos principales hasta la oficina del PNUD en el país (normalmente hasta los responsables de la gobernanza o la alta dirección de la oficina en el país) a fin de reforzar la cadena de rendición de cuentas y comunicación con la cual la asistencia electoral se ajusta estrechamente a la labor de gobernanza democrática de las oficinas del PNUD en los países.

Medidas fundamentales	Plazo	Dependencias responsables	Seguimiento*	
			Observaciones	Situación
2.1 Sensibilizar a los directivos y al personal electoral de las oficinas en los países (aprovechando los seminarios de orientación de los coordinadores residentes, los directores y los directores adjuntos para los países, y otras oportunidades) sobre el hecho de que pueden confiar en que el Departamento de Asuntos Políticos proporcione apoyo político o lleve a cabo intervenciones sobre las normas y reglas internacionales.	Permanente.	Centro de Perfeccionamiento Profesional, Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas, direcciones regionales, oficinas en los países, Dirección de Políticas de Desarrollo		
2.2 Finalizar un estudio relativo a la experiencia adquirida con el Departamento de Asuntos Políticos y el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la	Tercer trimestre de 2012.	Dirección de Políticas de Desarrollo (con la participación del Departamento de Asuntos Políticos y		

Paz sobre la asistencia electoral para hacer recomendaciones sobre la división de tareas entre las misiones y el PNUD.

el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz), Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación

2.3 Realizar aportaciones a los proyectos de misión de evaluación de las necesidades elaborados por la División de Asistencia Electoral del Departamento de Asuntos Políticos y a los principios y al tipo de orientaciones para la asistencia electoral a fin de ampliar el examen de las peticiones de asistencia electoral de los órganos de gestión electoral.

Segundo trimestre de 2012.

Dirección de Políticas de Desarrollo (con la participación del Departamento de Asuntos Políticos), Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación y direcciones regionales

Recomendación 3: El PNUD debería garantizar una base más uniforme para la asistencia electoral en el marco más amplio de la gobernanza democrática para incorporar mejor los valores de dicho marco. El PNUD debería basar más firmemente la asistencia electoral en su programa de gobernanza democrática general para ofrecer un apoyo más significativo. Concretamente, esto implica mayor sistematización en el establecimiento de sinergias entre los distintos programas de gobernanza democrática, algunos de los cuales quizá ya presten asistencia a grupos de mujeres, promotores de la sociedad civil, medios de comunicación, partidos políticos y diputados. Este proceso debería comenzar aprovechando las oportunidades existentes y con mayor sistematización como componente del proceso del Plan de Acción para el programa para el país, lo que exige diagnosticar mejor los problemas de gobernanza y diseñar el programa de gobernanza, incluida la asistencia electoral, en torno a ese análisis. En contextos caracterizados por la falta de voluntad política y donde la asistencia técnica electoral recurrente no ha logrado los resultados previstos, el PNUD debería velar por que las oficinas en los países reciban pleno apoyo de la sede y regional mediante asesoramiento y respaldo. Cuando no hay voluntad política para un proceso competitivo con múltiples partidos, el PNUD debería evaluar atentamente las opciones de apoyo, ya que prestar asistencia a las partes de un proceso en esas circunstancias constituye una aprobación tácita. Las oficinas en los países donde se vayan a celebrar elecciones deberían recibir prioridad en la capacitación sobre el nuevo análisis político basado en la economía que imparte la organización, y sobre la manera de integrar este análisis político en la asistencia de apoyo y en proyectos. El fortalecimiento de los análisis contextuales y la integración de sistemas de alerta temprana en la programación de la asistencia electoral podrían ayudar a las oficinas en los países y las direcciones regionales a detectar posibles desencadenantes de conflictos electorales y preparar intervenciones de mitigación y prevención en los planos técnico y de políticas.

Respuesta de la administración: Las elecciones son una aportación a la labor del PNUD en pro de la democracia y la gobernanza. Las elecciones en sí ofrecen valor como objetivo único y suficiente para el desarrollo. No obstante, existen numerosos vínculos que unen las elecciones y el marco más amplio para la gobernanza con el enfoque del ciclo electoral, y velar por un mayor empuje de ese enfoque también ayudará a establecer más enlaces entre la asistencia electoral y la colaboración con los partidos políticos, la sociedad civil (incluidos grupos de mujeres), los medios de comunicación, los observadores internos, las fuerzas de seguridad, los parlamentos y la judicatura. Cuando la asistencia electoral queda incluida en el documento o el plan de acción del programa en el país, se señalan también en ellos los vínculos con otras esferas de la labor del PNUD en el país (y la región). El PNUD hará uso de los resultados y las recomendaciones de su estudio sobre la asistencia electoral a más largo plazo para encontrar formas de emplear mejor el enfoque del ciclo electoral en entornos donde otorgar una importancia preponderante al órgano de gestión electoral propiamente dicho quizá no esté ofreciendo los resultados deseados. Igualmente, utilizará los resultados del estudio sobre la incorporación de la perspectiva de género en la asistencia electoral y otros productos del conocimiento para observar la introducción fundamental de las consideraciones de género en el ciclo electoral. El PNUD mejorará también el uso del análisis institucional y contextual, así como de enfoques colaborativos entre direcciones (Dirección de Políticas de Desarrollo-Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación-direcciones regionales) para la formulación de programas (tanto programas en los países como proyectos sectoriales). Cuando no hay voluntad política para procesos competitivos con múltiples partidos, el PNUD debería evaluar con cuidado sus opciones de apoyo. Es crucial que participe plenamente en el análisis político de las misiones de evaluación de las necesidades y no limite su contribución a la formulación de posibles proyectos electorales futuros. El proceso de evaluación de las necesidades dirigido por el Departamento de Asuntos Políticos todavía establece los parámetros de la asistencia electoral del PNUD, y la decisión final sobre si se debe prestar asistencia a un país corresponde a dicho Departamento. Las oficinas en los países deben colaborar plenamente en la adopción de decisiones que el análisis político permite al Departamento de Asuntos Políticos, ya que necesitan impulsar la aplicación de las recomendaciones de la misión de evaluación de las necesidades por las contrapartes y están en situación óptima para resaltar los elementos delicados y la adecuación de cada tipo de apoyo.

<i>Medidas fundamentales</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias responsables</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
3.1 Adaptar la metodología de análisis institucional y contextual al ámbito de la asistencia electoral.	Tercer trimestre de 2012.	Dirección de Políticas de Desarrollo (incluido el OGC)		
3.2 Detectar sinergias entre la asistencia electoral y la gobernanza democrática en el documento o el plan de acción del programa en el país, cuando sea posible y en la fase de elaboración del proyecto, en particular en los países prioritarios del plan de actividades anual.	Permanente.	Direcciones regionales, oficinas en los países, Dirección de Políticas de Desarrollo y Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación		
3.3 Finalizar el estudio de las experiencias adquiridas sobre las consecuencias a más largo plazo de la asistencia electoral de las Naciones Unidas y el estudio sobre la incorporación de la perspectiva de género en la asistencia electoral.	Segundo trimestre de 2012.	Dirección de Políticas de Desarrollo		

Recomendación 4: Además de responder a las necesidades técnicas, los programas del PNUD deberían centrarse estratégicamente en las esferas de necesidades cruciales para lograr procesos creíbles e incluyentes. El PNUD debe elegir de manera estratégica las esferas en las que ofrece asistencia. Debería concentrarse en garantizar la respuesta a las necesidades más esenciales del proceso mediante su función de movilización y coordinación y, junto con los asociados nacionales e internacionales, decidir cuáles de ellos están en mejor situación y tienen más capacidad para intervenir ante necesidades específicas. Este proceso debería basarse en un análisis detallado del contexto político y electoral, el establecimiento de prioridades para las necesidades y una estrategia de salida clara. El PNUD debería velar por el apalancamiento eficaz de sus propios programas en su condición de componente de las Naciones Unidas, su índole multinacional y su mandato de desarrollo, y por que esos programas se dediquen directamente a fortalecer la credibilidad del proceso al que brinda asistencia. En concreto, el PNUD debería esforzarse más por explotar su capacidad de convocatoria y su ventaja comparativa para facilitar del diálogo nacional sobre las reformas electorales necesarias y que los sistemas electorales no sean del tipo donde el ganador se lo lleva todo. El fortalecimiento de sistemas políticos con múltiples partidos debería formar parte de este proceso.

Respuesta de la administración: Esta recomendación presupone que el PNUD está intentando hacerlo todo y en todos los lugares, lo que no se confirma tras la lectura atenta de las actuaciones reales de las oficinas en los países en materia de asistencia electoral, que tienden a centrarse en aspectos bastante concretos. Lo que sí está sujeto a examen, sin embargo, es si el PNUD adopta el enfoque más estratégico en un contexto dado, elemento que cuenta pocas veces para la toma de decisiones de la organización. En varios países, el PNUD puso en marcha proyectos con el enfoque del ciclo electoral en los que daba prioridad a la colaboración con agentes, tales como los partidos políticos, considerados esenciales para unas elecciones pacíficas e incluyentes según un análisis detallado. No obstante, otros agentes consideraban esas actividades como “complementarias” y, al final, las eliminaban del proyecto cuando la financiación y las prioridades se desplazaban a la gestión electoral “básica”. Por tanto, se necesita una mayor promoción tanto interna como entre los donantes para reconocer que colaborar únicamente con el órgano de gestión electoral puede no ser el mejor ni el único elemento inicial para el PNUD. Además, los donantes y los órganos de gestión electoral a veces acuden al PNUD como último recurso. Se trata de una función que, presumiblemente, muchos seguirán solicitando al PNUD en general y no únicamente en la asistencia electoral. En esos casos, la capacidad de intervención del PNUD es muy apreciada por los asociados, tanto que a veces, si limitara sus esferas de apoyo, se arriesgaría a perder su buena reputación. Simultáneamente, el PNUD se esforzará más por elaborar proyectos de asistencia electoral con referencias claras para el progreso y, cuando sea posible, procurará transformar y reducir su función con el tiempo para responder a la evolución de las necesidades. Esto implica comprender la trayectoria de los países que han sido “importadores” netos de asistencia electoral de las Naciones Unidas, pero que ahora son proveedores de apoyo entre homólogos, así como saber la manera en que el PNUD puede usar el ciclo electoral en cada contexto para acompañar a los países donde se ejecutan programas en esta vía.

<i>Medidas fundamentales</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias responsables</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
4.1 Realizar aportaciones a los proyectos de orientaciones para las misiones de evaluación de las necesidades elaborados por la División de Asistencia Electoral del Departamento de Asuntos Políticos a fin de detectar desde el principio ventajas comparativas del PNUD y eliminar la división entre actividades “básicas” y “complementarias”.	Segundo trimestre de 2012.	Dirección de Políticas de Desarrollo (con la participación del Departamento de Asuntos Políticos), Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación y direcciones regionales		
4.2 Usar el análisis institucional y contextual adaptado a la asistencia electoral para formular proyectos al respecto que tengan en cuenta los sistemas políticos donde “el ganador se lo lleva todo”.	Tras el tercer trimestre de 2012; a partir de entonces, permanente.	Oficinas en los países, direcciones regionales, Dirección de Políticas de Desarrollo, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación		
4.3 Utilizar el estudio de la experiencia adquirida sobre las consecuencias a más largo plazo de la asistencia electoral de las Naciones Unidas para detectar estrategias que permitan, con el tiempo, evolucionar desde la asistencia técnica electoral a gran escala hasta las asociaciones de colaboración.	Tras el segundo trimestre de 2012; a partir de entonces, permanente.	Dirección de Políticas de Desarrollo, direcciones regionales, oficinas en los países		

Recomendación 5: El PNUD debería dar prioridad a los esfuerzos por aclarar la aplicación del marco de políticas de asistencia electoral de las Naciones Unidas de manera que ejecute con mayor eficacia el mandato institucional de asistencia para el desarrollo. El PNUD debería aspirar a resolver las diferencias surgidas de la aplicación del marco de políticas de asistencia electoral de las Naciones Unidas que afectan a su capacidad para ejecutar el mandato para el desarrollo. Los altos cargos del PNUD deberían deliberar sobre estas cuestiones con el Coordinador de las Naciones Unidas y procurar una aplicación sinérgica del marco, de manera que el PNUD y otras organizaciones de las Naciones Unidas puedan hacer el mejor uso de sus mandatos institucionales en apoyo de estos importantes procesos nacionales. El PNUD debería continuar sus esfuerzos por resolver los problemas operativos mediante el Mecanismo de Coordinación Interinstitucional para la Asistencia Electoral.

Respuesta de la administración: Las decisiones 2010/23 y 2011/23 del Comité de Políticas del Secretario General aspiraban a aclarar cuestiones pendientes de división de tareas entre los distintos elementos del sistema de las Naciones Unidas activos en la asistencia electoral, desde la formulación de políticas hasta la manera en que las Naciones Unidas deben responder a las peticiones de asistencia electoral de los Estados Miembros. El Departamento de Asuntos Políticos y el PNUD también firmaron una Nota de orientación sobre asistencia electoral (más recientemente en septiembre de 2010) que rige la división de tareas al respecto entre ambos. No obstante, las diferencias en la interpretación de estas orientaciones siguen afectando la aplicación sobre el terreno. Esas diferencias corresponden en gran medida a la interpretación de lo que supone que el coordinador de las Naciones Unidas ejerza una función normativa y política al establecer los parámetros generales de la asistencia electoral, y de lo que significa que el PNUD (u otros agentes de las Naciones Unidas) adopte la función principal en la formulación y la prestación de asistencia técnica, previa petición de los Estados Miembros, respetando esos parámetros. El PNUD seguirá trabajando en el plano técnico, por conducto del Mecanismo de Coordinación Interinstitucional para la Asistencia Electoral, para mejorar la cooperación con el Departamento de Asuntos Políticos y compartir información sobre los enfoques utilizados por el PNUD en los países junto con los asociados nacionales e internacionales para formular y prestar la asistencia electoral. Además, colaborará mediante sus directivos superiores con el Departamento de Asuntos Políticos para velar por que la división de tareas y las orientaciones sobre políticas al respecto sean comprendidas por todos y aplicadas uniformemente por el Departamento de Asuntos Políticos y el PNUD, de manera que el este pueda cumplir su mandato en favor del desarrollo.

<i>Medidas fundamentales</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias responsables</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
5.1 Impulsar la colaboración entre los directivos superiores del PNUD y el Departamento de Asuntos Políticos sobre el marco de políticas que rige las elecciones y aclarar la manera de aplicar las orientaciones del Comité de Políticas.	Tercer trimestre de 2012.	Oficina Ejecutiva, Dirección de Políticas de Desarrollo, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, direcciones regionales		
5.2 Participar periódicamente en el Mecanismo de Coordinación Interinstitucional para la Asistencia Electoral a fin de velar por el intercambio de información y la comprensión de los mandatos y limitaciones de los demás.	Permanente.	Dirección de Políticas de Desarrollo, con la Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación y las direcciones regionales		

Recomendación 6: El PNUD debería fortalecer la ejecución de proyectos del ciclo electoral para que puedan conservar su enfoque orientado a los procesos. El PNUD debería fortalecer sus esfuerzos por ejecutar plenamente los proyectos del ciclo electoral dedicando especial atención al proceso al mismo tiempo que al acontecimiento. Debería impartir a las oficinas en los países, los asesores técnicos principales y los equipos de proyectos capacitación sobre el enfoque del ciclo electoral, mejorar la difusión de las directrices para la aplicación, y promover el establecimiento de redes de contactos y los intercambios entre homólogos entre los órganos de gestión electoral y las organizaciones de la sociedad civil en los períodos que median entre las elecciones. También debería apalancar todos los elementos iniciales del enfoque del ciclo electoral para llegar a los medios de comunicación, los partidos políticos, el poder legislativo y otros, a fin de fortalecer el proceso y promover la independencia de los órganos de gestión electoral, ya sean oficialmente independientes o formen parte del poder ejecutivo. Además, las oficinas del PNUD en los países deberían ser más proactivas durante los períodos entre elecciones para mantener relaciones con esos órganos y con las organizaciones de la sociedad civil dedicadas a las elecciones (como grupos de observadores locales) a fin de promover las mejoras en los procesos electorales, los mecanismos de resolución de litigios electorales, la independencia del órgano de gestión electoral y la legislación electoral. La colaboración con los donantes en materia de actividades posteriores a las elecciones debería comenzar mucho antes de que estas se celebren, a fin de evitar la pérdida de impulso en los meses cruciales posteriores. En todos los documentos de proyectos de asistencia electoral deberían figurar una estrategia postelectoral que dedique la importancia debida a la sostenibilidad y una estrategia de salida.

Respuesta de la administración: Más de la mitad de las oficinas del PNUD en los países que prestan asistencia electoral utilizan el enfoque del ciclo electoral. No obstante, parte de las limitaciones para su plena aplicación quedan son ajenas al control del PNUD. Entre ellas se incluyen la puntualidad de la financiación y el interés de los donantes, el marco de gestión electoral aplicado (es decir, si hay una administración electoral permanente o si se vuelve a establecer antes de las elecciones) y la financiación y el interés nacionales en el período entre dos elecciones. El PNUD se esforzará por mejorar las variables que sí puede controlar, como velar por la existencia de orientación sobre el uso del enfoque (especialmente durante las etapas de programación correspondientes a la elaboración del proyecto de Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del documento del programa en el país) y por que se emplee siempre personal con conocimientos sobre el ciclo electoral en la elaboración de los proyectos de asistencia al respecto. El Programa Mundial de Apoyo al Ciclo Electoral seguirá ejerciendo una función vital en la promoción del enfoque del ciclo electoral junto con los donantes y los homólogos nacionales mediante la financiación de iniciativas a largo plazo entre elecciones. Hasta la fecha, ese Programa Mundial ha apoyado procesos e instituciones electorales en 18 países con una asignación total de 14 millones de dólares (11 en África, 1 en Asia y 6 en la región de los Estados árabes). Es más, continuarán organizándose periódicamente en todas las regiones iniciativas, talleres y seminarios orientados a la promoción del enfoque del ciclo electoral.

<i>Medidas fundamentales</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias responsables</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
6.1 Velar por que haya asesores competentes en relación con el enfoque del ciclo electoral a disposición de las oficinas en los países para orientarlas en la elaboración y ejecución de los proyectos y los programas nacionales.	Permanente.	Dirección de Políticas de Desarrollo, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, direcciones regionales y oficinas en los países		

6.2 Velar por que las políticas y la orientación electorales sean de fácil acceso en un formato accesible y se actualicen con frecuencia mediante la plataforma Teamworks y otros métodos.	En seis meses.	Dirección de Políticas de Desarrollo
6.3 Seguir fomentando los intercambios entre órganos de gestión electoral homólogos Sur-Sur mediante proyectos establecidos como Pro-PALOP e iniciativas nuevas, como el Foro de Comisiones Electorales de la Comunidad de África Meridional para el Desarrollo, dentro de una estrategia de sostenibilidad.	Permanente.	Oficinas en los países, direcciones regionales, Dirección de Políticas de Desarrollo

Recomendación 7: Se necesitan más énfasis y más esfuerzos para reducir los costos de algunos de los procesos a los que se brinda apoyo y para velar por que sean sostenibles y adecuados al contexto. El PNUD debería renovar y reimpulsar sus esfuerzos por elaborar soluciones eficaces en función de los costos y sostenibles para los procesos y las instituciones electorales, así como por generar la implicación nacional necesaria para gestionar y mantener esos sistemas. Debería facilitar la búsqueda de soluciones locales para los problemas locales y evitar la dependencia excesiva de importaciones costosas, incluida la aplicación de soluciones de alta tecnología inadecuadas en contextos de baja tecnología. El PNUD debería dar más importancia al fortalecimiento de la capacidad y los conocimientos especializados nacionales y, cuando corresponda, subnacionales para la planificación estratégica, la gestión, las adquisiciones puntuales y la presupuestación. Se deberían analizar el establecimiento de referencias apropiadas, la vigilancia y los controles presupuestarios para ayudar a promover la sensibilización respecto a los costos. Las elecciones son un gran negocio para algunos, especialmente los proveedores, y el PNUD debería ayudar a los órganos de gestión electoral y las organizaciones de la sociedad civil a formular procedimientos transparentes y con rendición de cuentas que reduzcan las oportunidades para la corrupción económica y política.

Respuesta de la administración: Todas las labores del PNUD están sujetas a preocupaciones sobre la eficacia en función de los costos y las soluciones sostenibles. Se trata de una consideración importante en la programación de la asistencia electoral, pero también hay límites sobre la adecuación con que el PNUD puede gestionar los costos de la asistencia electoral cuando, por ejemplo, un país toma la decisión soberana de convocar elecciones o adoptar sistemas y tecnologías costosos, cuando un marco jurídico nacional exige el empleo de determinada tecnología o cuando la financiación llega tarde y aumenta los costos de adquisiciones. También es importante darse cuenta de que en algunos países se necesitarán grandes inversiones iniciales (por ejemplo, en censos, tarjetas de identificación o un sistema de registro civil) que, en última instancia, ayudarán a reducir los costos de las elecciones. No obstante, el PNUD intensificará sus esfuerzos por ayudar a los administradores electorales nacionales a comprender las implicaciones de seleccionar soluciones tecnológicas, analizando incluso soluciones locales, y la importancia de comenzar pronto, ya que comenzar tarde suele alzar los costos. El PNUD hará mayores esfuerzos por equilibrar la economía, la eficiencia y la efectividad para velar por que los fondos se gasten juiciosamente en pro de las prioridades locales. Esto significa, además de procurar reducir los costos y mejorar la ejecución de los proyectos electorales, velar por la creación de capacidad a largo plazo para que los países donde se ejecutan programas puedan organizar elecciones creíbles y sostenibles con escasa o nula ayuda internacional. El PNUD seguirá organizando talleres, conferencias y seminarios donde se reúnan órganos de gestión electoral, miembros de la comunidad de práctica electoral y personal del PNUD para aumentar la conciencia y formular políticas sobre cuestiones pertenecientes a los procesos electorales. En 2012, el PNUD organizó un seminario con 230 participantes en Mombasa (Kenya) para resaltar la adecuación y los costos de introducir tecnologías de la información y las comunicaciones en el proceso electoral, durante el cual los órganos de gestión electoral, el personal del PNUD y los miembros de la comunidad de práctica electoral recibieron información y datos comparativos, junto con un análisis de los plazos y los costos, lo que permitirá a los órganos de gestión electoral evaluar eficazmente las opciones y tomar decisiones informadas sobre la posible introducción de tecnologías en los procesos electorales.

Medidas fundamentales	Plazo	Dependencias responsables	Seguimiento*	
			Observaciones	Situación
7.1 Elaborar orientaciones basadas en la conferencia de Mombasa para ayudar a los administradores electorales nacionales a aplicar soluciones de tecnologías de la	Cuarto trimestre de 2012.	Dirección de Políticas de Desarrollo, direcciones regionales, oficinas en		

información y las comunicaciones de manera sostenible y eficaz en función de los costos.

los países

7.2 Seguir poniendo a disposición de los órganos nacionales de gestión electoral y las oficinas en los países apoyo para las adquisiciones, la presupuestación y asesoramiento en las operaciones. Permanente.

Oficina de apoyo en materia de adquisiciones, Dirección de Políticas de Desarrollo, oficinas en los países

Recomendación 8: El PNUD debería racionalizar sus procesos de asistencia electoral para aumentar su eficacia en el ágil entorno del proceso electoral al que apoyan. El PNUD debería examinar todos sus procesos de apoyo electoral desde la conceptualización hasta la prestación de la asistencia. Algunos problemas de procedimiento y eficiencia son internos del PNUD, mientras que otros surgen del marco de respuesta más amplio de las Naciones Unidas y exigen resolución. Esto es de aplicación, en particular, a las relaciones entre el PNUD y la División de Asistencia Electoral, y a la autoridad de esta última sobre los programas del PNUD. Los calendarios que se han de examinar incluyen los correspondientes a la recepción y el tratamiento de las solicitudes de asistencia, la evaluación de las necesidades y la selección de los participantes, y la formulación, la negociación y la aprobación de los proyectos. El PNUD también debería examinar detalladamente y racionalizar sus procesos de contratación y adquisiciones. Además, debería alentar la realización de: un análisis de las consecuencias para su labor; una plantilla modelo para mejorar el seguimiento, la vigilancia y los informes sobre los logros de los proyectos y sus costos por resultados previstos; y esfuerzos más sistemáticos por documentar y compartir su memoria institucional. Las oficinas regionales del PNUD y la Dirección de Políticas de Desarrollo deberían fortalecer la supervisión y la vigilancia de los programas electorales y mejorar la capacidad del personal correspondiente, en particular en materia de procesos o proyectos problemáticos.

Respuesta de la administración: Las orientaciones recién revisadas para las misiones de evaluación de las necesidades facilitarán previsiblemente el proceso (y la velocidad) de recepción de solicitudes, la evaluación (y la selección de los participantes en el proceso) y la formulación de proyectos por el PNUD, aunque los Estados Miembros continuarán presentando solicitudes de asistencia de última hora. El proceso de formulación de proyectos debería indicar sistemáticamente los plazos para los procesos de adquisiciones, definiendo lo que es viable y lo que no lo es. Más concretamente, el PNUD se esforzará por obtener la participación de los expertos en las operaciones durante la etapa de inicio del proyecto, garantizar conocimientos especializados en materia de adquisiciones durante todo el proyecto, redactar un plan de adquisiciones al principio y emplear procedimientos de vía rápida cuando resulten beneficiosos. El PNUD ha elaborado una lista de consultores autorizados que las oficinas en los países pueden usar para agilizar la contratación de expertos. Se ha comprometido a aprender y mejorar sus sistemas y enfoques, y se esforzará por lograr una mejor supervisión y evaluación al respecto, aunque la mejora de la memoria institucional exige el compromiso de todo el sistema de las Naciones Unidas. Ya existen sistemas de presentación de informes y seguimiento, y se utilizan ampliamente, pero la inclusión de datos sobre asistencia electoral en el informe anual de resultados no es del todo precisa y tiene lagunas sobre los lugares donde trabaja en PNUD. En lo relativo a cuestiones operacionales más específicas, el PNUD continuará interactuando con el Grupo de trabajo de apoyo a las operaciones (compuesto por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el Departamento de Asuntos Políticos, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el PNUD y la Oficina de Servicios para Proyectos) al que el Comité de Políticas del Secretario General ha pedido que asesore sobre la forma de lograr mayores eficiencias en el apoyo operacional a las elecciones en todo el sistema, incluso en las esferas de adquisiciones, logística, seguridad, recursos humanos y gestión de proyectos.

Medidas fundamentales	Plazo	Dependencias responsables	Seguimiento*	
			Observaciones	Situación
8.1 Analizar si debería elaborarse una evaluación normalizada posterior a las elecciones o si deberían realizarse ejercicios sobre la experiencia adquirida.	Finales de 2012.	Oficina de Evaluación, Dirección de Políticas de Desarrollo		
8.2 Alentar el uso de procedimientos de vía rápida para la asistencia electoral y prestar apoyo a las oficinas en los países que hagan uso de esta modalidad.	Finales de 2012.	Dirección de Gestión, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, direcciones regionales, Dirección de Políticas de Desarrollo		

8.3 Explorar el uso más sistemático de la Oficina de apoyo en materia de adquisiciones para adquirir bienes promoviendo al mismo tiempo las adquisiciones de servicios locales.	Finales de 2012.	Dirección de Gestión (Oficina de apoyo en materia de adquisiciones), oficinas en los países, direcciones regionales
8.4 Continuar participando en el Grupo de trabajo de apoyo a las operaciones para formular recomendaciones al Comité de Políticas sobre la mejora de dicho apoyo.	Segundo trimestre de 2012.	Dirección de Políticas de Desarrollo, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación
8.5 Detectar formas en que las oficinas en los países puedan reflejar de manera más completa la asistencia electoral en el informe anual de resultados o su sucesor.	Finales de 2012 y para el próximo plan estratégico.	Grupo de Apoyo a las Operaciones, direcciones regionales, oficinas en los países, Dirección de Políticas de Desarrollo
8.6 Considerar la posibilidad de preparar una publicación temática periódica (anual o bienal) sobre el apoyo del PNUD a la asistencia electoral, que informe más ampliamente sobre el apoyo electoral y todas sus variaciones.	Evaluación de la viabilidad terminada a finales de 2012.	Dirección de Políticas de Desarrollo, con asociados.

* En la base de datos del Centro de Recursos de Evaluación se hace un seguimiento electrónico del estado de la aplicación.