



## Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

**Nombre:**  
Plan de Iniciación para el establecimiento  
de una instancia internacional de Capacitación e Investigación Electoral

Período del programa:	2007
Componente:	Promoción de la Cultura democrática/Sistemas Electorales
Nombre del proyecto:	Plan de Iniciación hacia el establecimiento de una instancia internacional de capacitación e Investigación Electoral
Identificación del proyecto:	
Duración del proyecto:	12 meses (febrero 2007-febrero 2008)
Acuerdo de gestión:	Detallado Sección Capítulo III

Presupuesto	US\$ 492,461.61
Costos de Administración	US\$ 34,472.31
Presupuesto total:	US\$ 526,933.92
Recursos Asignados:	
PNUD	US\$ 0.00
Costos compartidos	
➤ IFE	US\$ 46,125.46
➤ Secretaría de Gobernación	US\$ 480,808.46

Aprobado por:	Firmas:	Fecha:	Nombre y Título:
<b>Agencia de Ejecución:</b>			
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)		9/5/7	Sr. Arnaud Peral Representante Residente a.i.
<b>Gobierno:</b>			
Secretaría de Relaciones Exteriores		14 mayo 2007	Mtro. Jesús Velásquez Castillo Encargado de la Dirección General de Cooperación Técnica y Científica
<b>Socios en la implementación</b>			
Instituto Federal Electoral		15-05-07	Manuel Carrillo Poblano
Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación			
Secretaría de Gobernación			



## Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

**Nombre:**  
Plan de Iniciación para el establecimiento  
de una instancia internacional de Capacitación e Investigación Electoral

Período del programa:	<u>2007</u>
Componente:	<u>Promoción de la Cultura democrática/Sistemas Electorales</u>
Nombre del proyecto:	Plan de Iniciación hacia el establecimiento de una instancia internacional de capacitación e Investigación Electoral
Identificación del proyecto:	
Duración del proyecto:	<u>12 meses (febrero 2007-febrero 2008)</u>
Acuerdo de gestión:	<u>Detallado Sección Capítulo III</u>

Presupuesto	US\$ 492,461.61
Costos de Administración	US\$ 34,472.31
Presupuesto total:	US\$ 526,933.92
Recursos Asignados:	
PNUD	US\$ 0.00
Costos compartidos	
➤ IFE	US\$ 46,125.46
➤ Secretaría de Gobernación	US\$ 480,808.46

Aprobado por:	Firmas:	Fecha:	Nombre y Título:
<b>Agencia de Ejecución:</b> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)			Sr. Thierry Lemaesquier Representante Residente
<b>Gobierno:</b> Secretaría de Relaciones Exteriores			
<b>Socios en la implementación</b> Instituto Federal Electoral			
Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación			 Magdo. José Alejandro Luna Ramos Presidente por Ministerio de Ley
Secretaría de Gobernación			

Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

**Nombre:**

Plan de Iniciación para el establecimiento de una instancia  
Internacional de capacitación e investigación electoral

**Descripción del proyecto:**

El presente Plan de Iniciación tiene un doble propósito: en primer término, proveer información complementaria al estudio de factibilidad elaborado con antelación por el Instituto Federal Electoral (IFE) y por el PNUD para valorar la creación de una instancia internacional de Capacitación e Investigación Electoral; y en segundo lugar, el de generar redes de socios nacionales e internacionales con sólidas bases financieras y profesionales en el desempeño de sus funciones, que les permita apoyar la creación de esta plataforma de capacitación e investigación electoral.

Para tales efectos, se realizarán misiones de trabajo a distintos países orientadas al estudio y valoración de las fortalezas y, sobre todo, de las necesidades que presenta la organización electoral en distintos ámbitos y contextos político-electorales. Con base en lo anterior, y con al menos la celebración de una reunión internacional de organismos electorales que se llevará a cabo en la Ciudad de México, a efecto de contar con un espacio para el intercambio de ideas, se pretende enriquecer los programas curriculares y la plantilla de expertos.

Este Plan de Iniciación, cuya duración será de doce meses, será ejecutado de manera directa por la Oficina en México del PNUD y financiado mediante una aportación de recursos por parte del Gobierno Mexicano, a través de la Secretaría de Gobernación, y el Instituto Federal Electoral (IFE). Cabe mencionar que parte de estos recursos se destinarán al inicio de las gestiones para obtener recursos adicionales para la fase de implementación de la plataforma de capacitación e investigación electoral.

Es importante subrayar que el Proyecto cuenta con la autorización del Subsecretario General de la ONU a cargo de la asistencia electoral, el Sr. Ibrahim Gambari, así como el visto bueno del Director de la División de Asistencia Electoral, Sr. Craig Jennes, después de discusiones con la Líder del Grupo de Gobernabilidad Democrática del PNUD, Sra. Pippa Norris.

## SECCIÓN I—ANÁLISIS

### Capítulo I. Análisis de la situación.

Si bien es cierto que en los últimos años los procedimientos y las prácticas inherentes a la democracia representativa han manifestado un marcado desarrollo y consolidación que ha dado como resultado un incremento en el número de países que han transitado de regímenes autoritarios a otros de carácter democrático, también lo es el hecho de que con ello los desafíos asociados con el sostenimiento de la democracia han ido aumentando en el mismo sentido. Entre 1991 y 2000, las Naciones Unidas recibieron un promedio de 25 peticiones de asistencia electoral por año, provenientes de 89 países y otras entidades y territorios, (entre ellos, Kosovo, el Sahara Occidental y el Territorio palestino ocupado). En el periodo comprendido entre 2001 y 2003, las peticiones por año pasaron de 25 a 76, lo que significa un aumento de tres veces la demanda anual<sup>1</sup> con respecto al periodo anterior.

Así como el volumen de solicitudes de apoyo técnico a la ONU y otros proveedores de asistencia electoral ha manifestado un marcado aumento, también se advierte en el mismo sentido un incremento en la complejidad y especialización en el apoyo solicitado. Asimismo, se han recrudecido las tensiones políticas y sociales en el ámbito nacional e incluso en el internacional que generan la celebración de procesos electorales cada vez más competitivos, lo que ha generado una demanda de marcos regulatorios, institucionales y administrativos altamente eficientes y en constante adaptación.

Todo ello hace de la administración electoral y su entorno un componente particularmente significativo para los procesos de gobernabilidad democrática y de correcta articulación de las relaciones internacionales contemporáneas; exigiendo un permanente desarrollo de sus conocimientos, técnicas y prácticas y su socialización entre los partidos políticos, los candidatos<sup>2</sup>, los medios de comunicación, y el público en general. Los procesos inherentes al diseño, la organización y la misma participación en las elecciones se han convertido en el mundo contemporáneo mucho más que en un conjunto de tareas operativas y han adquirido una nueva dimensión social y política a la que se le plantean desafíos inéditos y urgentes. De hecho, la función electoral es ahora una profesión de amplio ejercicio en curso de reconocimiento.

Sin embargo, esta profesión emergente carece de un conocimiento especializado debidamente integrado y asequible. En la actualidad, dicho conocimiento especializado y útil está disperso, y no se encuentra sistematizado en estándares y prácticas comúnmente aceptadas y reconocidas como tales, ni su enseñanza se imparte en forma regular.

A partir de esta situación, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y las autoridades electorales federales de México, comenzaron a plantearse la necesidad de contar con una instancia Internacional que desarrolle programas de capacitación e

---

<sup>1</sup> Idem. Página 4.

<sup>2</sup> Incluye hombres y mujeres.

investigación orientado al fortalecimiento de las capacidades profesionales de los funcionarios electorales, en particular aquellos pertenecientes a administraciones electorales de reciente establecimiento. La experiencia de la ONU en materia de asistencia electoral indica la necesidad de contar con una instancia internacional de apoyo permanente y sistemático que aporte alternativas de solución a la problemática que se deriva de la formación y capacitación de cuadros electorales y la difusión de conocimientos entre los públicos interesados.

El fortalecer a las instituciones nacionales en lo general y a las electorales en lo particular, forma parte de los objetivos del trabajo del PNUD en México. Desde 1994, fecha en que inició la cooperación entre las autoridades electorales mexicanas, el PNUD y la División de Asistencia Electoral (DAE) de las Naciones Unidas, se ha brindado apoyo en diversos procesos como la reforma electoral, la observación electoral, la coordinación de visitantes extranjeros, la elaboración y disseminación del CD-ROM "Guía para la Observación Electoral"; material que ha sido traducido al inglés y al francés, y en general la capacitación de los principales actores del proceso electoral, a saber, los partidos políticos, los medios de comunicación y la sociedad civil.

Fue hasta 2003 cuando se concretaron los primeros esbozos de una iniciativa orientada a la creación de una instancia internacional de capacitación e investigación electoral. Esta fue preparada de manera conjunta por las autoridades electorales mexicanas y el PNUD-México, como una acción casi natural considerando la amplia y productiva relación de cooperación construida a lo largo de 12 años<sup>3</sup> entre el PNUD y la División de Asistencia Electoral (PNUD/DAE) con las autoridades electorales mexicanas (el Instituto Federal Electoral –IFE- y el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación –TEPJF).

El exitoso esquema de cooperación desarrollado hasta el momento ha dado pie para la cooperación horizontal, donde no solamente se ha traído parte de la experiencia internacional a México, sino que la experiencia mexicana ha sido llevado al mundo, a través de la participación de expertos mexicanos en misiones de asistencia técnica en materia electoral (funcionarios electorales mexicanos participaron en misiones de la ONU en Haití en 1995, Timor Oriental y Zimbabue en 1999, Perú en 2000 y 2001; y en Bolivia y Ecuador en 2002); también la experiencia electoral ha sido concretada mediante cursos de capacitación impartidos tanto en el país como en el extranjero (en julio y noviembre de 2004, el IFE y el TEPJF de México fueron anfitriones de las autoridades electorales de Iraq y Haití, respectivamente, al organizar sendos Talleres sobre Administración Electoral).

---

<sup>3</sup> La colaboración entre el Gobierno de México y la ONU inició en 1994, a través de la División de Asistencia Electoral de la ONU (DAE-ONU), del PNUD México y del UNOPS (United Nations Office for Project Services). En sus inicios, la cooperación se orientó por un lado, a apoyar el proceso de reforma electoral de México (se presentó un estudio e informe técnico sobre el sistema electoral mexicano), y por el otro, a coadyuvar a la transparencia del proceso electoral mediante un apoyo financiero y técnico a los observadores nacionales mexicanos. Esta capacitación a observadores(as) electorales se hizo nuevamente para los procesos electorales de 1997, 2000, 2003 y recientemente para 2006. A través de esta cooperación se han generado materiales de capacitación como los CD ROM "Guía para la Observación" y "Justicia Electoral", material que ha sido traducido al inglés y al francés para su posterior difusión en los países anglo y francoparlantes.

Como ya se mencionó, el conjunto de actividades llevadas a cabo en el marco de este acuerdo de colaboración, permitió desarrollar una alianza estratégica que ha hecho posible que México se reconozca, a nivel internacional, como un proveedor calificado de asistencia técnica en materia electoral.

Sobre la base de esta relación interinstitucional y con el ánimo de brindarle un fuerte impulso a este proyecto, el IFE y el PNUD plantearon esta iniciativa al Secretario General de la ONU y a la Comisión Europea en Bruselas, en el marco de una visita efectuada por el Sr. Koffi Annan a México, y la gira de trabajo de Consejeros Electorales del IFE a Francia y Bélgica, en 2004 y 2005, respectivamente.

El interés suscitado por estas presentaciones motivó la realización de un estudio de factibilidad que se financió con recursos del proyecto No. 00013557 "Fortalecimiento de la cultura democrática, el proceso electoral y la gobernabilidad". El estudio denominado "Centro de Capacitación e Investigación Electoral" duró dos meses y tuvo como finalidad analizar la potencial demanda de servicios tanto en las entidades federativas de México como en otros países.

Las principales conclusiones del estudio indican que:

- 1) Hay una necesidad efectiva de apoyar la profesionalización de los servicios electorales, con miras a fortalecer los procesos y las instituciones electorales en particular, y la gobernabilidad democrática en general. Se confirmó la existencia de múltiples iniciativas, en los ámbitos nacional y regional, que contribuyen a la profesionalización de los servicios electorales, que sin embargo tienen poca articulación entre sí y escasa sinergia, trabajando de manera aislada y paralela;
- 2) es importante compartir experiencias, conocimientos e información electoral en el ámbito internacional como medio para generar, difundir y aplicar eficientemente el conocimiento electoral disponible, así como generar nuevos conocimientos;
- 3) para fortalecer los servicios profesionales electorales se requieren procesos permanentes y sistemáticos de investigación aplicada, formación, capacitación y difusión;
- 4) es necesario promover la adopción de prácticas comúnmente aceptadas, y certificar conocimientos especializados, a fin de consolidar la administración electoral como profesión en desarrollo;
- 5) es necesario apoyar, con análisis estratégicos y con visión a mediano y largo plazo, las actividades de asistencia electoral internacional;
- 6) la propuesta en general fue bien aceptada y considerada como estratégica pues llena vacíos importantes y representa un "valor agregado" indiscutible a las iniciativas existentes, en particular a través de su carácter internacional, la aplicabilidad práctica de sus fines, su capacidad de convocatoria y su potencial de articulación de iniciativas y esfuerzos.

Al mismo tiempo, el estudio fue muy descriptivo en cuanto a la demanda potencial (dentro y fuera del país), la forma de abordarla y la identificación de socios internacionales potenciales, dejó espacio para continuar con la investigación en aspectos tales como la negociación y formación de redes de socios internacionales

(temáticos y financieros), el detalle de programas curriculares y la plantilla de docentes y en general, la generación de condiciones que hagan factible la implementación de las conclusiones del estudio de factibilidad.

Cabe señalar que el estudio establecía la necesidad de continuar la discusión de manera amplia y abierta a las reacciones de diferentes actores electorales, en particular de los proveedores de asistencia electoral internacional. Esta recomendación obedecía a la necesidad de contar con los aportes y retroalimentaciones de otras instancias trabajando en el mismo campo, dada la amplia naturaleza y alcance de la propuesta y su carácter internacional. Es así como se recomendaba presentar los resultados del estudio no sólo a las instituciones y expertos consultados, sino también a diferentes instituciones y organismos regionales e internacionales, ahondando los contactos, suscitando reacciones a la propuesta y enriqueciendo la discusión.

De esta forma, en julio del 2006 se aprovechó la presencia en México de numerosos expertos y representantes de organismos internacionales y de administraciones electorales para hacer una presentación general del proyecto. Posteriormente (septiembre del 2006) un equipo del PNUD-México viajó a Nueva York para presentar la propuesta a la sede del PNUD y a la División de Asistencia Electoral de la ONU (DAE/ONU). En noviembre del mismo año el IFE hizo lo mismo ante el Ministerio del Interior de España y la Unión Europea. Se aprovechó además, en el mismo mes, una reunión interinstitucional en Johannesburgo, organizada para presentar la nueva versión de ACE, para exponer los lineamientos generales del Centro. La propuesta también se discutió ampliamente de manera informal con varios expertos electorales y funcionarios de organizaciones electorales. Finalmente, en diciembre del 2006, el consultor internacional del estudio de factibilidad del Centro se desplazó a Nueva York para ampliar las discusiones y reunirse formalmente con representantes de la DAE/ONU y el PNUD

De la deliberación suscitada se obtuvo una respuesta favorable al proyecto y se encontraron los siguientes temas de discusión ulterior: (1) naturaleza del Centro; (2) posibles duplicaciones con iniciativas existentes; (3) ubicación de la sede en México; (4) arreglos institucionales requeridos; (5) estrategias de financiación y movilización de recursos; y (6) manera de implementar la propuesta. Todos estos temas se abordan en el documento anexo "Reacciones a la propuesta inicial" (Anexo 3).

Finalmente, en diciembre del 2006 se obtuvo la autorización del Subsecretario General de la ONU a cargo de la asistencia electoral, Sr. Ibrahim Gambari, así como el visto bueno del Director de la División de Asistencia Electoral, Sr. Craig Jennes, siendo del conocimiento de la Líder del Grupo de Gobernabilidad Democrática del PNUD, Sra. Pippa Norris.

### **Marco de planeación del PNUD**

A fin de dar cumplimiento a las directrices del PNUD que establecen la necesidad de indicar la sección en la que la presente asistencia preparatoria se incorpora en los

documentos del PNUD Diagnóstico Común de País y Marco de Asistencia de las Naciones Unidas<sup>4</sup>.

En relación con el Marco de Financiación Multianual (MYFF por sus siglas en inglés)<sup>5</sup>, el proyecto está identificado bajo la línea de servicio 2.3. Sistemas electorales/Coordinación de la asistencia electoral. Con la presente Asistencia Preparatoria se estará contribuyendo con la Meta 2 "Promoción de la cultura democrática".

Por lo que se refiere al marco jurídico internacional, el proyecto contribuye con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, al promover el aumento de capacidades para aplicar los principios y las prácticas de la democracia<sup>6</sup>, y cumple con lo establecido en otros instrumentos internacionales que en materia de derechos humanos y no discriminación, velan por la defensa y fortalecimiento de los valores democráticos, tales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, aprobada en 1948; la Declaración y Programa de Acción de Viena, de 1993; la Resolución 1999/57 de la Comisión de Derechos Humanos de las Naciones Unidas; y la Carta Democrática Interamericana de la Organización de Estados Americanos (OEA), suscrita en 2001.

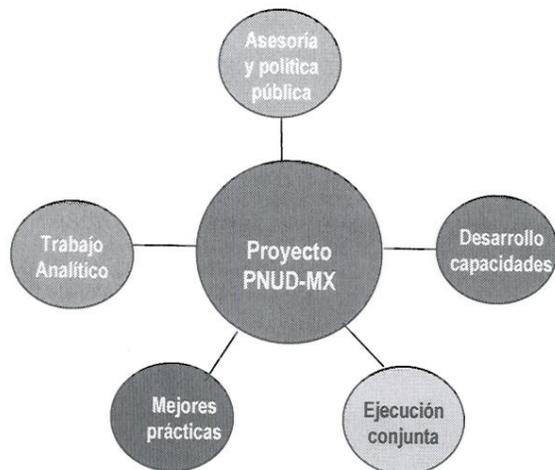
Cabe señalar que el presente Plan de Iniciación se inserta en la estrategia del PNUD de potenciar los servicios al desarrollo que presta al país. De igual forma el PNUD pone a disposición los resultados y mejores prácticas obtenidos en proyectos previos relacionados con la gobernabilidad democrática, la equidad de género y el desarrollo humano y de los pueblos indígenas.

---

<sup>4</sup> Como parte de su Programa de reforma, dado a conocer en 1997, para aumentar la eficacia y la eficiencia de las Naciones Unidas como institución promotora de la paz y el desarrollo mundiales en el siglo XXI, el Secretario General destacó los fuertes vínculos recíprocos entre diferentes sectores: paz y seguridad; reducción de la pobreza y desarrollo humano sostenible; y promoción y respeto de los derechos humanos. En respuesta a sus instrucciones para que las Naciones Unidas expresaran una visión y una estrategia coherentes a que posibilitaran un enfoque unificado de las metas comunes de desarrollo a nivel de los países, se adoptaron la Evaluación Común de país (CCA por sus siglas en inglés) y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) como herramientas de planificación estratégica para el sistema de las Naciones Unidas.

<sup>5</sup> El MYFF describe las metas estratégicas y las líneas de servicio del PNUD. Integra los objetivos programáticos, resultados y recursos dentro de las prioridades y enfoque corporativo, para el período 2004-2007. El MYFF está diseñado para la gestión estratégica, el monitoreo y la rendición de cuentas interna y externa. Está relacionado al consenso global reflejado en la Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Es un mecanismo para que las instituciones puedan relacionar sus contribuciones financieras a resultados, rendimiento programático y efectividad.

<sup>6</sup> <http://www.cinu.org.mx/onu/documentos/a55r002s.pdf>. Página 7.



En este marco, destaca la relación de cooperación con el IFE y con el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) que a lo largo de 12 años ha permitido generar:

- 1) investigación aplicada en temas relevantes para México (asesoría en política pública),
- 2) generación de capacidades (de administradores electorales y de las Organizaciones de la Sociedad Civil)
- 3) Ejecución conjunta (por 12 años se han desarrollado una serie de proyectos de cooperación).
- 4) Mejores prácticas (que ha sido exportada de manera casuística a otros países.

## Capítulo II. Estrategia

El Presente Plan de Iniciación tiene un doble propósito: en primer término, proveer información complementaria al estudio de factibilidad elaborado con antelación por el Instituto Federal Electoral (IFE) y por el PNUD para valorar la creación de una instancia internacional de Capacitación e Investigación Electoral; y en segundo lugar, el de generar redes de socios nacionales e internacionales (ver anexo 2) con sólidas bases financieras y profesionales en el desempeño de sus funciones, que les permita apoyar la creación de esta instancia internacional de capacitación e investigación electoral. La búsqueda de socios deberá considerar tanto instituciones electorales, como instituciones académicas y sociales, dentro y fuera del país. La mayor inclusión de actores reducirá los riesgos de que el proyecto sea percibido erróneamente.

Para tales efectos, se realizarán misiones de trabajo a distintos países orientadas al estudio y valoración de las fortalezas y, sobre todo, de las necesidades que presenta la organización electoral en distintos ámbitos y contextos político-electorales (tal es el caso, del papel de los medios de comunicación en la promoción de una cultura democrática entre periodos electorales, por mencionar un ejemplo). Con base en lo anterior, y con al menos la celebración de una reunión internacional<sup>7</sup> de organismos electorales que se llevará a cabo en la Ciudad de México, a efecto de contar con un espacio para el intercambio de ideas, se pretende enriquecer la plantilla de expertos y

<sup>7</sup> Durante la ejecución del proyecto se analizará la pertinencia de realizar una reunión nacional con eventuales socios.

los programas curriculares, que deberán ser elaboradas por tanto en varios idiomas (inglés, español, francés, ruso y posiblemente, en alguna lengua indígena), así como explorar el inicio de proyectos piloto conducentes.

Este Plan de Iniciación, cuya duración será de doce meses, será ejecutado de manera directa por la Oficina en México del PNUD y financiado mediante una aportación de recursos por parte del Gobierno Mexicano, a través de la Secretaría de Gobernación, y el Instituto Federal Electoral (IFE). La ejecución directa por parte del PNUD considera el hecho de que este organismo cuenta con una función integradora y articuladora dentro y fuera del país y con un poder de convocatoria y mandato para buscar y administrar recursos económicos de la comunidad internacional, además de contar con la autorización y visto bueno requeridos de las autoridades correspondientes de las Naciones Unidas.

Cabe mencionar que parte de estos recursos se destinarán al inicio de las gestiones para obtener recursos adicionales para la fase de implementación de la instancia internacional de capacitación e investigación electoral.

La participación del PNUD es crucial en el proyecto por su experiencia en el campo de la prestación de apoyo técnico orientado al fortalecimiento de los sistemas electorales nacionales. Luego de una década de apoyar diversas iniciativas de esta naturaleza, el PNUD ha acumulado experiencia en materia de elecciones. En febrero de 2001 dio a conocer un informe titulado *UNDP and Electoral Assistance: Ten Years of Experience*, en que se considera detenidamente la experiencia comparativa de la labor del PNUD en esta esfera.

Las principales recomendaciones del informe al respecto son<sup>8</sup>:

- ❖ El PNUD debe enfocar sus actividades de asistencia electoral de manera integral, dentro de los objetivos generales de programación de gobernabilidad de la organización. El gran apoyo a las elecciones sirve como punto de entrada fundamental para fortalecer a las instituciones de un país y puede utilizarse para atraer asistencia de donantes a otras intervenciones relativas a la gobernabilidad.
- ❖ Es preciso fortalecer el apoyo a programas de educación cívica y capacitación electoral antes y después de las elecciones, especialmente para intensificar el diálogo entre los ciudadanos y sus representantes políticos a nivel nacional, regional e internacional.

El PNUD reconoce que las elecciones son esenciales para lograr el objetivo fundamental de reducción de la pobreza humana<sup>9</sup>. Actualmente, se acepta que la asistencia a los sistemas y procesos electorales representa un elemento crucial en la promoción de la gobernabilidad democrática ya que los sistemas electorales son vehículos fundamentales para que las sociedades mejoren sus sistemas de representación. La estructura de un sistema electoral tiene profundas implicaciones para los sectores de la

---

<sup>8</sup> Nota sobre la Práctica. Sistemas y procesos electorales. PNUD. Enero, 2004. página 5.

<sup>9</sup> Nota de Práctica en Sistemas y procesos electorales. PNUD. Enero, 2004. página 2.

sociedad menos favorecidos y otros grupos marginados, pues contribuye a determinar en qué medida se oirán sus voces y se incrementará su poder<sup>10</sup>.

En particular, el proyecto atenderá los siguientes objetivos específicos:

1. Precisar el diseño institucional, programático y técnico de la instancia internacional de Capacitación e investigación electoral, así como la ruta crítica y la movilización de recursos necesarios para su fase de implementación.
2. Discutir ampliamente su naturaleza, estructura, presupuesto, financiamiento y viabilidad, en un proceso incluyente y abierto al diálogo con agencias de las Naciones Unidas involucradas, así como organizaciones electorales nacionales, regionales e internacionales relevantes y pertinentes.
3. Convenir espacios de complementariedad, cooperación y apoyo con actores relevantes.
4. Impulsar la promoción de la instancia internacional de Capacitación e investigación electoral y crear una red internacional de apoyo, que genere los consensos necesarios, promueva los acuerdos institucionales y obtenga los recursos financieros que hagan viable la propuesta.
5. Identificar las modalidades institucionales que hagan viable el proyecto de creación de la instancia internacional de capacitación.
6. Definir proyectos piloto para la implementación y proyección de las labores de la instancia internacional de capacitación, integrando los equipos y gestionando los recursos necesarios.
7. Presentar conclusiones y recomendaciones sobre la viabilidad e implementación del la instancia internacional de capacitación.

En el documento adjunto "Criterios y plan de trabajo" se precisan las actividades generales y prioritarias para el proyecto durante el primer y segundo semestre de 2007.

### **Beneficiarios**

Los servicios de la instancia internacional de capacitación beneficiarán directamente a dos grupos de población: al personal de los órganos electorales, que constituyen el énfasis principal del proyecto, como también los otros actores involucrados en el proceso electoral (partidos políticos, medios de comunicación, legisladores, grupos de observación, y en general grupos de la sociedad civil, funcionarios(as) gubernamentales y funcionarios(as) de organizaciones nacionales e internacionales vinculadas con la asistencia electoral).

Beneficiará también a la población en general con mejores elecciones, contribuyendo a la estabilidad política y el progreso económico.

---

<sup>10</sup> Ibidem. Página 10.

## Capítulo III. Acuerdos de Gestión

### 3.1 Función de los participantes

**Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE).** La SRE es la contraparte oficial entre el gobierno de México y el PNUD por disposiciones del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y recae a través de la Dirección de Cooperación Técnica y Científica. Sus principales responsabilidades son:

- Actuar como contraparte oficial del gobierno mexicano ante el PNUD en su calidad de responsable de la cooperación técnica de México; concretamente formalizar la aprobación de los documentos de proyectos de cooperación que las entidades federales, estatales y privadas presenten al PNUD de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo.
- De ser necesario, solicitará por escrito al PNUD informes de la situación de los proyectos.
- Convocar a la reunión de información y consulta previa al ejercicio de auditoría de acuerdo a las normas y procedimientos del PNUD.
- Participar, de ser conveniente, en el Comité Directivo del proyecto, por lo menos una vez al año.
- Participar en las reuniones tripartitas o en cualquier sesión de seguimiento o reorientación que se requiera.

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).** Es la Agencia de Ejecución. Entre otras cosas porque cuenta con una función integradora y articuladora al nivel nacional e internacional y con un poder de convocatoria y mandato suficiente para buscar y administrar recursos económicos de la comunidad internacional.

Además de administrar los recursos, será responsable de la provisión oportuna de los insumos necesarios para la ejecución del proyecto, de la rendición de cuentas, de la realización de las actividades previstas, así como de la satisfacción de los objetivos planteados en el proyecto. Para tal efecto, se apoyará en una estructura de proyecto que será pequeña al principio (un coordinador internacional, un experto(a) internacional y uno(a) nacional) y personal administrativo -(ver organigrama-).

Sus responsabilidades como Agencia de ejecución son:

- Cumplir las directrices de Ejecución Directa del PNUD.
- Considerando que es responsable de la rendición de cuentas y de los resultados y considerando las *Directrices para la Ejecución Directa del PNUD*, la oficina de País debe designar por escrito a los funcionarios responsables de las siguientes funciones: supervisión y evaluación del proyecto (incluidos los asuntos de carácter político) que puede ser el Representante Residente o el Representante Residente Adjunto; gerencia del proyecto, que es responsable de hacer los informes, las revisiones presupuestales, coordinar los planes de trabajo y las reuniones de Comité Directivo (puede ser el Oficial de Programas o el Coordinador Internacional que se contratará con recursos del proyecto); manejo financiero y manejo administrativo.

- Proveer oportunamente los insumos necesarios para la ejecución del proyecto y la realización de las actividades en la forma y tiempos convenidos y de la satisfacción de los objetivos planteados.
- Es responsable de la rendición de cuentas y del envío de informes al Buró Regional de América Latina y el Caribe del PNUD y al Buró de Gestión (DRPC y BOM).
- Administrar los recursos financieros comprometidos en el Plan de Trabajo.
- Supervisar y dar seguimiento a cada una de las actividades del proyecto.
- Aprovecha la red de contactos nacionales e internacionales a favor de las actividades del proyecto y establece sinergias entre proyectos de cooperación técnica en áreas comunes y/o de otras áreas que aporten al debate y análisis del proyecto.
- Contrata, con recursos del proyecto, las evaluaciones externas y/o las auditorías que se estimen necesarias.
- Apoyar técnicamente al proyecto en la transversalización de la equidad de género.

### **Donantes**

**La Secretaría de Gobernación (SEGOB) y el Instituto Federal Electoral (IFE)** son las instituciones donantes, la cuales pueden ser miembros del Comité Directivo del proyecto.

Sus principales responsabilidades son:

- Realizar las aportaciones financieras necesarias para el proyecto en la cuenta bancaria del PNUD para el desarrollo de las actividades del proyecto. En el caso de utilizar remanentes de proyectos PNUD ya finalizados, solicitar por escrito la transferencia de los remanentes al nuevo proyecto.
- Si es de su interés, designar por escrito al representante que participará en el Comité Directivo.

El Instituto Federal Electoral (IFE)

El IFE es un organismo público, autónomo, responsable de cumplir con la función estatal de organizar las elecciones federales, es decir, las relacionadas con la elección del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos y de los diputados y senadores que integran el Congreso de la Unión.

Para efectos del proyecto es también la Agencia Socia de Implementación responsable de coordinar con el PNUD la entrega de los productos convenidos en el documento, tomando en consideración sus capacidades técnicas, mismas que serán requeridas para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Sus principales responsabilidades en este proyecto son:

- Designar al representante que fungirá como enlace permanente entre el PNUD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y el Coordinador Internacional del Proyecto para asegurar los insumos necesarios pactados para la ejecución del proyecto.

- Proporcionar la capacidad técnica para el desarrollo del proyecto.
- Verificar la planificación y avance de las actividades del proyecto.
- Designar, mediante carta dirigida al PNUD, el nombre y función de la(s) persona(s) autorizada(s) para firmar, en nombre de la Agencia Socia de Implementación, las revisiones del presupuesto y/o las revisiones sustantivas del proyecto.
- Capitalizar la experiencia de las autoridades electorales federales en la preparación, organización y conducción integral de procesos electorales.
- Todas las propuestas o iniciativas que genere el proyecto deberán ser evaluadas técnicamente por las autoridades electorales mexicanas.

Estructura para la toma de decisiones del proyecto

**Comité Directivo.** El Comité Directivo del proyecto es un órgano de vigilancia que se reunirá al menos dos veces en la vida del proyecto y estará integrado por:

- El Representante Residente del PNUD.
- Un(a) Oficial de Programas del PNUD.
- El Asesor Político Principal del PNUD.
- La Asesora en Género del PNUD.
- El coordinador internacional del proyecto.
- Un representante del IFE.
- Un representante de SEGOB.
- Uno o dos representantes de sociedad civil (estos representantes serán seleccionados de una convocatoria que se publicará en la página del PNUD).
- De ser necesario, un representante de alguna institución que aporte una visión sustantiva del proyecto.

Sus funciones principales son:

- Enfocar o rediseñar la estrategia general del proyecto.
- Definir las políticas generales de acción del proyecto.
- Vigilar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- 
- Analizar o en su caso resolver asuntos relacionados con el avance de las actividades del proyecto, a fin de darle seguimiento al plan de trabajo y cumplir con los indicadores de desempeño.
- Vigilar tanto la situación del presupuesto como la aportación oportuna de los insumos financieros, humanos y técnicos para el cumplimiento del plan de trabajo.
- Observar que se cumplan satisfactoriamente las normas y procedimientos del PNUD.
- Convocar a reuniones ordinarias a fin de considerar las propuestas y avances del proyecto.
- Convocar, en caso de ser necesario, a reuniones extraordinarias.
- Verificar que se realice la evaluación sustantiva de medio camino al proyecto, la de término, así como la sistematización de la experiencia.

**Coordinador(a) internacional del proyecto.** Considerando que uno de los resultados del proyecto es la movilización de recursos y la gestión de redes de apoyo nacional e internacional, uno de los elementos del perfil del Coordinador internacional será su capacidad de negociación y su red de contactos nacionales e internacionales al nivel financiero, además de su experiencia técnica. Para su selección se tomará en cuenta el Roster de consultores especializados de la División de Asistencia Electoral de la ONU y será pagado con recursos del proyecto.

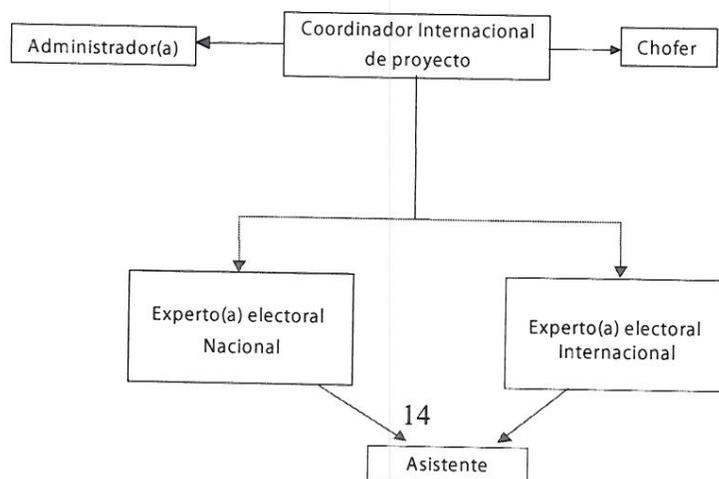
Será responsable de asegurar y gestionar en tiempo y forma los insumos técnicos y administrativos para las actividades del proyecto. Sus principales funciones son:

- Preparar y vigilar el cumplimiento de los planes de trabajo (semestral y trimestrales)
- Establecer los presupuestos (semestral y trimestrales)
- Gestionar ante el PNUD los insumos necesarios para el desarrollo del proyecto
- Elaborar la documentación técnica y administrativa del proyecto
- Elaborar los informes técnicos, financieros y de avance (trimestrales y final)
- Asegurar la gestión eficaz del sistema contable establecido en el proyecto.
- Informar al Comité Directivo del avance de las actividades del proyecto, problemas y posibles soluciones adoptadas y/o recomendaciones sugeridas para la consecución de los objetivos. También deberá dar un seguimiento puntual a los riesgos presentes o futuros del proyecto.
- Preparar y presentar un informe de la situación del proyecto en la(s) reunión(es) tripartita(s).
- Supervisar y asegurar el cumplimiento de las tareas del personal contratado por el PNUD conforme a los criterios de contratación especificados en el Manual de Gestión.
- Fungir como secretario técnico del Comité Directivo.
- Participar en la selección de demás miembros del equipo del proyecto.

### 3.2 Estructura Organizativa del Proyecto

El equipo del proyecto se compondrá de cinco personas, un coordinador internacional y dos expertos(as), uno nacional y otro más internacional, más un(a) administrador(a), un(a) asistente y un chofer. Cabe señalar que el nivel salarial del personal internacional tomará como base las tarifas de la ONU para este tipo de expertos.

#### Equipo de proyecto



Para las operaciones del equipo de proyecto se rentará un espacio físico, dotado del mobiliario y el equipo informático y de comunicaciones necesario. Entre el equipo que podría considerarse para esta asistencia preparatoria está el que a continuación se indica: 5 computadoras personales o laptops, una impresora, una línea telefónica con 5 aparatos telefónicos, y un vehículo, para lo cual se gestionará el préstamo de uno de los vehículos adquiridos en el marco de proyectos de Observación Electoral anteriores.

### **3.3 Arreglos Administrativos**

El PNUD administrará los recursos, garantizando transparencia y agilidad en el ejercicio de éstos. El presupuesto y el plan de trabajo se especifican en el presente documento (anexo 4). De existir modificaciones en dichas secciones, deberá ponerse a consideración y aprobación del Comité Directivo e informarse por escrito a la sede del PNUD en Nueva York. Lo anterior, considerando que los proyectos bajo ejecución directa del PNUD son autorizados y supervisados por la sede. El costo de recuperación por la administración del proyecto es de siete por ciento sobre saldos ejercidos (7%).

El monto total de proyecto asciende a US dls \$526,933.92. El proyecto será financiado con fondos de la Secretaría de Gobernación y del Instituto Federal Electoral.

Si el pago se efectúa en una moneda distinta del dólar de los Estados Unidos, su valor se determinará aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha de hacerse efectivo dicho pago. Si antes de la total utilización por el PNUD del importe abonado hubiera una variación en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas, se ajustará en consonancia el valor del saldo de fondos no utilizados. Si, en ese caso, se registrara una pérdida en el valor de dicho saldo de fondos, el PNUD informará al Donante, con miras a determinar si el Donante ha de aportar más financiación. Si no se dispusiera de dicha financiación adicional, el PNUD podrá reducir, suspender o rescindir la asistencia al programa/proyecto.

Por otro lado, las actividades igualmente tendrán que ajustarse a los fondos disponibles en caja; de la misma manera, en caso de que se produjera un déficit por el tipo de cambio, el PNUD tiene la obligación de informárselo a los donantes, a fin de determinar si es necesario que se transfieran fondos adicionales o únicamente se hagan modificaciones al presupuesto.

En el caso de que se presente una suspensión, reducción o rescisión del proyecto, el PNUD reintegrará los fondos recibidos que no hayan sido utilizados, aplicando para ello el tipo de cambio de Naciones Unidas vigente al día de la devolución; en caso de registrarse una pérdida cambiaria, éste déficit será cargado al proyecto.

En caso de que se genere un superávit, el Comité Directivo del proyecto decidirá destino y resultados esperados, realizando los ajustes en el plan de trabajo respetivo.

No se anticipan imprevistos que signifiquen riesgos administrativos para la ejecución del proyecto, debido a que el Comité Directivo hará la supervisión y vigilancia del mismo basándose en un diseño adecuado y detallado del plan de trabajo.

### **3.4 Compromisos del PNUD y el gobierno mexicano para la prestación de los servicios de apoyo**

Los servicios de apoyo que se requieran del PNUD se proporcionarán de acuerdo con las condiciones que a continuación se indican.

- La oficina del PNUD en el país tiene la posibilidad de proporcionar los servicios de apoyo y asistencia necesaria para cubrir los requisitos que se pidan, ya sea para presentar informes o efectuar pagos directos.
- La oficina del PNUD en el país tiene la facultad de solicitar, a petición de la institución designada, los siguientes servicios de apoyo para las actividades del programa o proyecto:
  - Contratación del equipo de proyecto. Cabe señalar que para la selección del Coordinador y el(a) experto(a) Internacional se tomará en cuenta el Roster de consultores especializados de la División de Asistencia Electoral de la ONU.
  - Soporte técnico de recursos nacionales e internacionales del Sistema de Naciones Unidas.
  - Administración del proyecto mediante el seguimiento técnico y financiero, con un enfoque basado en resultados.
- En caso de demandas o controversias relacionadas con la prestación de servicios por parte de la oficina del PNUD en el país, éstas tendrán la aplicación que corresponda según el modelo de asistencia básica de este documento.
- La oficina en México del PNUD informará por escrito sobre los servicios de apoyo prestados y los gastos reembolsados por ese concepto, en conformidad con los acuerdos del Comité Directivo del proyecto.
- Si las necesidades de servicios de apoyo cambiasen durante la vigencia del proyecto, tendrá que revisarse el documento de proyecto por acuerdo mutuo del Representante Residente del PNUD México y las instituciones contraparte.

### **3.5 Auditoría**

La auditoría del proyecto es parte integrante de la gestión financiera y administrativa dentro del marco de rendición de cuentas del PNUD.

El proyecto será auditado por la sede del PNUD en Nueva York, si es el caso que el presente proyecto de ejecución directa por el PNUD se seleccione para tal efecto. De lo contrario, se deberá asegurar a la Junta de Auditores de Naciones Unidas el que haya la cobertura para llevar a cabo una auditoría externa. Esto con el objetivo de obtener una seguridad de que los recursos son administrados de acuerdo a los reglamentos financieros, las cláusulas y condiciones del documento de proyecto, plan de trabajo y presupuesto establecido.

### **3.6 Consideraciones especiales**

Las publicaciones, investigaciones y productos que se generen como parte de lo aquí propuesto son propiedad del PNUD México.

Todo el material que se produzca como consecuencia de este proyecto, deberá llevar de manera visible y en tamaño similar los logotipos del PNUD; dándoles el crédito correspondiente a los autores y organismos de apoyo, en concordancia con el Comité Directivo.

Además, todas las publicaciones producidas como consecuencia de este documento deberán incluir de manera obligatoria la siguiente inscripción:

*“Las opiniones, análisis y recomendaciones de política no reflejan necesariamente el punto de vista del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, como tampoco de su junta directiva ni de sus estados miembros”*

### **3.7 Análisis de riesgo**

Los riesgos para el proyecto estarán localizados principalmente en la movilización eficiente de recursos que sustenten el costo total del proyecto, sin dañar los flujos de financiamiento de otros proyectos importantes en el campo electoral.

Por otro lado, el proyecto inicia su ejecución en un momento de cambio en la administración en el gobierno mexicano por lo que podrían presentarse movimientos en el tipo de cambio que afecten al proyecto.

Un tercer factor de riesgo es la desfavorable percepción que el proyecto pueda generar, considerando que el principal financiamiento proviene de instituciones financiadas con recursos públicos. La contienda electoral cerrada que vivió el país en 2006 dio pauta para cuestionamientos acerca del comportamiento de los actores involucrados, incluyendo a las propias autoridades electorales. En ese sentido, el proyecto podría verse como una respuesta coyuntural a una crisis anterior.

## **Capítulo IV. Seguimiento y evaluación**

El proyecto será objeto de seguimiento y evaluación para mantener y mejorar el desempeño y conseguir resultados. La medición y análisis del desempeño se hará con el fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo. Las prácticas del PNUD en esta materia son:

- Los informes de avance trimestral de los planes de actividades.
- Reuniones de seguimiento.
- Informe final.
- Visitas de seguimiento; reuniones tripartitas.
- Presentar informes de avance al Buró Regional de América Latina y el Caribe de acuerdo a la normatividad.

## **Capítulo V. Contexto Legal**

El Presente documento de proyecto será el instrumento de referencia en el Acuerdo entre el Fondo Especial y el Gobierno de México, firmado el 23 de febrero de 1961, y sus dos resoluciones de Asamblea.

Nada de lo dispuesto en este Documento o en documentos contractuales que se firmen amparados al mismo, será interpretado como una renuncia expresa o tácita a toda inmunidad de jurisdicción, privilegio, excepción u otra inmunidad de que goce el PNUD, en virtud de la Convención sobre Prerrogativas e Inmunidades de las Naciones Unidas, firmada por el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos.

El programa se instrumenta bajo la modalidad de Ejecución Directa y se regirá bajo la normatividad y los mecanismos establecidos por el PNUD para esta modalidad de cooperación.

## SECCIÓN II. MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS DEL PROYECTO

<b>Marco de Resultados del País</b> <b>Objetivo de Desarrollo</b>	Contribuir al fortalecimiento de los procesos de gobernabilidad democrática al nivel mundial mediante la puesta en marcha de una instancia internacional de profesionalización de administradores electorales que fortalezca las relaciones internacionales.
<b>Marco de Resultados del País y Marco de los recursos</b> <b>Objetivo Inmediato</b>	Al final del proyecto se habrá obtenido el consenso de la comunidad internacional para la puesta en marcha de una Instancia internacional de Capacitación e Investigación Electoral en México, se habrán obtenido los apoyos monetarios y técnicos para financiar la primera fase de implementación de la instancia internacional y se habrán desarrollado al menos dos proyectos piloto para fundamentar su factibilidad. <i>Línea de servicio del MYFF</i> <sup>11</sup> - 2.3. <i>Sistemas electorales/Coordinación de la asistencia electoral</i> , y contribuye con la Meta 2 "Promoción de la cultura democrática"
<b>Indicadores de resultado:</b>	La instancia internacional de capacitación e investigación electoral cuenta con el consenso de la comunidad internacional, con recursos financieros y técnicos necesarios para iniciar la ejecución de la primera fase de implementación y con proyectos piloto terminados que prueben en un primer acercamiento la pertinencia de la plantilla y de los programas curriculares diseñados. <b>Indicadores de Producto:</b> Se cuenta con documentación relevante para las negociaciones nacionales e internacionales acerca de una instancia internacional de capacitación e investigación electoral en México. Tal documentación podrá estar en español, inglés, francés, ruso y alguna lengua indígena. Se cuenta con al menos dos financiamientos que sustenten la siguiente fase que se refiere al inicio de la implementación de la instancia internacional. Se cuenta con el diseño exhaustivo y el plan de viabilidad de la instancia internacional. Se cuenta con una red de apoyo nacional e internacional al nivel sustantivo y financiero. Se cuenta con los programas Curriculares y las plantillas docentes detalladas Se cuenta con al menos dos proyectos piloto en operación dentro o fuera del país.

<sup>11</sup> El MYFF es el Marco de Financiación Multiannual que se refiere al marco de planeación mundial del PNUD.

**Estrategia del socio:**

El Presente Plan de Iniciación tiene un doble propósito: en primer término, proveer información complementaria al estudio de factibilidad elaborado con antelación por el IFE y por el PNUD para valorar la creación de una instancia internacional de Capacitación e Investigación Electoral; y en segundo lugar, el de generar redes de socios nacionales e internacionales con sólidas bases financieras y profesionales en el desempeño de sus funciones, que les permita apoyar la creación de esta plataforma de capacitación e investigación electoral. Para tales efectos, se realizarán misiones de trabajo a distintos países orientadas al estudio y valoración de las fortalezas y, sobre todo, de las necesidades que presenta la organización electoral en distintos ámbitos y contextos político-electorales. Con base en lo anterior, y con al menos la celebración de una reunión internacional de organismos electorales que se llevará a cabo en la Ciudad de México, a efecto de contar con un espacio para el intercambio de ideas, se pretende enriquecer la plantilla de expertos y los programas curriculares, que deberán ser elaboradas por tanto en varios idiomas (inglés, español, francés, ruso y posiblemente, en alguna lengua indígena), así como explorar el inicio de proyectos piloto conductentes.

La duración del Plan de Iniciación no será mayor de doce meses y será ejecutado de manera directa por el PNUD. Lo anterior, considerando su función integradora y articuladora dentro y fuera del país y con el poder de convocatoria y mandato para buscar y administrar recursos económicos de la comunidad internacional. Su financiamiento proviene del Gobierno Mexicano, a través de la Secretaría de Gobernación y el IFE. Cabe mencionar que parte de estos recursos se destinarán al inicio de las gestiones para obtener recursos adicionales para la fase de implementación de la instancia internacional de capacitación e investigación electoral.

<b>Productos previstos</b>	<b>Actividades indicativas</b>	<b>Insumos</b>
<p><b>RESULTADO</b></p> <p>Al final del proyecto se habrá obtenido el consenso de la comunidad internacional para la puesta en marcha de una Instancia internacional de Capacitación e Investigación Electoral en México, se habrán obtenido los apoyos monetarios y técnicos para financiar la primera fase de implementación de la instancia internacional y se habrán desarrollado al menos dos proyectos piloto para fundamentar su factibilidad.</p> <p><b>Resultado 1.1</b></p> <p>Un paquete de promoción que incluya el estudio sobre la naturaleza y factibilidad del Centro y la propuesta de creación</p>	<p>a) Unidad de coordinación en operación            Contratación de personal            Renta de equipo y de oficina            Sistematización de la experiencia            Comités Directivos realizados            Reuniones Tripartitas realizadas            Auditoría            Evaluación de medio término</p> <p>b) El personal de la Unidad de Coordinación hará la investigación, diseño y elaboración de materiales al menos, en español e inglés.</p>	<p>Coordinador Internacional, un experto electoral nacional y uno internacional            Administrativo(a) y Un(a) asistente            Renta de oficinas            Renta de equipo y mobiliario            Misceláneos            Auditoría            Servicios de traducción (inglés, francés, ruso y alguna lengua indígena)</p>

<p><b>Resultado 1.2</b> Redes de apoyo nacional e internacional de carácter monetario y técnico para la instancia internacional de capacitación</p>	<p>a) Un seminario internacional realizado y discusión de la factibilidad de un seminario nacional. b) Una estrategia de movilización de recursos c) Formalización de al menos dos financiamientos.</p>	<p>Misiones Seminarios y talleres Difusión y publicaciones</p>
<p><b>Resultado 1.3</b> Programas sustantivos detallados y proyectos piloto identificados y puestos en marcha (uno en México y otro fuera del país)</p>	<p>El personal de la Unidad de Coordinación realizará las labores de investigación, diseño y búsqueda de candidatos para la plantilla docente. Identificación de oportunidades para poner en marcha al menos dos proyectos piloto.</p>	<p>Traducción de programas curriculares al inglés, francés y español.</p>

## SECCIÓN III. PRESUPUESTO

### PRESUPUESTO POR ACTIVIDADES

**Nombre Proyecto:** Asistencia Preparatoria hacia el establecimiento de una instancia de Capacitación e Investigación Electoral

**Agencia de Ejecución:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
**Agencia de implementación:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

**Donantes:** Instituto Federal Electoral  
 Secretaría de Gobernación

**Monto en pesos:** 5,711,963.74      **Monto en dólares:** 526,933.92

#### PLAN DE TRABAJO PARA 2007-2008

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL INSUMO	Account Code *	Fuente de financiamiento	Monto 2007	Monto 2008	MONTO Total
<b>Resultado 1 Gestión del Proyecto</b>	Consultores Internacionales (coordinador y experto-a-)	71200	IFE/SEGOB	93,500.00	8,500.00	102,000.00
	Personal (Contrato tipo SC)	71400	IFE/SEGOB	22,925.00	4,150.00	27,075.00
	Experto nacional (contrato tipo por producto)	71300	IFE/SEGOB	22,500.00	1,500.00	24,000.00
	Viajes	71600	IFE/SEGOB	22,925.00	0.00	22,925.00
	Adquisición de equipo	72800	IFE/SEGOB	15,000.00	5,000.00	20,000.00
	Renta de Oficinas	73100	IFE/SEGOB	20,800.00	4,200.00	25,000.00
	Misceláneos	74500	IFE/SEGOB	8,000.00	1,000.00	9,000.00
	Auditoría	74100	IFE/SEGOB	0.00	2,000.00	2,000.00
Costo de Administración PNUD	75100	IFE/SEGOB	14,395.50	1,844.50	16,240.00	
TOTAL ACTIVIDAD 1 s/GMS				205,650.00	26,350.00	232,000.00
TOTAL ACTIVIDAD 1				220,045.50	28,194.50	248,240.00
<b>Resultado 2 Desarrollo de una red de apoyo nacional e internacional (tanto temática como financiera), para una instancia de</b>	Misiones	71600	IFE/SEGOB	126,499.15	5,000.00	131,499.15
	Seminarios/talleres/reuniones	72300	IFE/SEGOB	113,962.46	0.00	113,962.46
	Publicaciones	71300	IFE/SEGOB	15,000.00	0.00	15,000.00
	Costo de Administración PNUD	75100	IFE/SEGOB	17,882.31	350.00	18,232.31
						0.00
TOTAL ACTIVIDAD 2 s/GMS				255,461.61	5,000.00	260,461.61
TOTAL ACTIVIDAD 2				273,343.92	5,350.00	278,693.92
<b>TOTAL</b>				<b>493,389.42</b>	<b>33,544.50</b>	<b>526,933.92</b>
					<b>TOTAL</b>	<b>526,933.92</b>

**Anexo 1**  
**Términos de referencia**  
**Centro Internacional de Capacitación**  
**e Investigación Electoral**

- 1) *Estudio de factibilidad.* A petición del Instituto Federal Electoral de México (IFE), la oficina del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en México (PNUD-México) realizó un estudio para conocer la viabilidad de la creación de un Centro Internacional de Capacitación e Investigación Electoral (el Centro), con los siguientes objetivos: (1) determinar si la creación del Centro correspondía a necesidades objetivas y era factible; (2) en consecuencia, proponer un modelo institucional, operacional y programático para la instalación y operación del Centro, y; (3) explorar posibles líneas de acción conducentes. El presente resumen da cuenta de sus principales resultados.
- 2) *Naturaleza y alcance del Centro.* El Centro tiene como *misión* el fortalecer la gobernabilidad democrática a través de la promoción de la credibilidad y la legitimidad de los procesos y prácticas electorales y, en particular, de la profesionalización permanente de las instituciones electorales. El *carácter internacional* del Centro es el eje articulador de la propuesta, reconociendo que la esencia de su “internacionalidad” se alcanzará con iniciativas que permitan el encuentro, diálogo y aprendizaje conjunto entre actores electorales de varios países y varias regiones del mundo, trabajando a partir de problemáticas y temas electorales que, aunque se concreten de manera diferenciada en los distintos contextos, son comunes a todos los procesos electorales.
- 3) *Principios generales.* Se han definido tres principios generales que guían la propuesta del Centro: (1) *Cooperación e integración*, que señala que el “valor agregado” del Centro estriba en su capacidad integradora y coadyuvante, lo que requiere una apertura institucional permanente; (2) *Gestión de la información y del conocimiento*, con un enfoque fundamentalmente pedagógico, siendo lo que caracteriza a esta propuesta en relación con otras iniciativas y; (3) *Énfasis en la práctica electoral*, que plantea acciones de capacitación sistemáticas pero no “escolarizadas”, donde se privilegie la generación de conocimiento a partir de la interacción de los agentes electorales, basado en la experiencia y la práctica, y a través de metodologías participativas y flexibles, un trabajo dinámico y sistemático que ofrezca espacios de encuentro y reflexión, identificando problemas, soluciones, metodologías, y mejores prácticas que se han adoptado en diferentes partes del mundo para dar atención a los desafíos electorales.
- 4) *Objetivos generales:* A partir de su misión y principios, se proponen como objetivos generales del Centro: (1) diseñar e implementar programas permanentes de capacitación e investigación aplicada en materia electoral, estableciendo una política de

difusión y socialización de las acciones realizadas tanto en el campo de la capacitación como de la investigación electoral; (2) contribuir a la gestión de conocimiento e información especializados, así como a la adopción de estándares y prácticas comúnmente aceptadas; (3) apoyar y fortalecer iniciativas y esfuerzos interinstitucionales de profesionalización de los servicios electorales, así como de la calificación permanente de los procesos electorales, proporcionando un espacio internacional de encuentro, retroalimentación y articulación; (4) fomentar el análisis estratégico, con perspectivas a mediano y largo plazo, con miras a fortalecer la asistencia técnica electoral, y; (5) coadyuvar a la creación y articulación de redes nacionales, regionales e internacionales de apoyo en materia electoral. En la versión completa del informe, se indican también los objetivos específicos.

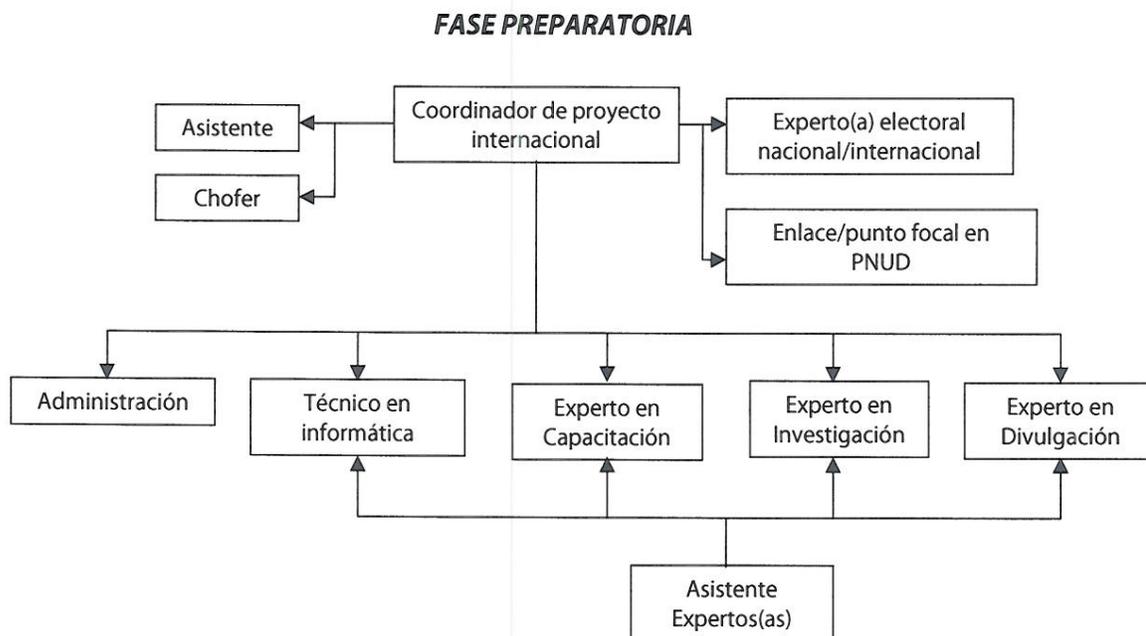
- 5) *Población usuaria*. Se han definido dos grupos generales: (1) *Administradores electorales*, como prioridad y definido tanto para la rama administrativa como jurisdiccional, y; (2) *Otros actores electorales*, incluyendo a representantes de partidos políticos, medios de comunicación, legisladores, grupos de observación, grupos no gubernamentales y en general grupos de la sociedad civil, funcionarios gubernamentales, funcionarios de organizaciones internacionales (particularmente aquellas dedicadas a la asistencia electoral) y otros actores electorales que se considere pertinente.
- 6) *Criterios operacionales*. El Centro requerirá de criterios operacionales flexibles y dinámicos, funcionando de manera bilingüe español – inglés para luego ampliar sus acciones y actividades a otros idiomas. Estos criterios son: (1) *Acción a dos niveles: central y descentralizado*, (2) *Utilización extensa de tecnologías a distancia*, (3) *Estructura liviana y ordenación modular*, (4) *Organización funcional alrededor de proyectos* y (5) *Establecimiento de redes de apoyo y cooperación*.
- 7) *Criterios metodológicos*. El Centro requerirá de criterios metodológicos participativos, integrales, interdisciplinarios y orientados hacia la acción eficiente. Para ello, el estudio considera pertinente tener en cuenta los siguientes: (1) *Énfasis en un abordaje estratégico*, (2) *Líneas de trabajo basadas en las necesidades operativas de los actores y las instituciones electorales*, (3) *Establecimiento de ejes temáticos y programáticos*, (4) *Gestión del conocimiento y de la información*, (5) *Naturaleza participativa de metodologías*, (6) *Promoción del intercambio de experiencias y énfasis en las “mejores prácticas”*, (7) *Capacitación con énfasis en administración electoral y cuadros técnicos*, (8) *Utilización de métodos y herramientas ya establecidas* y (9) *Atención especial al seguimiento y a la sistematización*.
- 8) *Áreas sustantivas*. El Centro atenderá tres áreas sustantivas, cuya labor deberá ser desarrollada de manera interdisciplinaria y en la convicción de que el éxito de su trabajo dependerá de su indispensable colaboración y coordinación, por lo que estarán inscritas en una sola estructura operativa que las supervisará de manera integral, éstas son: (1) *Formación y capacitación*, (2) *Investigación aplicada* y (3) *Divulgación y extensión*.

- 9) *Ejes temáticos.* Resultado de las indagatorias y consultas que sustentan las conclusiones del presente estudio, se propone organizar los trabajos del Centro en torno a cinco ejes temáticos que sirvan como guía transversal e interdisciplinaria para las áreas sustantivas: (1) *Elecciones y gobernación democrática*, (2) *Función electoral*, (3) *Administración electoral*, (4) *Justicia electoral* y (5) *Ciudadanía*.
- 10) *Estructura Administrativa en las Fases de implementación y consolidación.* El Centro requerirá de una estructura ligera y flexible que, al mismo tiempo, le permita una administración eficiente y centralizada de sus tareas. Dicha estructura se concibe integrada por tres órganos de dirección y un equipo técnico que la haga funcional. Los órganos directivos serían las siguientes: (1) *Consejo Directivo.* Como máximo órgano de gobierno e integrado por los socios directos; (2) *Consejo Consultivo.* Como instancia que coadyuve al mejor gobierno del Centro, emitiendo opiniones, recomendaciones y dictámenes, así como colaborando con su representación y promoción, y; (3) *Dirección Ejecutiva.* Como responsable de la operación del Centro y el cumplimiento de los acuerdos del Consejo Directivo. Junto con estos órganos de dirección se constituiría un equipo técnico que administraría las áreas sustantivas del Centro y les brindaría el apoyo administrativo y el soporte técnico necesario. Este equipo técnico estaría integrado por subdirecciones y divisiones.



- 11) *Fases de implementación.* Dicha estrategia se aplicaría en tres fases: (1) *fase preparatoria*, (2) *fase de implementación inicial* y (3) *fase de consolidación*. De igual forma, se estima pertinente la continuación de los trabajos ya realizados, con una etapa preliminar (“de *preproyecto*”) que inicie cuanto antes, con el propósito de consolidar el proyecto y realizar las acciones necesarias para el arranque de la fase preparatoria.

- 12) *Fase Preparatoria*. Por su proximidad, conviene subrayar que los objetivos generales de la fase preparatoria consisten en planear y organizar el montaje del Centro, tanto en sus aspectos institucionales y administrativos como en sus componentes técnicos y programáticos, siendo sus objetivos específicos los de: (1) afinar el diseño de la propuesta, incluyendo los aspectos financieros y presupuestales, así como el trabajo de identificación de socios y de movilización de recursos, (2) adelantar el diseño técnico requerido para sus actividades, particularmente las que habrán de realizarse a distancia, y (3) avanzar en el primer diseño curricular y programático.
- 13) *Recursos requeridos para la Fase Preparatoria*. Esta fase requiere de la participación de un equipo de ocho especialistas, liderados por un Coordinador Internacional. Este equipo estará apoyado por un pequeño grupo auxiliar y deberá complementarse con servicios de consultoría especializada de acuerdo a las necesidades que surjan durante el trabajo, así como contar con un espacio físico adecuado que esté dotado del mobiliario y el equipo informático y de comunicaciones indispensable.



- 14) *Recomendaciones Inmediatas: "Etapa preliminar"*. Dado que se requiere de tiempo, recursos y preparación para poder empezar la primera fase "preparatoria", se juzga necesario identificar una "etapa preliminar" dedicada a realizar un seguimiento y avanzar lo más rápidamente posible en el desarrollo ulterior de la propuesta. En ese sentido se sugiere que, mientras se encuentran los recursos para financiar la fase preparatoria y se integra el equipo propuesto, se constituya un grupo de preproyecto, compuesto por un oficial de parte del PNUD-México y una contraparte de IFE. Esta etapa preliminar de

“preproyecto” debe iniciar inmediatamente después de la presentación final del estudio de factibilidad. Dicha etapa preliminar se abocaría a tres objetivos fundamentales: (1) *Afianzar la adopción de la propuesta como proyecto de ejecución directa del PNUD*, (2) *Iniciar la gestión del financiamiento propiciatorio* y (3) *Disponer las condiciones necesarias para el inicio de la fase preparatoria*.

- 15) *Acciones Inmediatas: tareas de la “Etapa preliminar”*. En ese sentido, el trabajo de esta etapa preliminar podrá atender las siguientes acciones inmediatas: (1) traducir el informe, por lo menos al inglés, (2) informar de los avances del proyecto a las instituciones y expertos consultados, para permitir la debida retroalimentación que aporte elementos para las fases siguientes, (3) preparar un dossier de presentación del proyecto en inglés, español, francés y ruso, que incluya versiones impresas y electrónicas para su promoción, así como presentaciones multimedia, (4) profundizar y darle seguimiento a las gestiones que se realizan ante los socios iniciales del proyecto y la Unión Europea, (4) realizar, una reunión de presentación del proyecto en la sede central del PNUD en Nueva York, así como ante el Secretariado de la ONU (Departamento de Asuntos Políticos y División de Asistencia Electoral), (5) mantener el contacto y ampliar la consulta con entidades que han manifestado el deseo de trabajar con el Centro, (6) continuar la presentación de la propuesta a diferentes instituciones y organismos regionales e internacionales, ahondando los contactos y explorando fuentes de financiación, (7) explorar las posibilidades de trabajo coordinado con el desarrollo del tercer componente de ACE 2, dedicado al fortalecimiento de las capacidades electorales, (8) elaborar una lista más detallada de iniciativas convergentes con las que deba establecerse comunicación para explorar posibilidades de trabajo coordinado e iniciar los contactos respectivos, (9) mantener la opción de diseñar un proyecto piloto para la adaptación de BRIDGE al español en sociedad con varios organismos electorales latinoamericanos, IDEA y el Ministerio del Interior de España, (10) valorar la pertinencia de participar en próximas reuniones y foros de organizaciones regionales, para la promoción del proyecto, (11) estudiar en detalle experiencias de educación a distancia, incluyendo UNITAR, la Academia de Capacitación Virtual del PNUD y la Escuela Judicial Electoral del TEPJF de México, (12) definir el perfil de los especialistas que serán convocados para la siguiente fase y elaborar una lista de candidatos, (13) prever y proveer de los recursos del presupuesto “puente” para la fase preparatoria y disponer de la infraestructura y equipo para sus trabajos.

\*\*\*

## **Anexo 2**

### **Lista de probables socios**

1. Centro de Asesoría y Promoción Electoral (CAPEL) de Costa Rica
2. Tribunal Electoral de Panamá
3. Institutos estatales electorales de México
4. Instituto de Formación y Estudios para la Democracia (IFED) de Costa Rica
5. Instituto para el Desarrollo y la Democracia (IPADE)
6. Elections Canada
7. International Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA)
8. IFES-Democracy at Large
9. Electoral Institute for Southern Africa (IESA) South Africa
10. Australian Electoral Commission (AEC)
11. Association of Central and Eastern European Election Officials (ACEEEO)
12. Association of African Election Authorities (AAEA)
13. Association of Asian Election Authorities (AAEA)
14. Association of Caribbean Electoral Organizations (ACEO)
15. Pacific Islands, Australia, New Zealand Electoral Administrators Association (PIANZEA)
16. Association of Election Administrators (AEA) UK
17. Arab Election Network (Amman Center for Human Rights Studies)
18. Unión Europea

## Anexo 3

### 1 Centro Internacional de Capacitación e Investigación Electoral

#### 1.1 Reacciones a la propuesta inicial

1. *Antecedentes.* El estudio de factibilidad del Centro Internacional de Capacitación e Investigación Electoral (el "Centro"), presentado en julio 2006, proponía que el diseño y el plan de implementación de la propuesta debería hacerse de manera dialogada y abierta a las reacciones de diferentes actores electorales, en particular de los proveedores de asistencia electoral internacional. Esta recomendación obedecía a la necesidad de contar con los aportes y retroalimentaciones de otras instancias trabajando en el mismo campo, dada la amplia naturaleza y alcance de la propuesta y su carácter internacional. Es así como se recomendaba presentar los resultados del estudio no sólo a las instituciones y expertos consultados, sino también a diferentes instituciones y organismos regionales e internacionales, ahondando los contactos, suscitando reacciones a la propuesta y enriqueciendo la discusión.
2. *Acciones.* Ya en julio 2006 se aprovechó la presencia en México de numerosos expertos y representantes de organismos internacionales y de administraciones electorales para hacer una presentación general del proyecto. Posteriormente (septiembre 2006) un equipo del PNUD-México viajó a Nueva York para presentar la propuesta a la sede del PNUD y a la División de Asistencia Electoral de la ONU. En noviembre 2006 el IFE hizo lo mismo ante el Ministerio del Interior de España y la Unión Europea. Se aprovechó además, en el mismo mes, una reunión interinstitucional en Johannesburgo, organizada para presentar la nueva versión de ACE, para exponer los lineamientos generales del Centro. La propuesta también se discutió ampliamente de manera informal con varios expertos electorales y funcionarios de organizaciones electorales. Finalmente, en diciembre 2006, el consultor internacional del ante-proyecto del Centro se desplazó de nuevo a Nueva York para ampliar las discusiones y reunirse formalmente con representantes de la División de Asistencia Electoral y el PNUD.
3. *Reacciones generales.* En general, la reacción a la idea del Centro ha sido bastante positiva. Existe un consenso general frente al diagnóstico y la motivación que impulsan el proyecto. Sus lineamientos generales han sido bien recibidos, en particular la idea de tener un abordaje esencialmente práctico y basado en la experiencia, de facilitar articulaciones con iniciativas en curso y la posibilidad de crear un mecanismo de "certificación" de administradores electorales. Igualmente apreciado ha sido el carácter internacional del Centro, permitiendo la posibilidad de diálogo e intercambio de experiencias y esfuerzos. En síntesis, las reacciones confirman en general el interés y aceptación de la propuesta que ya se habían perfilado durante el estudio de factibilidad, con la convicción de que esta idea llena vacíos importantes y representa un "valor agregado" indiscutible a las iniciativas existentes. En ese sentido, las instancias consultadas son de la opinión que la propuesta del Centro tiene méritos innegables y merece ser apoyada.
4. *Temas.* No obstante la buena recepción, también se levantaron algunos puntos importantes que suscitaban dudas o preocupaciones y que requieren aclaración. Estos

interrogantes se pueden clasificar así: (1) naturaleza del "Centro"; (2) posibles duplicaciones con iniciativas existentes; (3) ubicación de la sede en México; (4) arreglos institucionales requeridos; y (5) estrategias de financiación y movilización de recursos. Finalmente, algunas instituciones se han interrogado sobre la manera de implementar la propuesta. En este documento se discutirán los cinco primeros puntos, mientras que el documento adjunto (Plan de Trabajo) se enfocará exclusivamente en la estrategia de implementación en general y de la asistencia preparatoria en particular.

5. *Naturaleza del Centro.* El concepto mismo de "centro" ha causado algunos malentendidos. Algunos han concluido que la iniciativa pretende crear un enorme andamiaje institucional con una pesada carga estructural y burocrática. Aunque la propuesta del Centro y sus alcances es bastante ambiciosa, en realidad ella se ha alejado explícitamente de tal idea. La iniciativa se refiere en realidad a un programa amplio y abierto de capacitación electoral y de investigación aplicada, descentralizado en la mayor medida posible y apoyándose substancialmente en las posibilidades de las tecnologías a distancia. Físicamente, el Centro propuesto no es más que una pequeña institución que se encargue inicialmente de diseñar la estructura programática, identificar y coordinar los proyectos y administrar la iniciativa. En el estudio de factibilidad se insistió ampliamente en la necesidad de apoyarse en una estructura liviana y modular y de establecer una organización funcional alrededor de proyectos, rechazando explícitamente la creación de una pesada estructura burocrática. Inicialmente, la propuesta fue desarrollada como un "programa" amplio de capacitación e investigación electoral, pero rápidamente se vio la necesidad de establecer un mínimo de estructura física (un centro sede y administrativo) para poder contar con una base institucional que apoye de manera eficaz y permanente la iniciativa. Algunos proyectos interinstitucionales han sufrido por el hecho de no contar con un nido institucional propio – por ello se decidió que el programa de capacitación e investigación, tuviera una sede administrativa que se denominó el Centro.
6. Paralelamente, el que la propuesta tenga un carácter amplio y complejo ha producido dudas y cuestionamientos: se ve la posibilidad de que el Centro sea demasiado ambicioso en cuanto a sus alcances, intentando convertirse en un centro proveedor de servicios electorales "multi-usos". Es cierto que el tema de la capacitación y la formación electoral se aborda de manera amplia e integral, pues no se puede pensar en un programa permanente de capacitación electoral sin un componente asociado de investigación. Igualmente, no es posible concebir un componente de investigación sin uno de divulgación que contribuya al manejo de la información generada. Sin embargo, los tres componentes son completamente asociados el uno con el otro, sin olvidar que se trata **fundamentalmente** de una acción en pro de la capacitación y de la construcción de capacidades electorales. Es por eso, por ejemplo, que la investigación se plantea estrictamente como "aplicada" y en estrecha relación con los requisitos del área de capacitación. Finalmente, aunque el alcance de la propuesta sea muy amplia (y tiene que serlo, dado su carácter internacional) es importante señalar que de implementarse, el Centro y sus actividades empezarán "en pequeño" – el estudio de factibilidad enfatizó la necesidad de una estrategia de implementación gradual y mesurada, empezando con apoyo en instancias e iniciativas ya existentes.
7. *Posibles duplicaciones.* Tal vez la interrogante más mencionada con relación a la propuesta se refiere a posibles duplicaciones de las actividades implícitas en la propuesta del Centro y algunas iniciativas ya en curso. En particular se menciona el trabajo de BRIDGE y, de manera más recurrente, los componentes del "nuevo" ACE. Frente a BRIDGE, cabe recordar que la ONU ha sido un socio directo del proyecto BRIDGE y ha participado cercanamente a su diseño y desarrollo. De igual forma, puede señalarse

que el consultor internacional para el estudio de factibilidad del Centro ha estado personal y estrechamente relacionado con BRIDGE. En ese sentido, algunos planteamientos del Centro fueron inspirados en discusiones y argumentos que motivaron el diseño de BRIDGE, lo que garantiza una visión común. Pero BRIDGE no es un programa en sí, sino una herramienta de capacitación y como tal puede ser incorporada sin problema, y ser nutrida por, el trabajo de capacitación del Centro. Desde un inicio se ha planteado que es de suma importancia vincular las herramientas de capacitación ya elaboradas en el trabajo del Centro, y la utilización de BRIDGE en ese sentido ha sido explícitamente mencionada. Lejos de duplicar, lo que el Centro puede hacer es potenciar el uso y el continuo desarrollo de BRIDGE, lo que seguramente puede ser beneficioso para BRIDGE – un ejemplo concreto es la propuesta de un proyecto piloto del Centro para adaptar BRIDGE al contexto ibero-americano.

8. Si es fácil refutar una posible duplicación de las actividades del Centro y BRIDGE, las dudas en relación con ACE se deben aclarar con especial cuidado, particularmente en lo que se refiere a las áreas de *compartir información y crear redes*. El segundo componente de ACE2, “Red de Conocimientos Electorales ACE”, tiene como objetivo proporcionar información detallada y fidedigna en elecciones, promover contactos entre profesionales electorales y ofrecer servicios para el desarrollo institucional. Parte fundamental de la propuesta ACE es el establecimiento de centros regionales, encargados de impulsar iniciativas de vinculación, investigación y desarrollo de capacidades en materia electoral. En ese sentido, la iniciativa del Centro y el componente dos de la Red de Conocimientos Electorales ACE comparten claramente elementos de motivación y de enfoque. Algunos han planteado que el Centro se presenta como una competencia a estos centros regionales, en particular con el centro regional para Latino América, que debería ser el IFE. Vale recordar, sin embargo, que al elaborarse el estudio de factibilidad los consultores tuvieron particular cuidado de que en el diseño no hubiera ninguna posibilidad de duplicación con los nuevos componentes de ACE. Durante el periodo se mantuvo estrecho contacto con el oficial de IDEA (responsable de desarrollar el componente 2, que prevé el establecimiento y reforzamiento de los centros regionales) y con personal del IFE, que también es socio de la Red ACE. A través de estos contactos y discusiones, lo que surgió, más que la posibilidad de duplicaciones o competencia, fue la oportunidad para llevar a cabo un trabajo complementario entre las dos iniciativas. Los objetivos y enfoques comunes, más que posibilidad de duplicación, se concibieron como material de posible complementariedad y sinergias. De todas maneras, vale recalcar que a pesar de los importantes puntos comunes entre ACE2 y el Centro, la idea de compartir información y la creación de redes tienen diferentes objetivos en ambas iniciativas – se insiste otra vez en la vocación fundamentalmente capacitadora del Centro *vis-à-vis* un objetivo más amplio de la Red ACE. La asistencia preparatoria, próxima fase dentro del proyecto del Centro, plantea un trabajo conjunto entre IDEA, el IFE y el PNUD-México (como entidad encargada de la asistencia preparatoria) para definir, de manera concreta y específica, las áreas de trabajo común y de coordinación para asegurar que no haya duplicación y para potenciar las sinergias. Un punto específico a tratar en estas reuniones es aclarar concretamente la relación del IFE, como socio de la Red ACE y propuesta sede del centro regional para América Latina y su rol como socio promotor del Centro Internacional; sin embargo, *a priori* no se visualiza ninguna contradicción al respecto.
9. En relación con el tercer componente del nuevo ACE, enfocado al desarrollo de las capacidades electorales y de capacitación, hay todavía más sinergias y complementariedades potenciales entre esta iniciativa y el Centro. En este caso existen aun más posibilidades de armonización del trabajo dado que ambas iniciativas están apenas en proceso de desarrollo. El estudio de factibilidad recomendaba que se

estableciera contacto directo con EISA (en Sur África), la entidad responsable de desarrollar este componente, y ya se han dado pasos concretos en este sentido. Existe la necesidad de un trabajo más concreto entre el PNUD-México y EISA para definir áreas de coordinación, de trabajo conjunto o articulación de esfuerzos - para ello ya se ha formulado una invitación a personal de EISA para una reunión de trabajo a finales de enero 2007.

10. Aunque los cuestionamientos frente a duplicaciones se centran fundamentalmente en relación con ACE, se han planteado otras posibilidades en las áreas de capacitación y de investigación desarrolladas por otras entidades. Desde un inicio la propuesta del Centro reconoce que existen varias iniciativas alrededor del mundo apuntando a la profesionalización de la administración electoral, pero igualmente se señalaba que los esfuerzos actuales requieren de acciones complementarias de una parte, y de esfuerzos de articulación de otra. Por esto la coordinación y el diálogo en todas las etapas de diseño e implementación de la propuesta del Centro son elementos básicos y se han planteado como criterios de acción fundamentales, no solo con posibles socios sino también con todos aquellos adelantando iniciativas de la misma índole. La propuesta del Centro tiene claro, por ejemplo, que trabajar en áreas de capacitación electoral *por país*, donde ya existen organismos dedicados a ello, no es lo más indicado. Al contrario, se trata de ver cómo se pueden potenciar esas iniciativas a través de acciones complementarias, si es el caso. Esas serían las bases del trabajo del Centro con organizaciones como CAPEL, por ejemplo, o EISA. En términos de la investigación, en una reunión realizada en Nueva York en la sede de la División de Asistencia Electoral, con presencia del PNUD, el representante de IDEA mencionaba la preocupación de que el componente de investigación planteado en la propuesta pudiera traspasar el mandato que tiene IDEA (internacionalmente sancionado) en materia de investigación electoral. Este argumento se respondió con dos consideraciones: a) de una parte, como ya se ha insistido (cf. párrafo 6) , el componente de investigación se definió en relación con las necesidades de las actividades de capacitación del Centro, por tanto se trata de *investigación aplicada*, atendiendo aspectos muy prácticos, tratándose de un campo de acción mucho más reducido que el que maneja IDEA; b) en todo caso, las necesidades en materia de investigación electoral son muchas y una sola institución no puede responderlas todas, de manera que si se adelantan otras iniciativas en investigación se requiere únicamente de una coordinación estrecha para evitar duplicaciones. En ese sentido se ha propuesto que una de las primeras actividades de la asistencia preparatoria sea un estudio de todos los esfuerzos que se desarrollan actualmente (o planeados para un futuro próximo) en investigación electoral, para poder determinar vacíos y evitar duplicaciones.
11. *Ubicación del Centro en México.* Un interrogante que se formuló repetidas veces tiene que ver con la ubicación del Centro en México. Porque precisamente en este país y cuales son las ventajas de establecer la sede allí? En primer lugar, vale la pena recordar que la iniciativa surgió del trabajo conjunto que en materia electoral desarrollaron durante doce años las autoridades electorales mexicanas y la ONU (tanto la División de Asistencia Electoral como el PNUD). Esta experiencia de trabajo ha sido única y de mucho provecho mutuo en el ámbito de la cooperación electoral internacional; el IFE y el Tribunal Electoral federal se han convertido en socios de tiempo completo de la comunidad internacional de proveedores de asistencia electoral. Al mismo tiempo, la ONU ha podido beneficiar varios de sus programas con el apoyo decidido y eficiente de las autoridades electorales mexicanas. El resultado es una alianza estratégica con amplia capacidad para convocar expertos y autoridades de otras partes del mundo, lo que favorece enormemente el cumplimiento de los objetivos del Centro. México es además un país en desarrollo que ha experimentado un importante proceso de transición

política que se desarrolló fundamentalmente a través del voto; para ello tuvo que reinventar su institucionalidad electoral con éxito reconocido. Todo estos elementos abogan por el establecimiento de la sede en territorio mexicano.

12. Como ya se mencionaba, el enfoque del Centro es de un trabajo descentralizado, modular, organizado por proyectos con carácter internacional y privilegiando las metodologías a distancia y las actividades virtuales - por tanto, establecer la sede del Centro en México no tiene grandes implicaciones programáticas. Sin embargo, la sede en México si se beneficiaría de dos aportes fundamentales: a) la firme intención del gobierno mexicano de apoyar financiera y políticamente el trabajo del Centro, como una modalidad importante de México en materia de asistencia internacional, b) la infraestructura indiscutible y el prestigio internacional de las autoridades electorales mexicanas, la cual será esencial particularmente en las primeras etapas de implementación de la iniciativa. Estos aportes tanto del gobierno como de las autoridades electorales mexicanas pueden ser básicos en el buen desempeño de las funciones administrativas y de coordinación de la sede. Y aunque la sede se plantea fundamentalmente como de carácter administrativo y de coordinación, ella también puede servir como infraestructura central para la organización de eventos, actividades presenciales y encuentros que complementen el trabajo a distancia, para lo cual el apoyo mexicano sigue siendo fundamental. Informalmente, el gobierno mexicano ha comunicado su intención de proveer la sede del Centro en un inmueble histórico en la Ciudad de México.
13. *Arreglos institucionales.* A pesar de que el estudio de factibilidad presentaba un esquema de lo que sería la estructura de "socios" para el Centro, subsisten dudas frente al tipo y alcance de compromiso que la propuesta requiere de las instituciones participantes, tanto en términos de obligaciones como de derechos recíprocos. Recordemos que la propuesta planteaba un esquema piramidal para los posibles socios del Centro: a) los socios directos, aquellos directamente comprometidos con el Centro, con compromisos financieros y con derecho a participar en el consejo directivo; b) los socios programáticos, que se vinculan al Centro en virtud de un proyecto específico, y sus derechos y responsabilidades se limitan al ámbito del proyecto específico; y finalmente c) los asociados por interés, aquellas personas o instituciones que estén de alguna manera interesados en las actividades del Centro y que se mantienen informados de su desarrollo. Finalmente, vale recordar que la propuesta también plantea el establecimiento de un consejo consultivo, integrado por organismos y personalidades del mundo electoral, que estaría encargada de emitir opiniones y recomendaciones, así como de colaborar con su promoción. El estudio de factibilidad proponía como una de las tareas importantes de la asistencia preparatoria el explorar los mecanismos específicos que formalizarían las diferentes relaciones de los posibles socios. Como todo trabajo en construcción, los diferentes tipos de sociedad dentro del Centro estarían sujetos a evaluaciones, donde basados en la experiencia se redefinirían los niveles de compromiso de los socios durante las diferentes fases del desarrollo del Centro.
14. En ese sentido, es importante desde ya enfatizar en que el esquema de posibles socios se planteaba para la etapa de implementación y consolidación del Centro. En este momento, donde se plantea iniciar, por un año, la fase de "asistencia preparatoria", dicho esquema todavía no aplica. Por tanto, es necesario proponer un modelo de sociedad propio a esta etapa de preparación. De una parte, se trata de ir avanzando en la exploración de posibles *socios directos* (en esta etapa, los posible donantes) y, de otra, ir consolidando un círculo cada vez mayor de *socios promotores*: instituciones u organismos que estén convencidos de los méritos de la propuesta y dispuestos a defenderla, sin necesidad de comprometerse con recursos o acciones específicas. Como

la etapa de “asistencia preparatoria” también prevé la identificación e implementación de algunos proyectos piloto, obviamente se buscará también conseguir, para cada proyecto, los socios requeridos.

15. *Estrategias de financiamiento y movilización de recursos.* Cuando se presentó la propuesta del Centro, uno de los interrogantes que surgieron era el de cómo abordar estratégicamente la cuestión de movilización de recursos. Aunque la iniciativa se considera productiva, se cuestiona el que pueda competir por recursos con otras iniciativas ya en curso. Si bien es cierto que las posibilidades de financiamiento son limitadas, también es cierto que en la medida en que el Centro implica aportes novedosos y representa un valor agregado a las iniciativas existentes, vale la pena explorar varias fuentes de financiamiento, haciendo énfasis en “dineros frescos”. Para las primeras fases, el gobierno mexicano representa la mejor posibilidad de contar con nuevas fuentes de financiación que serían substanciales, así se necesite contar con fondos complementarios. Si bien el diseño inicial del Centro prevé una estructura liviana y un trabajo por proyectos, que contarían con sus propias fuentes de financiación, es claro que la asistencia preparatoria debe encargarse de formular una estrategia que permita el funcionamiento sostenible del Centro a mediano y largo plazo. Igualmente es importante coordinar con otras instituciones proveedoras de asistencia electoral las diferentes estrategias de movilización de recursos, especialmente cuando se trata de iniciativas multi-institucionales con socios comunes.
16. *Conclusión.* Si la propuesta del Centro ha tenido en general muy buena acogida, varios puntos de preocupación fueron avanzados por diferentes interlocutores en el periodo de agosto a diciembre 2006. La discusión ha sido abierta y productiva, enriqueciendo la propuesta y ayudando a afinar los diseños institucionales y programáticos. La fase de “asistencia preparatoria” que debe comenzar en unas semanas está en gran parte concebida para continuar el diálogo y seguir esclareciendo cualquier duda o cuestionamiento sobre la propuesta. Las primeras reacciones han sido sumamente útiles para empezar el proceso de refinamiento de los lineamientos generales del Centro y han aportado substancialmente para la definición de elementos concretos para seguir avanzando. La gran lección es que, para evitar duplicaciones y potenciar complementariedades y sinergias, es fundamental un trabajo de coordinación y de intercambio. Esos son principios fundamentales que deben enmarcar la “asistencia preparatoria” y su plan de trabajo, que es el tema del siguiente documento.

México, 22 diciembre 2006

## Anexo 4

### 2 Centro Internacional de Capacitación e Investigación Electoral

#### 2.1 Proyecto de Asistencia Preparatoria

*Criterios y Plan de Trabajo  
Enero – diciembre 2007*

##### I. Introducción.

1.- *Presentación.* Los siguientes criterios y plan de trabajo contienen las recomendaciones generales para la ejecución de un Proyecto de Asistencia Preparatoria por parte del PNUD-México tendiente al diseño final y promoción de un Centro Internacional de Capacitación e Investigación Electoral. Se compone de los antecedentes, los objetivos generales y específicos, así como de las actividades y productos que se generarán durante el año del 2007, en que tendrá vigencia. Sus contenidos se relacionan con las observaciones realizadas al Estudio de Factibilidad realizado para el Centro y que se recogen en el documento previo del presente informe.

##### II. Antecedentes.

2.- *Orígenes.* Desde el año del 2003 comenzó a discutirse formalmente la creación de un Centro o Programa Internacional de Capacitación e Investigación Electoral. Sus orígenes se encontraban en la ya entonces extensa experiencia de asistencia técnica internacional, particularmente en la que había logrado desplegarse con la colaboración del sistema de Naciones Unidas y las autoridades electorales de México. Desde entonces se sabía que la iniciativa respondía a una necesidad internacional ampliamente detectada de capacitación, investigación e intercambio electoral. Esta idea fue presentada al Secretario General de la ONU durante su visita a México en el 2004.

3.- *Convergencia y pertinencia.* Coincidentemente, de aquellos años a la fecha, diversas acciones han procurado atender parcialmente algunas de las necesidades que se detectaron y que motivaron la idea inicial del Centro. Muchas de ellas han logrado avances muy importantes y se encuentran en fase de consolidación. Sin embargo, persiste la necesidad de un esfuerzo integral e integrador: que también colabore y se retroalimente con las actuales iniciativas exitosas.

4.- *Estudio de factibilidad.* Por ello, a iniciativa conjunta del PNUD-México y de las autoridades electorales mexicanas, durante los meses de mayo a julio del 2006 se realizó un estudio de factibilidad para la creación de un Centro Internacional de Capacitación e Investigación Electoral. Su propósito fue el de elaborar una propuesta específica para la discusión. Entre sus conclusiones, el estudio indicó la necesidad de reorientar la propuesta inicial hacia: 1) la creación de un Centro propiamente dicho, con una red diferenciada de socios y una estructura ligera, flexible y enfocada al trabajo por proyectos con posibilidades de aplicarse *in*

situ y a través de sistemas telemáticos a distancia; 2) una gestión internacional del conocimiento especializado; 3) una oferta de recursos metodológicos e información útiles para las labores de capacitación de agentes electorales, que permitiría sentar las bases para una consolidación y certificación de la administración electoral como profesión, y; 4) una política clara de colaboración y complementariedad con otras iniciativas nacionales, regionales e internacionales afines. El propio estudio concluía con una estrategia de implementación que se desarrollara en tres fases: una preparatoria, una más de implementación inicial y otra de consolidación. Para la fase preparatoria se propuso como objetivo general “el de planear y organizar el montaje del Centro, tanto en sus aspectos institucionales y administrativos como en sus componentes técnicos y programáticos”.

5.- *Asistencia Preparatoria.* Durante los meses de agosto a octubre del mismo año se discutió dicho estudio en diversos momentos e instancias. De sus hallazgos, se reforzó la propuesta de realizar una fase preparatoria y se identificó la modalidad de la ejecución directa de un proyecto de asistencia preparatoria que fuera llevada a cabo por el PNUD-México. Para ello se obtuvo, de parte del Subsecretario General de la ONU, Ibrahim Gambari, la autorización respectiva y del Gobierno Mexicano el financiamiento inicial para realizarla. Para definirla y planearla, se contrató durante noviembre y diciembre del 2006 a los consultores que realizaron el estudio de factibilidad. A continuación se expone la propuesta de criterios y plan de trabajo para la fase de asistencia preparatoria, misma que se correlaciona con el ProDoc correspondiente.

### **III. Objetivos.**

6.- *Objetivo general.* El Proyecto de Asistencia Preparatoria (PAP) se propone determinar en definitiva la naturaleza y viabilidad del Centro Internacional de Capacitación e Investigación Electoral (el Centro), estableciendo una estrategia institucional y de apoyo para su creación. En este sentido, el proyecto terminará cuando se obtengan las conclusiones y recomendaciones necesarias para la validación y fase de implementación del Centro.

7.- *Objetivos específicos.* Conforme a las conclusiones del estudio de factibilidad y su discusión ulterior, el Proyecto se propone:

8. Precisar el diseño institucional, programático y técnico del Centro, así como la ruta crítica y la movilización de recursos necesarios para su implementación.
9. Discutir ampliamente su naturaleza, estructura, presupuesto, financiamiento y viabilidad, en un proceso incluyente y abierto al diálogo con agencias de las Naciones Unidas involucradas, así como organizaciones electorales nacionales, regionales e internacionales relevantes y pertinentes.
10. Convenir espacios de complementariedad, cooperación y apoyo con actores relevantes.
11. Impulsar la promoción del Centro y crear una red internacional de apoyo, que genere los consensos necesarios, promueva los acuerdos institucionales y obtenga los recursos financieros que hagan viable la propuesta del Centro.
12. Identificar las modalidades institucionales que hagan viable el proyecto de creación del Centro.
13. Definir proyectos piloto que para la implementación y proyección de las labores del Centro, integrando los equipos y gestionando los recursos necesarios.
14. Presentar conclusiones y recomendaciones sobre la viabilidad e implementación del Centro.

8.- En particular y para mayor detalle, se estima pertinente atender las siguientes recomendaciones contenidas en el estudio de factibilidad:

- "Afinamiento de la propuesta (...):
  - avanzar en el desarrollo de la propuesta, ampliando la consulta basada ya en este estudio y sus resultados, e incorporando los nuevos insumos de dicha consulta en el diseño del Centro y de sus actividades;
  - presentar la propuesta a posibles socios y negociar eventuales asociaciones, así como continuar en la búsqueda de fuentes de financiación y concretar los posibles aportes de parte de los socios patrocinadores;
  - iniciar las gestiones formales para la conformación jurídica y la adscripción institucional del Centro (...);
  - definir aspectos administrativos y logísticos, como la determinación final de la sede y las acciones necesarias para la preparación de las instalaciones, y
  - planear y organizar la estructura administrativa "semilla" que servirá como base para establecer el Centro en la fase de implementación inicial.
  
- *Diseño técnico informático.* Un Centro internacional con enlaces permanentes e intensos con el resto del mundo requiere de un sistema de inter-conectividad ampliamente eficiente que le permita la oportuna detección, transmisión, almacenamiento y procesamiento de información, datos, audio e imagen, así como la operación de bases de datos interactivas y la aplicación de métodos y técnicas de enseñanza a distancia. (...). En ese sentido, las tareas asociadas con el diseño informático incluyen:
  - avanzar en un diseño informático particular y propio al Centro;
  - desarrollar las aplicaciones tecnológicas e informáticas para la creación, implementación y funcionamiento del Centro
  - realizar los dictámenes técnicos para la adquisición de equipos y el desarrollo del *software* necesario.
  
- *Diseño programático.* El diseño programático deberá ser realizado por un equipo multidisciplinario de especialistas que lleven a cabo los estudios e investigaciones necesarias, y generen las propuestas específicas. Los trabajos del equipo deberán ser, por tanto, interdisciplinarios y concluir con propuestas que consideren tanto las tareas específicas y los espacios de interacción de las áreas sustantivas del Centro, como los requerimientos pedagógicos e informáticos básicos. Se sugiere integrar el equipo interdisciplinario con especialistas en las áreas de conocimiento vinculadas con los procesos y las prácticas electorales, e incluir en él a pedagogos, informáticos y cuadros técnicos profesionales con aptitudes y disponibilidad. Las tareas asociadas con este objetivo incluyen:
  - avanzar en el diseño curricular;
  - desarrollar la propuesta programática concreta del Centro;
  - identificar y preparar los proyectos piloto que se desarrollarán en la fase de implementación inicial."

#### **IV. Criterios de actuación.**

9.- *Cooperación e integración.* Desde el estudio de factibilidad que lo propone, se estableció que un principio general del Centro sería el de buscar la cooperación e integración con todas las entidades con las que debe establecer una relación efectiva. Entonces se indicó: "Los propósitos y ámbitos de trabajo del Centro lo convierten en una iniciativa bastante ambiciosa, lo que exige una acción concurrente de diferentes instituciones. Es prácticamente imposible que este proyecto de carácter internacional quede a manos de una sola institución. El problema no es sólo de recursos económicos, sino también de capacidad técnica, de experiencia y capacidad de

articulación de intereses y experiencias culturales distintas. De otra parte, se reconoce que existen muchas iniciativas en curso que apuntan a la calificación de los servicios electorales. El Centro no se propone como 'competencia' a estos esfuerzos, sino se plantea como un espacio donde se pueda apoyar la articulación e integración de diferentes iniciativas, redimensionándolas a través de su carácter internacional y su capacidad de convocatoria. El 'valor agregado' del Centro estriba en su capacidad integradora y coadyuvante, lo que requiere una apertura institucional permanente". Ahora se considera que este principio es plenamente vigente para la fase de asistencia preparatoria. Más aún, dicha fase es una magnífica oportunidad para aplicar congruentemente el principio de cooperación e integración.

10.- *Diálogo y consenso.* La iniciativa de crear el Centro Internacional de Capacitación e Investigación Electoral se encuentra en una etapa donde solo puede seguir desarrollándose a través de un amplio e intenso proceso de deliberación colectiva que defina los acuerdos indispensables para seguir adelante. Hasta ahora, debió realizarse un trabajo de gabinete e investigación de campo. Esa fue una tarea ejecutada por el PNUD de México a instancia de las autoridades electorales y gubernamentales mexicanas. En ella fueron consultadas agencias de las Naciones Unidas e instituciones, organizaciones y expertos electorales que brindaron con entusiasmo sus experiencias y recomendaciones. Ahora es el momento de abrir la discusión del proyecto a un diálogo que propicie los consensos necesarios para hacerlo realidad.

11.- *Articulación y síntesis.* Consecuentemente, se estima pertinente que la fase de asistencia preparatoria se defina como un esfuerzo por poner en comunicación a todos los actores interesados, propiciando un amplio debate que permita obtener conclusiones que sintetizen las propuestas y valoraciones. Este esfuerzo incluyente podrá tomar forma mediante la consulta directa o colectiva a los agentes relevantes. Para ello debiesen llevarse a cabo misiones específicas y, al menos, una reunión internacional de validación y acuerdos. De todo ello, se obtendría la propuesta final, se constituiría el grupo promotor definitivo y se iniciarían los trabajos de creación institucional.

12.- *Planeación estratégica.* Se propone que la asistencia preparatoria se conduzca conforme a una planeación dinámica que fije claramente la meta de propiciar las condiciones institucionales para la creación del Centro y defina cómo lograrlo, pero que también admita evaluaciones y correcciones conforme avanza su ejecución. Ello permitirá ajustar el proyecto mientras se realiza el diálogo y se definen los consensos. Para comenzar, será indispensable contar con una propuesta general y suficiente. Dicha propuesta deberá resumirse en un documento rector que: a) actualice los contenidos del proyecto y presente una propuesta de diseño general, b) identifique los temas en discusión y ofrezca alternativas, c) plantee un mecanismo ágil de discusión y acuerdo, y d) defina una ruta crítica sujeta a evaluación permanente, con metas, actividades, participantes y presupuesto específicos. El documento rector deberá estar listo en las primeras semanas del 2007 para hacerse circular acompañado de los materiales e información útil para su análisis y valoración.

## **V. Actividades Generales.**

13.- Las actividades generales del Proyecto para el año del 2007 se agregan en los dos siguientes rubros estratégicos:

- Diseño institucional.
  - Integrar un equipo responsable de la ejecución general del Proyecto. Su primera tarea será la de trabajar en la propuesta de diseño institucional, programático y técnico del Centro, así como los proyectos piloto, la ruta crítica y la movilización

de recursos necesarios para su implementación. Dicho equipo contará con un Coordinador Internacional, un Experto Internacional, un Experto Nacional, un Asistente y un Chofer. Mediante los procedimientos de autorización aplicables, el equipo podrá contratar expertos que auxilien en los contenidos particulares del diseño del Centro.

- Concluir la valoración pertinente sobre la naturaleza y viabilidad del Centro.
- Definir el diseño institucional del Centro, incluyendo sus órganos de gobierno y ejecutivos, así como su normatividad operativa.
- Iniciar las gestiones formales para su conformación jurídica y la modalidad de adscripción institucional en el sistema de Naciones Unidas.
- Establecer los aspectos administrativos y logísticos, como la determinación final de la sede, las acciones necesarias para la preparación de las instalaciones respectivas y el programa de trabajo para el inicio de operaciones.
- Planear y organizar la estructura administrativa "semilla" que servirá como base para establecer el Centro en la fase de implementación inicial.
- Realizar un estudio sobre el estado del arte en materia de investigación y capacitación electoral relevante a niveles regional e internacional, con el propósito de identificar áreas de oportunidad, temáticas, metodologías y técnicas adecuadas para el diseño programático del Centro.
- Definir la propuesta programática del Centro, para sus ámbitos de formación y capacitación, investigación aplicada y extensión.
- Definir el diseño informático del Centro.
- Desarrollar las aplicaciones tecnológicas e informáticas para la creación, implementación y funcionamiento del Centro.
- Realizar los dictámenes técnicos para la adquisición de equipos informáticos y de comunicaciones, y el desarrollo del *software* necesario.
- Definir e iniciar la ejecución de los proyectos piloto que se desarrollarán en la fase de implementación inicial.

- Promoción institucional.

- Redactar el documento rector con la propuesta para discusión, en atención de los criterios de operación y sobre la base del estudio de factibilidad realizado, así como de las discusiones y aportes obtenidos tras su discusión.
- Preparar versiones del documento rector y un kit promocional en inglés, francés y español.
- Realizar un diagnóstico de viabilidad institucional e identificar interlocutores pertinentes para su gestión.
- Planear e iniciar los contactos necesarios para el establecimiento de una red internacional y un Comité de socios promotores del proyecto.
- Constituir un Comité Promotor del Centro y una red de apoyo internacional
- Elaborar un calendario con metas y objetivos precisos para realizar misiones de trabajo a distintos países con el propósito de sostener reuniones con agencias y organizaciones relevantes para discutir el documento rector y recuperar aportaciones.
- Sostener reuniones de trabajo con IDEA para revisar los términos de complementariedad del Proyecto con el componente II "Red de Practicantes Electorales" de la Red de Conocimientos Electorales de ACE.
- Sostener reuniones de trabajo con EISA para revisar los términos de complementariedad del Proyecto con el componente III "Desarrollo de capacidades" de la Red de Conocimientos Electorales de ACE.

- Sostener reuniones de evaluación del proyecto con la DAE y PNUD.
- Planear y organizar un seminario internacional para: a) presentar los resultados de las misiones, b) consensuar la propuesta definitiva del Centro, c) acordar la ruta crítica para su implementación, d) identificar necesidades presupuestales y fuentes alternativas de financiamiento, e) exponer los proyectos piloto iniciales, y f) constituir el Comité Promotor.

## **VI. Actividades prioritarias.**

14.- Consecuentemente con lo anterior, se determinan las siguientes acciones prioritarias para el primer semestre del 2007:

- Integrar un equipo de trabajo flexible que se haga cargo de la ejecución del proyecto con: un coordinador internacional, dos consultores (uno internacional y otro nacional), un asistente y un chofer. Este equipo se reforzaría con la contratación de consultores para tareas específicas.
- Elaborar el documento rector que identifique la naturaleza, viabilidad y el diseño del Centro, como propuesta para su discusión.
- Producir un kit promocional con el documento rector, un folleto y una presentación multimedia. El kit deberá prepararse en español, inglés y francés.
- Definir y comenzar la ejecución de una estrategia de movilización de recursos.
- Diseñar, planear y obtener el financiamiento para cuatro proyectos piloto:
  - Dos regionales: uno para América Latina (adaptación de Bridge) y otro para África (con EISA)
  - Uno nacional: para México, con los Institutos Electorales Estatales (red de información y capacitación electoral)
  - Uno internacional: estudio sobre el estado del arte en materia de capacitación e investigación electoral (experiencias, contenidos, metodologías y técnicas)
- Elaborar un directorio para la red de apoyo al proyecto.
- Establecer contacto con la red de apoyo y enviar el kit de promoción, con un mecanismo de discusión.
- Realizar viajes de trabajo para las reuniones:
  - Con IDEA para revisar los términos de complementariedad del Proyecto con el componente II "Red de Practicantes Electorales" de la Red de Conocimientos Electorales de ACE.
  - Con EISA para revisar los términos de complementariedad del Proyecto con el componente III "Desarrollo de capacidades" de la Red de Conocimientos Electorales de ACE.
  - Con la DAE y PNUD-NY para evaluación y acuerdos.
- Programar y organizar un seminario internacional para la adopción y promoción del proyecto (junio).
- Constituir el Comité Promotor.

15.- En tanto que las acciones prioritarias para el segundo semestre del 2007 serán:

- Sistematizar los resultados del seminario internacional y elaborar la propuesta definitiva del Centro (recomendaciones finales del PAP).
- En particular establecer:
  - La modalidad institucional para la fase de implementación.

- La estructura de socios y administración.
  - El diseño programático.
  - La red informática.
  - Los proyectos iniciales.
- Actualizar el kit promocional.
  - Iniciar la ejecución de los proyectos piloto.
  - Revisar y profundizar la estrategia de movilización de recursos.
  - Las demás que se deriven de la evaluación de los avances del proyecto.

## **VII. Productos.**

16.- Los productos concretos de las actividades mencionadas incluyen:

- Un equipo responsable del proyecto de asistencia preparatoria.
- Documento Rector y kit de promoción para la discusión del Centro.
- Documento sobre la naturaleza y viabilidad del Centro.
- Documento con la propuesta de diseño institucional, administrativo y logístico del Centro.
- Documento con estudio sobre el estado del arte en materia de capacitación e investigación electoral relevante regional e internacional.
- Documento con la propuesta de diseño programático del Centro.
- Documento con la propuesta de diseño informático del Centro.
- Documento con diagnóstico de pertinencia institucional y propuesta de estrategia de gestión.
- Directorios comentados para la realización de las actividades.
- Calendario y programas de trabajo para las misiones internacionales.
- Informes sobre las reuniones desarrolladas con diferentes interlocutores.
- Documento con programa, reglamento y planeación general del seminario internacional.
- Un Seminario internacional.
- Informe sobre los resultados y memoria del seminario internacional.
- Un Comité Promotor.
- Movilización de recursos financieros ad hoc.
- Proyectos piloto en ejecución.
- Una oficina en operación para los trabajos del equipo responsable del proyecto y la coordinación del Comité Promotor.
- Documento con conclusiones y recomendaciones finales del PAP, que eventualmente incluya un plan rector para la creación del Centro.

México, diciembre 22 del 2006