الأمم المتحدة

DP/2012/22

Distr.: General
14 June 2012
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

الدورة العادية الثانية لعام ٢٠١٢

٤-١٠ أيلول/سبتمبر ٢٠١٢، نيويورك

البند ٤ من جدول الأعمال المؤقت

التقييم

ردّ الإدارة على تقييم إسهام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تعزيز النظم والعمليات الانتخابية

السياق والمعلومات الأساسية

١ - يعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على تشجيع الحكم الديمقراطي بما له من قيمة جوهرية في النهوض بالحقوق والمبادئ والعدالة ولما له من دور في توسيع نطاق التنمية البشرية التي يكون للناس دور حاسم فيها بالنسبة للقرارات التي تؤثّر على حياتهم. وبالنسبة للمؤسسات القوية والمسؤولة يجب أن يكون هناك توازن بينها وبين مشاركة قوية وشاملة من جانب المجتمع المدني، كما يجب أن تكون الانتخابات موضعاً للثقة وشاملة وأن تُبذَل في تنفيذها جهود لضمان إتاحة الفرصة أمام جميع الناس للمشاركة في الحياة السياسية لبلدانهم. ولهذا السبب فإن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يشجِّع الحكم الديمقراطي من خلال ثلاثة مجالات عمل هي: المشاركة الشاملة، والمؤسسات المتجاوبة، والمبادئ الدولية. ويعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وفقاً لخطته الاستراتيجية الحالية للفترة ٢٠٠٨-٢٠١٣، على تشجيع المشاركة الشاملة من خلال تشجيع اشتراك القطاع المدني على المستوى المحلي والمستويين الإقليمي والوطني. وآليات وفرص هذه المشاركة تشمل قوانين الانتخابات، والمؤسسات والعمليات، وقنوات التعبئة (مثل الأحزاب السياسية ومنظمات المجتمع المدني)، وقنوات الاتصال (الدخول على شبكات المعلومات، والحوكمة الإلكترونية، ووسائط الإعلام المستقلة). وفي إطار مجال تقديم خدمات المساعدة الانتخابية، تحديداً، يدعم برنامج الأمم

100712 100712 12-37654X (A)

الرجاء إعادة الاستعمال

المتحدة الإنمائي قوانين الانتخابات والعمليات والمؤسسات التي من شأنها أن تعزّز المشاركة الشاملة والإدارة المهنية للعملية الانتخابية.

٢ - وكان الاتجاه الرئيسي في المساعدة الانتخابية على مدى العقد الماضي يتمثّل في أن يُطَبَّق على نطاق واسع نهج الدورة الانتخابية، وهو أداة تولّى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي دوراً ريادياً في تشجيع استخدامها. ويستند هذا النهج إلى حقيقة أن من يقدّمون المساعدة الانتخابية إنما يدعمون أحداثاً منفردة كل أربع سنوات أو خمس سنوات ولكنهم لا يعملون على بناء القدرة المطلوبة والاستدامة والملكية الوطنية وهي عناصر تتيح للبلدان التي تضع البرامج أن تُجري الانتخابات بنفسها على نحو يتسم بالموثوقية مع تقليل الدعم الدولي تدريجياً. وعلى الرغم من المعرفة والخبرة التي يتم الحصول عليها من خلال مبادرات المساعدة الانتخابية فإن التدخُّلات من جانب الجهات المانحة والأمم المتحدة كانت تقدَّم بدرجة أكبر في كثير من الأحيان من خلال أهداف لسياسة منعزلة وقصيرة الأجل وليس من خلال استراتيجيات إنمائية تعاونية طويلة الأجل وواسعة النطاق. كذلك فإن التركيز على مناسبات الانتخابات جعل دمج المساعدة الانتخابية في برنامج أوسع نطاقاً للحكم الديمقراطي أمراً صعباً.

٣ - وقد اعتمد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، رسمياً، نهج الدورة الانتخابية كطريقة عمل له بعد الاجتماع الذي استضافه في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤ والذي عقدته الجماعات الانتخابية الواقعية التابعة للأمم المتحدة وغير التابعة لها التي اتفق أعضاؤها على أن نهج الدورة الانتخابية سيكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي كمنظمة إنمائية. ونهج الدورة الانتخابية يؤكّد على المشاركة في الأنشطة التي تُجرى في البلد على مدى فترة أطول وليس في عملية انتخابية واحدة، كما أنه يشمل المشاركة مع مختلف الجهات والمنافذ بما يشمل، ويتجاوز، هيئة إدارة الانتخابات. ويُقِر نهج الدورة أيضاً بأهمية مناسبات الانتخابات، ويدعمها، ولكنه يوفّر وسائل تحقيق ذلك في إطار أوسع نطاقاً.

٤ - وفي عام ٢٠١١ قدّم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساعدة بالنسبة للدورة الانتخابية إلى حوالي ٦٠ بلداً، وتلقى أيضاً ما يقل عن نصف هذه البلدان دعماً للانتخابات من البرنامج. واستجابة للطلبات المقدّمة تستخدِم نسبة ٦٥ في المائة من المكاتب القطرية نهج الدورة الانتخابية في عملية وضع البرامج. ولدعم هذه الجهود بدأ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام ٢٠٠٩ تنفيذ ''البرنامج العالمي لدعم الدورة الانتخابية''، بميزانية قدرها ٣٥ مليون دولار، لمساعدة البلدان على تحسين قوانينها وعملياتها ومؤسساتها المتعلقة بالانتخابات ولتعزيز مشاركة المرأة في العمليات الانتخابية. وتمثّل المساعدة الانتخابية بشكل

منتظم درجة إنفاق عالية بالنسبة للحكم الديمقراطي، وهو ما يعني أنه بالنظر إلى الانخفاض النسبي في عدد المكاتب القطرية التي تنفِّذ مشاريع في هذا المجال أقل من المشاريع التي تُنفَّذ في مجالات حقوق أخرى يكون متوسط معدّل الإنفاق لكل مشروع انتخابي مرتفعاً نسبياً.

٥ - وبالنظر إلى أن الانتخابات لها طبيعة سياسية بدرجة كبيرة فإن الجمعية العامة قد عيَّنت في عام ١٩٩١ وكيل الأمين العام لإدارة الشؤون السياسية كجهة تنسيق في الأمم المتحدة لتقديم المساعدة الانتخابية. وكان الغرض من هذا الدور تقديم ردود متسقة على الطلبات المقدَّمة من الدول الأعضاء للحصول على المساعدة الانتخابية ولإحالة هذه الطلبات إلى الجهات المختصة في منظومة الأمم المتحدة. وقد زاد انضمام القدرة التقنية الأساسية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالنسبة لتقديم المساعدة الانتخابية على مدى فترة العشرين عاماً الماضية، كما أن برنامجه الإنمائي وخبرته في مجال الحكم الديمقراطي ومسؤوليته عن التنسيق تجعله في وضع يتيح له القيام بالدور الرائد في تقديم المساعدة الانتخابية في ظروف المهام غير المتعلقة بحفظ السلام أو بالمهام السياسية. والتقسيم الحالي للعمل بين إدارة الشؤون السياسية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالنسبة للمساعدة الانتخابية هو كما يلي: تحديد قواعد السياسة المعيارية ومقاييس المساعدة الانتخابية، بينما يقدِّم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الريادة في تقديم المساعدة التقنية والخدمات الاستشارية والدروس المستفادة. وسياقات هذه المهمة هي سياقات متميّزة من حيث أن البعثة الموفدة يمنحها مجلس الأمن، عادة، ولاية انتخابية تحدّد الدور الذي ستقوم به الأمم المتحدة إضافة إلى ما سيفعله برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من خلال البرنامج القطري. والشراكات الهامة الأخرى في تقديم المساعدة الانتخابية تشمل برنامج متطوّعي الأمم المتحدة الذي يكلِّف أفراداً رئيسيين بتقديم المساعدة الانتخابية في سياقات عديدة، وخاصة في ظروف ما بعد الصراع، وجماعة ''المرأة والأمم المتحدة'' التي يعمل معها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من أجل تشجيع المشاركة السياسية من جانب المرأة.

٦ - وإقراراً بالدور الأساسي للمؤسسات والعمليات الانتخابية في تحقيق التنمية والحكم الديمقراطي، تتضمّن خطة العمل السنوية التي وضعها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام ٢٠١٢ تقديم المساعدة الانتخابية ضمن أولوياته المؤسسية السنوية البالغ عددها ١٢ أولوية.

الإنجازات والتوصيات وسُبل المضي قُدماً

٧ - بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي يُعتبر تقديم المساعدة الانتخابية مجالاً متسماً بالنضج. وقد وفَّرت المنظمة قدراً كبيراً من المعرفة والخبرة على مستوى المقار الرئيسية والمستويين الإقليمي والقطري. وهذه المستويات جميعها تشكّل مجتمعاً للممارسة يضم حوالي

١٠٠ جهة عاملة يمثّل تقديم المساعدة الانتخابية بالنسبة لها غالبية الوظائف التي تقوم بها سواءً من خلال مشروع لبلد محدّد أو كجهة استشارية. وقد اتسع نطاق هذا المجتمع بمشاركة من مجتمع الحكم الديمقراطي الأوسع نطاقاً الذي يقدِّم الدعم الانتخابي أيضاً في بعض الأحيان.

٨ - وقد عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على تطوير المعرفة والممارسات السليمة في مجال المساعدة الانتخابية بما يشمل المعلومات والممارسات المتعلقة بموضوعات مثل الانتخابات والنزاع، ومشاركة الحزب السياسي والمشاركة السياسية من جانب المرأة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الانتخابات. وعلى سبيل المثال فإنه في الفترة ٢٠١١-٢٠١٢ وضع برنامج الأمم المتحدة، بمشاركة من المعهد الديمقراطي الوطني، ''دليل أفضل الممارسات للأحزاب السياسية لتشجيع المشاركة السياسية من جانب المرأة'' - وهو يعتَبر الآن الدليل العالمي للكيفية التي يمكن بها للأحزاب السياسية أن تشجّع المشاركة السياسية من جانب المرأة في كافة مراحل الدورة الانتخابية.

٩ - وفي إطار الأمم المتحدة ذاتها، بل وبما يتجاوز هذا الإطار، تكوّنت شراكات قوية حول الأعمال المتعلقة بتقديم المساعدة الانتخابية، مع جهات تقدِّم المساعدة الانتخابية في الشمال والجنوب ومن خلال مبادرات عالمية مثل شبكة المعرفة الانتخابية التابعة لرابطة اقتصاديات المنافسة، ومشروع بناء الموارد في مجال الديمقراطية وإدارة دفة الحكم والانتخابات. وأقام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أيضاً شراكات قوية مع مؤسسات ثنائية ومتعددة الأطراف أبرزها الاتحاد الأوروبي الذي اشترك برنامج الأمم المتحدة معه في وضع مبادئ توجيهية تنفيذية لمساعدة وفود الاتحاد الأوروبي والمكاتب القطرية التابعة للبرنامج على العمل معاً في الميدان على نحو أفضل. وباعتبار أن البرنامج هو الجهة التي تشرف على صناديق التبرعات الخاصة بالمساعدة الانتخابية فإنه قد طوّر القدرة على إدارة صناديق تبرعات كبيرة ومعقَّدة وذلك عن طريق الجمع بين الجوانب المتعلقة بإدارة الصندوق والمشاركة والخبرة التقنية القوية.

١٠ - ويقدِّم التقييم استعراضاً شاملاً وإيجابياً لدور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وإنجازاته في تقديم المساعدة الانتخابية، كما ينص بوضوح على أنه: كان للمساعدة التي قدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي دور أساسي في إجراء انتخابات ذات مصداقية في ظروف معقّدة أعقبت نشوب نزاعات وفي مراحل تحوُّل سياسي حسّاسة؛ كما أنها أدّت إلى جعل إدارة الانتخابات متسمة بمزيد من المهنية وإلى عمليات أكثر شمولية وانتخابات تحظى بمزيد من المصداقية مقارنة بما كان سيحدث في حالة عدم تقديم المساعدة. كذلك فإنه في بعض

الحالات لم يكن للانتخابات أن تتم بدون الدعم الذي قُدِّم من جانب البرنامج ومن جانب الجهات المانحة له والشريكة له. ويشير التقييم أيضاً إلى أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو المنظمة الوحيدة القادرة على أن تمثّل المصالح الوطنية، وكذلك الدولية، وعلى وضع مكوّنات المساعدة في الإطار الأوسع نطاقاً للتطوير الانتخابي والديمقراطي وزيادة الحرص على تحقيق الغاية المنشودة، وجميعها عوامل تجعل من غير الممكن أن تحل جهة أخرى محل البرنامج.

١١ - وفي الوقت نفسه، يشير التقييم إلى مجالات معيّنة يمكن لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يعزّز تأثيره فيها. وهذا يشمل زيادة ارتباط المساعدة الانتخابية ببرمجة الحكم الديمقراطي؛ وضمان أن تطبَّق الدورة الانتخابية على نحو صحيح؛ والربط على نحو أفضل بين إطار المساعدة الانتخابية المستندة إلى مبادئ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والوضع الواقعي للمكتب القطري؛ والسعي إلى ضم جهات شريكة رئيسية؛ والدعوة على نحو أكثر اتساقاً إلى إيجاد حلول تكنولوجية فعّالة من حيث التكلفة ومستدامة؛ وتحسين الكفاءات الداخلية.

١٢ - وقبل تناول التوصيات من حيث مزاياها من المفيد التمييز بين البنود التي تدخل ضمن اختصاص برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنود التي تتجاوز هذا الاختصاص، وكذلك بين التوصيات المتعلقة بالدعم الذي يقدمه البرنامج إلى النظم والعمليات الانتخابية في حد ذاتها والتوصيات التي تتجاوز هذا الدعم وتكون ضمن إطار الدعم الأوسع نطاقاً للحكم الديمقراطي أو إلى 'قواعد اللعبة' العامة. وهذه التمييزات لها أهمية بالنسبة لصياغة ردّ الإدارة بالنسبة للإجراءات الملموسة والمحدّدة والقابلة للتنفيذ التي تتناول هذه التوصيات بفعالية.

١٣ - وعلى سبيل المثال فإن التوصية الأولى تشير إلى أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بحاجة إلى تكثيف جهوده من أجل إيجاد شعور بالواجب مشترك بين المقار والمكاتب القطرية والمشاريع، وكذلك من أجل تحسين الفهم العام لنهجه وبرنامجه. وهذا يشكّل هدفاً رئيسياً لبرنامج التغيير التنظيمي الذي بدأ في عام ٢٠١١ والذي يهدف إلى تحسين أداء البرنامج واتساقه في جميع المجالات. وتشير التوصية الثانية إلى أنه ينبغي أن يتوصّل البرنامج إلى طريقة لوضع إطار لعلاقاته مع السلطات الوطنية من أجل تحقيق توازن بين حيادية الأمم المتحدة والعلاقات الطويلة الأجل في البلد. وفي حين أن هذه التوصية تنطبق على المساعدة الانتخابية فإنها تتناول التحدّي المؤسسي لنظام المنسِّق المقيم وتتناول الصعوبة التي تعترض التوفيق بين الطلبات المختلفة التي توضَع على عاتق ممثل الأمم المتحدة من جانب الجهات الوطنية المناظرة والجهات الشريكة الدولية ومنظمة الأمم المتحدة نفسها. وفي الوقت نفسه فإن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي قد حظي دائماً بالثناء من جانب مجموعة كبيرة من الجهات الفاعلة الوطنية والدولية وذلك لعدم تحيُّزه.

١٤ - وباعتبار أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو منظمة على درجة عالية من اللامركزية تعمل على نحو وثيق مع الحكومات المضيفة فإن البرنامج يعمل على أن يكون النهج الذي يتبعه مع كل بلد موائماً للاحتياجات ونقاط النفاذ المتاحة. وقد لا يكون من الممكن دائماً الالتزام بنهج واحد، كما أن المكاتب القطرية قد تضع برامج المساعدة الانتخابية بطريقة تعكس الفرص المتاحة لها. ولهذا فإن المسألة قد لا تكون متعلقة بعدم فهم نهج البرنامج وخياراته بقدر كونها خياراً واعياً يستند إلى قيود تتعلق بالسياق. واستجابة لهذه التوصيات سوف يعمل البرنامج على تحقيق توازن بين الحاجة إلى الاتساق مع الاحتياجات المحددة للبلد. ومع ذلك فإن الإدارة متفقة مع الرأي القائل بأنه ينبغي بذل المزيد من الجهد لضمان أن المعلومات المتعلقة بالسياسة تضع عملية البرمجة على الطريق الصحيح وتؤدّي إلى أن يكون الأداء على قدر أكبر من الانتظام وذلك، مثلاً، بجعل مشاركة مقدّمي المشورة في مركز الخدمة الإقليمية والمقر (في نيويورك وبروكسل) بالنسبة للمسائل المتعلقة بالانتخابات والحوكمة في تقييم الاحتياجات وفي عمليات صياغة المشاريع، وخاصة إذا كانت خبرة المكتب القطري، و/أو إدارته، في مسائل المساعدة الانتخابية خبرة حديثة. وهناك خيار آخر يتمثّل في تشجيع المكاتب القطرية على المشاركة بمزيد من الانتظام في مشاريع المساعدة الانتخابية التي يجري تنفيذها مع مقدّمي المشورة المتعلقة بالسياسة من أجل ضمان نوعية المعلومات المقدّمة. وهذا قد يشمل أيضاً مقدّمي المشورة في المسائل الجنسانية لضمان معالجة أوجه القلق المتعلقة بالمساواة بين الجنسين بشكل منتظم في مشاريع المساعدة الانتخابية.

١٥ - ويقدِّم التقييم أيضاً توصيتين تكميليتين: أولاً، أنه ينبغي أن يعزّز برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تنفيذه لنهج الدورة الانتخابية، وثانياً، ينبغي أن يضع البرنامج في المقدمة استراتيجيات خروج واضحة عند البدء في تقديم الدعم الانتخابي. وكما هو موضَّح في التقييم فإن 'الأولويات المتنافرة للمانحين' على المستوى القطري هي عامل رئيسي يؤثّر على تنفيذ نهج الدورة الانتخابية. ويبيِّن استعراض الميزانيات أن المشاريع المتعددة السنوات لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي التي تهدف إلى العمل أساساً على تنمية القدرة الانتخابية على مدى الدورة الانتخابية بكاملها لا تزال تكلفتها تمثّل في المتوسط ٥٠ سنتاً لكل دولار يتم إنفاقه على الدعم المتعلق تحديداً بالانتخابات، وهو ما يشير إلى أن وضع برنامج لإجراء الانتخابات هو مسألة شائعة. ومن الممكن أن يؤثر هذا على توقيت تقديم المانحين للتمويل، وتوفُّر هذا التمويل، في فترة 'مابين الانتخابات' في البرامج الصغيرة والكبيرة؛ وذلك، مثلاً، في سياقات تنطوي على اختلافات كما هو الحال بالنسبة لأفغانستان وملديف حيث وُضِعَت مبادرات الدورة الانتخابية قبل الانتخابات بسنوات ولكنها تعثّرت بسبب نقص تمويل الجهات المانحة. وتأخر التمويل يمكن أن يحوّل بفعالية مشروع دورة انتخابية إلى مشروع انتخابي محدّد. ومن

الممكن أن يؤدّي أيضاً تأخر التمويل إلى زيادة الميزانيات. وعلى سبيل المثال فإنه عند إجراء عمليات الشراء قبل الانتخابات بفترة قصيرة دون توفُّر الوقت الكافي تقل الخيارات بدرجة كبيرة وهو ما يجعل أكثر الحلول تكلفة الخيار الممكن الوحيد. والتحدّيات الأخرى التي تعترض تنفيذ نهج الدورة الانتخابية على نحو فعّال تشمل تكوين هيئات شبه دائمة لإدارة الانتخابات أو تعيين مفوّضين للانتخابات في وقت متأخر؛ وإحجام بعض الحكومات عن العمل في الفترة التي تعقب الانتخابات مباشرة؛ وتفضيل الاستثمار في المجالات 'الأساسية' مثل تقديم الدعم إلى هيئة إدارة الانتخابات بدلاً من الاستثمار في مجالات 'تكميلية' مثل الحزب السياسي، أو النزاعات الانتخابية، أو المجتمع المدني، أو دعم وسائط الإعلام.

١٦ - وبغض النظر عن التحديات التي تواجه تنفيذ نهج الدورة الانتخابية فإن الإدارة متفقة على أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لا يؤكد بدرجة كافية في تصميم المشاريع على وضع معايير وطنية واضحة لتحقيق تقدُّم في القدرات وفي إقامة المؤسسات التي ستدعو إلى تقليل الاعتماد على الدعم الدولي وإلى عدم اللجوء إليه في نهاية المطاف. وقد تبيَّن لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن تنفيذ النهج الدورة بالكامل سوف يؤدّي مع مرور الوقت إلى الحدّ من ميزانيات المشاريع الانتخابية - بما يشمل الإنفاق على دعم يوم الانتخابات - وإلى تقديم موظفي البرنامج للمساعدة داخل البلد. وقد تحوَّلت بعض الدول الأعضاء، مثل البرازيل وجنوب أفريقيا والمكسيك، من بلدان تحصل 'بالكامل' على مساعدة انتخابية من الأمم المتحدة إلى بلدان تقدِّم الخبرة والدعم فيما بين بلدان الجنوب. وفي هذه الحالات يتطوّر دور برنامج الأمم المتحدة من تقديم المساعدة التقنية إلى الوساطة في تقديم المعرفة والمعايير والشراكات والمعلومات. وفي حالات أخرى، مثل حالات المشاريع الإقليمية للدول الأفريقية الناطقة باللغة البرتغالية ومحفل اللجان الانتخابية التابع للجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي، يقوم البرنامج بدور الوساطة في عمليات التداول بين هيئات إدارة الانتخابات في بلدان الجنوب. واستجابة لهذه التوصية، يحتاج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى أن تعالج تحدّياً له جانبان: كيفية العمل معاً كمجتمع إنمائي لتنفيذ نهج الدورة الانتخابية بطريقة تعالج التحديات مع التخطيط بطريقة أكثر استهدافاً؛ والقيام، مع بناء القدرات الوطنية، بوضع معايير جديدة للمساعدة التي يقدّمها البرنامج من أجل زيادة المساعدة الانتخابية التي تقدَّم.

١٧ - وتستند الإجراءات الأساسية المقترحة على أساس النتائج التي تم التوصُّل إليها إلى الأعمال الجارية في العديد من المجالات، كما أنها تشكِّل أربعة أنواع من المبادرات: (أ) السياسة: القيام مع إدارة الشؤون السياسية بوضع المبادئ التوجيهية لتقييمات الاحتياجات في صورتها النهائية وتقديم الدعم بشأن ضمان النوعية إلى المكاتب القطرية التي تضع برامج المساعدة الانتخابية؛ و(ب) البرمجة: وضع خطط مسبقة وتطبيق الخبرة العملية في

مرحلة البداية، وتصميم المساعدة الانتخابية باستخدام التحليل المؤسسي وتحليل السياق، وبناء قدرة مديري المشاريع على التوعية بالقواعد والمعايير الإقليمية والدولية، وتأييدها، في سياقات سياسية مختلفة، والاستفادة من الممارسات الإيجابية المتعلقة بدمج المساعدة الانتخابية في مجالات الحكم الأخرى؛ و(ج) المعرفة: وضع تدريبات التعلُّم من الدروس المستفادة المتعلقة بالدورة الانتخابية الطويلة الأجل والمساعدة الانتخابية المتكاملة في صيغتها النهائية، وتشجيع زيادة تبادل المعرفة فيما بين الأقاليم وتبادل كبار المديرين العاملين في البرنامج للخبرات وتشجيع زيادة استخدام المجتمع الانتخابي للخبرة المكتسبة؛ و (د) الشراكات: توضيح تقسيم الأدوار والمسؤوليات في نظام الأمم المتحدة من خلال القيام بالمتابعة بالاشتراك مع لجنة السياسة التابعة للأمين العام، واستخدام التحليل الاستراتيجي في تقييمات الاحتياجات لما ينبغي أن يقوم به برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مقابل الجهات الفاعلة الأخرى، وإشراك إدارة الشؤون السياسية على نحو أفضل في المسائل السياسية.

١٨ - وسوف يواصل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي دعم نهج الدورة الانتخابية وتعميق، وصقل، فهم المجتمع الانتخابي لممارسة الكيفية التي يُسهم بها هذا النهج في تعزيز القدرة الوطنية والملكية والاستدامة وفعالية التكاليف في العمليات الانتخابية. وسوف تكون لنتائج وتوصيات الدراسة التي يجريها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لوضع مدوّنة ''الدروس المستفادة بالنسبة للأثر الأطول أجلاً للمساعدة الانتخابية التي تقدمها الأمم المتحدة''، وهي دراسة تبحث الوضع في إندونيسيا، وبنغلاديش، وجورجيا، والأراضي الفلسطينية المحتلة، وكمبوديا، وليبيريا، والمكسيك، وموزامبيق، ستكون لها أهمية حاسمة من هذه الناحية. وسوف يكون من شأن المشاركة المنتظمة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في بعثات تقييم الاحتياجات التي تنظمها إدارة الشؤون السياسية أن تساعد أيضاً في ضمان أن تأخذ عناصر المساعدة الانتخابية في الاعتبار منذ البداية منظور تنمية القدرات في الأجل الطويل وروابط الحكم الديمقراطي. وإضافة إلى هذا فإن التقييمات التي يُجريها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي قبل إجراء الانتخابات، وأثناء إجراء الانتخابات وبعده، كأمر عادي خلال دورة وضع البرنامج سوف تؤكّد بدرجة أكبر على الاستدامة والملكية والقدرة وفعالية التكاليف.

١٩ - ويُبرز التقييم أيضاً أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بدأ في تعزيز تمكين المرأة في الدورة الانتخابية على نحو أكثر انتظاماً. وقد تراوح هذا الدعم بين ضمان تقديم الدعم إلى النساء للمشاركة في التصويت وبناء قدرة المرشّحات النساء ومراجعة التشريع الانتخابي وتشجيع إدماج المرأة، وذلك، مثلاً، باتخاذ تدابير خاصة مؤقتة أو تخصيص حصص. غير أن التقييم يشير إلى أن الإنجازات التي تحققت بالنسبة للبرمجة الجنسانية في المساعدة الانتخابية قد اعتمدت بدرجة كبيرة على التزامات الأفراد، وخاصة كبار المستشارين التقنيين. غير أن

التقييم يشير أيضاً إلى أنه قد تحقّق تقدُّم من خلال ''البرنامج العالمي لدعم الدورة الانتخابية'' الذي يعطي أولوية للمسائل الجنسانية كواحدة من نقاط العبور الرئيسية الأربع في المساعدة الانتخابية ويقدِّم موارد مالية وبشرية مخصصة تشمل الخبرة التقنية المتعلقة بالمسائل الجنسانية والانتخابات على مستوى رفيع. وقد أثنت ''لجنة التوجيه والتنفيذ المعنية بالمسائل الجنسانية'' التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أيضاً على نجاح نموذج ''البرنامج العالمي لدعم الدورة الانتخابية'' في تعميم المسائل الجنسانية. ولهذا فإن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي سيواصل العمل من أجل ضمان إدراج المسائل الجنسانية بانتظام ضمن المساعدة الانتخابية.

٢٠ - وسوف يستخدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أيضاً أدوات ونُهج جديدة في أعماله المتعلقة بالمساعدة الانتخابية. وعلى سبيل المثال فإن جعل أداة التحليل المؤسسي والإطاري الجديدة موائمة لمجال المساعدة الانتخابية المحدَّد سيساعد على وضع خطة المساعدة الانتخابية وتعميق البرامج الديمقراطية بحيث تعالَج التسوية السياسية بدرجة كافية منذ البداية. وسوف يواصل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي استخدام نُهج متكاملة لوضع خطط المساعدة الانتخابية التي تعتمد على جميع القطاعات المحلية، ويوسِّع نطاق هذا الاستخدام، في بلدان مثل كينيا التي كوّن فيها المكتب الإقليمي لأفريقيا ومكتب السياسات الإنمائية ومكتب منع الأزمات والتعافي منها كياناً واحداً، مع المكتب القطري والمركز الإقليمي، من أجل وضع إطار استراتيجي للبرمجة بشأن الانتخابات المقبلة.

٢١ - واستناداً إلى الأعمال الهامة التي اضطلع بها في السنوات الأخيرة سيواصل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي استكشاف الأسلوب الملائم لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الانتخابات والدعوة إلى اتخاذ قرارات قائمة على المعلومات تؤدّي إلى تحقيق نتائج مستدامة. وسوف يتطلّب هذا ضمان وجود طاقة داخلية ملائمة في البرنامج من أجل تقديم المشورة إلى البلدان المشمولة بالبرنامج بشأن التخطيط والإدارة والشراء والعمليات ووضع الميزانية والتعاون المطلوب بين المؤسسات عند استخدام التكنولوجيات الجديدة. وفي حين أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي سوف يفعل كل ما يمكن له أن يفعله للحدّ من تكاليف المساعدة الانتخابية وسيبحث الكيفية التي يمكن بها تحقيق ذلك على نحو أفضل فإن توفّر التمويل في الوقت المناسب سوف يساعد على أن تظل التكاليف منخفضة.

٢٢ - وسوف يواصل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أيضاً استكشاف طرائق لتحسين كفاءة أدائه. وفي حين أن البرنامج يستخدم نظماً وأدوات تجعل العمليات التنفيذية التي يقوم بها من بين أسرع وأسهل العمليات في منظومة الأمم المتحدة فإنه من الممكن له أن يفعل المزيد لتشجيع التخطيط المبكّر ولبناء قدرة الاستيعاب للمكاتب القطرية التي تواجه زيادة عبء

التعيين والشراء والإدارة المالية الذي يصحب دائماً تقديم المساعدة الانتخابية. وسوف يعمل برنامج الأمم المتحدة على تشجيع التوسُّع في استخدام الإجراءات السريعة في المكاتب القطرية التي تقدّم الدعم إلى الانتخابات. وسوف يسعى البرنامج أيضاً من أجل تحسين كفاءة الأداء من خلال المشاركة في الفريق العامل المعني بالدعم التشغيلي، وهو الفريق الذي شكّلته لجنة السياسات التابعة للأمين العام. وهذا الفريق الذي يتكوّن من إدارة الشؤون السياسية، وإدارة الخدمات الميدانية، وإدارة عمليات حفظ السلام، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، سيقدّم توصيات بشأن كيفية تحسين كفاءة الاستجابة التشغيلية للأمم المتحدة في الانتخابات. وسوف يستكشف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أيضاً شمولية ودقة المعلومات المقدمة بشأن المساعدة الانتخابية، وخاصة في التقرير السنوي الذي يركِّز على النتائج.

٢٣ - وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي يرحب بهذا التقييم ويقدِّر الدروس التي يقدّمها لمواصلة إدخال تحسينات تنظيمية. ويتضمّن المرفق الذي يرد في الصفحات التالية الخطوط العريضة للتوصيات الرئيسية الواردة في التقييم وردود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

المرفق – التوصيات الرئيسية وردّ الإدارة

التوصية ١: ينبغي أن يكثّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي جهوده لإيجاد شعور مشتَرك بوحدة الهدف بين المقرّ والمكتب القطري وأفرقة تنفيذ المشاريع ولتحسين فهمها لنهج البرنامج ولخيارات البرمجة المتعلقة بالمساعدة الانتخابية. وينبغي أن يتأكد البرنامج من أن أُطره المؤسسية ورؤيته للمساعدة الانتخابية ولكيفية تواؤمها مع إطار المساعدة الانتخابية الأوسع نطاقاً التي تقدمها الأمم المتحدة مفهومة تماماً من جانب الموظفين والجهات الرئيسية صاحبة المصلحة التي تعمل على المستوى القطري. وينبغي أن يشمل هذا تدريب موظفي المكتب القطري وموظفي المشاريع على الكيفية التي يمكن بها لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يعزِّز القيم المعيارية للأمم المتحدة ويقوم بدور غير متحيّز في تقديم المساعدة الانتخابية. وينبغي أن يعمل البرنامج على رفع مستوى ما لديه من معرفه وخبرة داخلية وذلك من خلال زيادة النشر المنظم وجهود الشبكات ومتابعة مجتمعه المحلي للاجتماعات المتعلقة بالممارسة. وينبغي أيضاً أن ينظر البرنامج في تقديم تدريب توجيهي أكثر تركيزاً وشمولية – بشأن الرؤية المؤسسية للمنظمة وتنفيذ المبادئ التوجيهية للمساعدة الانتخابية – للممثلين المقيمين الجدد، وكبار المستشارين التقنيين، وكبار مديري المكاتب القطرية وموظفي وحدة الحوكمة.
ردّ الإدارة: تتماشى هذه التوصية إلى حدٍ بعيد مع برنامج التغيير التنظيمي الذي يدعو إلى تحسين الأداء 'من جيد إلى عظيم' بحيث يكون دائماً لأنشطة البرمجة والتنفيذ التي يقوم بها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أثر إيجابي. وبرنامج التغيير التنظيمي يعني أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي سوف يستخدِم أفضل تشكيلة للمعرفة والسياسة والبرامج وخدمات المؤسسات كي يدعم بانتظام تقديم نوعية عالية من المساعدة الانتخابية على المستوى القطري. والإجراءات المقترحة هنا تشكّل جزءاً من جهد تنظيمي أكبر يتجاوز معالجة المسائل التي أثيرت في هذا التقييم والتي تهدف إلى وضع معايير موحّدة لأداء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أرض الواقع – وليس فقط في مجال الانتخابات بل على وجه العموم. وسوف يفعل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المزيد كي تصبح السياسات والتوجيهات متاحة بسهولة، وخاصة من خلال 'الأعمال الجماعية' – لتشجيع تبادل المعلومات فيما بين الأقاليم. وسوف يستخدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أيضاً على مستوى أكبر الخبرة المحلية وذلك من خلال تعزيز وظيفة ضمان النوعية بالنسبة لتصميم المساعدة الانتخابية، وخاصة من جانب مستشاري المراكز الإقليمية والمقار الرئيسية. وسوف يستخدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أيضاً على نطاق أوسع حلقات عمل وحلقات تدريبية انتخابية إقليمية من أجل الإسهام في تحقيق الاتساق والفعالية. وأخيراً فإن القيادة العليا للمكتب القطري تقوم بدور له أهمية خاصة في وضع إطار للحوار مع الحكومة بشأن المساعدة الانتخابية التي يقدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، كما أنها ستشارك بدرجة أكبر من خلال عقد اجتماعات وحلقات تدريبية في مجال الإدارة/توحيد الجهود من أجل تحقيق التماسك.

الإجراء الرئيسي (الإجراءات الرئيسية)	الإطار الزمني	الوحدة (الوحدات) المسؤولة	المتابعة*	
			التعليقات	الوضع
١-١ تحسين التعاون بين مختلف المناطق لتبادل الدروس والنُهج فيما يتعلق بالمساعدة الانتخابية التي يقدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مثل المساعدة التي تقدَّم أثناء انعقاد الاجتماعات العالمية المتعلقة بالإدارة واجتماعات المكاتب/التجمعات الإقليمية.	مستمر	المكاتب الإقليمية، ومكتب السياسات الإنمائية، والمراكز الإقليمية		
١-٢ تحديد دور أقوى لضمان النوعية في وضع مشاريع المساعدة الانتخابية التي يُستفاد فيها من الخبرة المحلية.	خلال سنة واحدة	مكتب السياسات الإنمائية ومكتب منع الأزمات والتعافي منها، مع المكاتب الإقليمية		
١-٣ ضمان أن تكون السياسات والتوجيهات الانتخابية متاحة بسهولة ويمكن الوصول إليها واستكمالها بشكل متكرر باستخدام مناهج العمل وطرائق أخرى.	خلال ستة أشهر	مكتب السياسات الإنمائية		
١-٤ ضمان مشاركة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في المبادئ التوجيهية التي وضعتها إدارة الشؤون السياسية/شعبة المساعدة الانتخابية والمتعلقة ببعثات تقييم الاحتياجات وأنواع ومبادئ المساعدة الانتخابية التي تقدمها الأمم المتحدة وضمان توزيعها على المكاتب القطرية	خلال ثلاثة أشهر	مكتب السياسات الإنمائية (بمشاركة من إدارة الشؤون السياسية)، والمكاتب الإقليمية		

التوصية ٢: ينبغي أن يقيِّم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الطريقة التي يضع بها إطاراً للعلاقات مع السلطات الوطنية فيما يتعلق بالمشاريع الانتخابية وأن يضع نموذجاً يجسِّد عدم تحيُّز الأمم المتحدة في علاقتها الطويلة الأجل داخل أي بلد. وينبغي أن يحافظ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على سمعته كجهة غير متحيِّزة لتقديم المساعدة الانتخابية لأنه من الممكن أن تلعب هذه السمعة دوراً حاسماً في إدارة الديناميات السياسية المحلية مع الدعوة إلى توسيع نطاق متطلبات النزاهة الانتخابية. وينبغي أن يضمن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن تكون مشاركته في أية عملية انتخابية علامة بارزة للشرعية بما يوفّر الثقة لدى هيئات إدارة الانتخابات لتتخذ القرارات الصحيحة ويثني القوى غير الديمقراطية عن تقديم مطالبات غير جادة أو في الإخلال بالعملية. وينبغي أن يضمن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن تكون المكاتب القطرية على علم بخيار تقديم الدعم استناداً إلى طلب من هيئة لإدارة الانتخابات. وينبغي أن يركِّز البرنامج ما لديه من إمكانات تقنية ومعيارية على دعم هذه المؤسسات المستقلة من أجل تعزيز مكانتها في المجتمع ودعم الدور السياسي الذي تقوم به جهات تحكيم في السباق الانتخابي.
ردّ الإدارة: لا تزال عملية تقييم الاحتياجات التي تتولاها إدارة الشؤون السياسية هي العملية التي تحدِّد معالم المساعدة الانتخابية التي يقدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، كما أن الطلبات التي تقدمها هيئات إدارة الانتخابات لا تزال تعتبر طلبات استثنائية، مع النظر إلى الفرع التنفيذي في كثير من الأحيان على أنه الجهة التي تبادر بتقديم الطلبات إلى الأمم المتحدة. وسوف يدعو برنامج الأمم المتحدة بدرجة أكبر إلى أن تعتَبر هيئة إدارة الانتخابات مصدراً روتينياً للطلبات المتعلقة بالانتخابات. والمساعدة الانتخابية – شأنها شأن الحوكمة الديمقراطية بل والتنمية – تعكس البُعدَين السياسي والتقني. ويعتقد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن الحل بالنسبة للتحديات السياسية الموجودة في مجال الانتخابات لا يتمثل في مواصلة التمييز بين البعد السياسي والبعد التقني بل في إدارة الجوانب السياسية بطريقة تتيح لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحفاظ على أعلى مستويات الحياد. ومن الممكن أن ينطوي هذا على طلب الخدمات من إدارة الشؤون السياسية عند الحاجة وحسب الحاجة. وفي سياقات حفظ السلام أو إيفاد البعثات سيكون معنى هذا أن يتم التمييز بوضوح بين الدور السياسي الرائد للبعثة والدور التقني الذي يقوم به برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مع تحديد المساعدة التقنية بحيث تأخذ في الاعتبار السياق السياسي. وسوف يستكشف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي طرائق لإثارة الوعي لدى كبار موظفي البرنامج بالنسبة للدروس المستفادة التي تتعلق بالعلاقة السياسية – التقنية وللدور الذي يمكن لإدارة الشؤون السياسية أن تقوم به. وتتمثل، عادةً، مشاريع المساعدة الانتخابية التي يقوم بها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تقديم كبير المستشارين التقنيين لتقارير واضحة إلى المكتب القطري للبرنامج (عادة إلى رئيس الحوكمة أو إلى الإدارة العليا للمكتب القطري) من أجل تعزيز سلسلة المساءلة والاتصال التي ترتبط من خلالها المساعدة الانتخابية على نحو وثيق بأعمال الحوكمة الديمقراطية التي يقوم بها المكتب القطري التابع للبرنامج.

الإجراء الرئيسي (الإجراءات الرئيسية)	الإطار الزمني	الوحدة (الوحدات) المسؤولة	المتابعة*	
			التعليقات	الوضع
٢-١ توعية كبار موظفي المكتب القطري والموظفين العاملين في مجال الانتخابات - بالاستفادة من توجيهات المنسّقين المقيمين والمديرين القطريين ونائب المدير القطري ومن إمكانات أخرى - بحقيقة أنه يمكن لهم أن يعتمدوا على إدارة الشؤون السياسية بالنسبة لتقديم الدعم السياسي أو التدخلات السياسية فيما يتعلق بالقواعد والمعايير الدولية.	مستمر	مركز الموارد التعليمية، وكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، ومكتب السياسات الإنمائية		
٢-٢ الانتهاء من إعداد الدراسة المتعلقة بالدروس المستفادة مع إدارة الشؤون السياسية وإدارة عمليات حفظ السلام بشأن المساعدة الانتخابية المتكاملة لوضع توصيات بشأن تقسيم العمل بين البعثات وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.	الربع الثالث من عام ٢٠١٢	مكتب السياسات الإنمائية (بمشاركة من إدارة الشؤون السياسية وإدارة عمليات حفظ السلام)، ومكتب منع الأزمات والتعافي منها.		
٢-٣ الإسهام في عملية تقييم الاحتياجات التي وُضِعَت صياغتها من جانب إدارة الشؤون السياسية/شعبة المساعدة الانتخابية وتحديد المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالمساعدة الانتخابية من أجل توسيع نطاق النظر في طلبات الحصول على المساعدة الانتخابية المقدَّمة من هيئات إدارة الانتخابات.	الربع الثاني من عام ٢٠١٢	مكتب السياسات الإنمائية (بمشاركة من إدارة الشؤون السياسية)، ومكتب منع الأزمات والتعافي منها، والمكاتب الإقليمية		

التوصية ٣: ينبغي أن يتأكد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من أن المساعدة الانتخابية راسخة على نحو أكثر اتساقاً في إطار الحكم الديمقراطي الأوسع نطاقاً من أجل إدماج قِيَم ذلك الإطار على نحو أفضل. وينبغي أن يرسِّخ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بمزيد من الحزم المساعدة الانتخابية في برنامج الحكم الديمقراطي الأوسع نطاقاً لإضفاء معنى أكبر على الدعم الذي يقدمه. وهذا يعني تحديداً أن يعمل البرنامج بطريقة أكثر منهجية لإرساء التعاضد فيما بين مختَلف برامج الحكم الديمقراطي التي قد يكون بعضها قائماً بالفعل بتقديم المساعدة إلى الجماعات النسائية ومؤيدي المجتمع المدني ووسائط الإعلام والأحزاب السياسية وأعضاء البرلمان. وينبغي أن تبدأ هذه العملية بالاستفادة من الفرص المتاحة واتباع الأسلوب المنهجي بدرجة أكبر كجزء من عملية وضع خطة العمل البرنامجية للبلد. وهذا يتطلّب أن تُشَخَّص على نحو أفضل المسائل المتعلقة بالحكم وأن يُصَمَّم برنامج الحكم، بما يشمل المساعدة الانتخابية، في إطار هذا التحليل. وفي السياقات التي تفتقر إلى الإرادة السياسية، وفي الظروف التي لم يُؤد تقديم المساعدة التقنية الانتخابية فيها إلى تحقيق النتائج المرتآة، ينبغي أن يضمن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تقديم مقار كاملة ودعم إقليمي إلى المكاتب القطرية من خلال تقديم المشورة والدعم. وفي الحالات التي لا تتوفّر بالنسبة لها إرادة سياسية لعمليات تتنافس في القيام بها أطراف سياسية متعددة ينبغي أن يقيِّم البرنامج بعناية خيارات الدعم الذي يقدمه وذلك بالنظر على أن تقديم المساعدة إلى أجزاء من عملية يجري تنفيذها في مثل هذه الظروف يعتبر موافقة ضمنية عليها. وينبغي إعطاء المكاتب القطرية التي ستجري عمليات انتخابية مقبلة أولوية بالنسبة للتدريب على التحليل السياسي الجديد المستند إلى أسس اقتصادية للمنظمة وعلى كيفية دمج هذا التحليل السياسي في المساعدة السخية والمساعدة التقشّفية. ومن الممكن أن يؤدّي تدعيم التحليل السياقي ودمج نظم الإنذار المبكر في برامج المساعدة الانتخابية إلى مساعدة المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية على تحديد العناصر المحرّكة المتوقعة للنزاع الانتخابي ووضع إجراءات لتخفيفها ومنعها على المستويين السياسي والتقني.
ردّ الإدارة: تعتبر الانتخابات أحد مجالات العمل التي أضيفت إلى المهام المتعلقة بالديمقراطية والحكم التي يتولاها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. والانتخابات، في حد ذاتها، تعطي قيمة كهدف إنمائي وحيد وكافٍ. غير أنه توجد روابط عديدة بين الانتخابات وإطار الحكم الأوسع نطاقاً، من ناحية، ونهج الدورة الانتخابية من ناحية أخرى، كما أن ضمان أن يكون للنهج تأثير أكبر سوف يساعد أيضاً على ضمان الروابط بين المساعدة الانتخابية، من ناحية، والعمل مع الأحزاب السياسية والمجتمع المدني، بما يشمل الجماعات النسائية ووسائط الإعلام والمراقبين المحليين وقوات الأمن وأعضاء البرلمان والهيئة القضائية من ناحية أخرى. وعند تحديد المساعدة الانتخابية في وثيقة البرنامج القطري/خطة عمل البرنامج القطري تحدَّد في الوقت نفسه الجوانب التي تربط هذه المساعدة بمجالات عمل أخرى للبرنامج في البلد (وعلى المستوى الإقليمي). وسوف يستخدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي النتائج والتوصيات التي تتضمنها الدراسة التي أجراها بشأن المساعدة الانتخابية الأطول أجلاً وذلك من أجل تحديد طرائق استخدام نهج الدورة الانتخابية على نحو أفضل في الظروف التي قد لا يؤدي التركيز فيها على هيئة إدارة الانتخابات، في حد ذاتها، إلى تحقيق النتائج المطلوبة. وبالمثل فإن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي سوف يستخدم النتائج المستقاة من الدراسة المتعلقة بتعميم المنظور الجنساني في المساعدة الانتخابية، وكذلك

عناصر المعرفة الأخرى، لتحديد المدخل الرئيسي لتعميم مراعاة المنظور الجنساني في المساعدة الانتخابية. كذلك فإن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي سوف يستخدم على نحو أفضل نهج التحليل المؤسسي والسياقي والنهج التعاوني المشترك بين المكاتب (مكتب السياسات الإنمائية – مكتب منع الأزمات والتعافي منها – المكاتب الإقليمية) لبرمجة التنمية (البرامج القطرية ومشاريع القطاعات). وفي حالة عدم توفُّر إرادة سياسية لتنفيذ عمليات تنافسية متعددة الأطراف ينبغي أن يقيِّم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بعناية، اختياراته بالنسبة لتقديم الدعم. ومن المهم للغاية أن يكون برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مرتبطاً على نحو كامل بالتحليل السياسي لبعثات تقييم الاحتياجات وألاّ يحدّ من إسهامه في تصميم مشاريع انتخابية ممكنة في المستقبل. ولا تزال عملية تقييم الاحتياجات التي تتولاها إدارة الشؤون السياسية مستمرة في تحديد مقاييس المساعدة الانتخابية التي يقدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، كما أن إدارة الشؤون السياسية تقع على عاتقها مسؤولية اتخاذ القرار النهائي بالنسبة لتقديم المساعدة إلى بلد ما. وينبغي أن ترتبط المكاتب القطرية على نحو كامل بالقرارات المستندة إلى التحليل السياسي المقدّم إلى إدارة الشؤون السياسية وذلك بالنظر إلى أن هذه المكاتب بحاجة إلى أن تنفّذ توصيات بعثة تقييم الاحتياجات بمشاركة من الأطراف الأخرى، كما أنها في وضع يمكّنها من إبراز الجوانب الحسّاسة ودرجة الملاءمة لأي دعم يقدَّم.

الإجراء الرئيسي (الإجراءات الرئيسية)	الإطار الزمني	الوحدة (الوحدات) المسؤولة	المتابعة*	
			التعليقات	الوضع
٣-١ جعل نهج التحليل المؤسسي والسياقي متماشياً مع مجال المساعدة الانتخابية.	الربع الثالث من عام ٢٠١٢	مكتب السياسات الإنمائية (بمشاركة من مركز أوسلو للحكم)		
٣-٢ تحديد أوجه التآزر بالنسبة للمساعدة الانتخابية والحوكمة الديمقراطية في وثيقة البرنامج القطري/خطة عمل البرنامج القطري عندما يكون ذلك ممكناً وفي مرحلة تصميم المشروع، وخاصة في البلدان التي لها أولوية بالنسبة لخطة الأعمال السنوية.	مستمر	المكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، ومكتب السياسة الإنمائية، ومكتب منع الأزمات والتعافي منها		
٣-٣ الانتهاء من إعداد الدراسة المتعلقة بالدروس المستفادة بالنسبة للأثر طويل الأجل للمساعدة الانتخابية التي تقدمها الأمم المتحدة والدراسة المتعلقة بتعميم مراعاة المنظور الجنساني في المساعدة الانتخابية.	الربع الثاني من عام ٢٠١٢	مكتب السياسة الإنمائية		

التوصية ٤: إضافة إلى تلبية الحاجات التقنية، ينبغي أن يكون تركيز البرامج التي يفّذها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي منصباً من الناحية الاستراتيجية على مجالات الحاجات الأساسية لعمليات شاملة تتصل بالمصداقية. وينبغي أن يكون لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي توجّه استراتيجي في اختيار المجالات التي يقدّم فيها المساعدة. وينبغي أن يركّز البرنامج على ضمان تغطية غالبية الاحتياجات الأساسية للعملية من خلال دوره في التعبئة والتنسيق وأن يحدّد، مع جهات شريكة وطنية ودولية، الشركاء الذين هم في أفضل وضع ولديهم القدرة على تلبية احتياجات معيَّنة. ويجب أن تكون هذه العملية مستندة إلى تحليل سليم للسياق السياسي والانتخابي، وإلى تحديد أولويات الاحتياجات ووضع استراتيجية خروج واضحة. وينبغي أن يضمن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن برامجه تعزّز بفعالية وضعه في الأمم المتحدة وطبيعته المتعددة القوميات وولايته المتعلقة بالتنمية وأن هذه البرامج تركِّز مباشرة على تعزيز مصداقية العمليات التي تقدّم إليها المساعدة. وبصفة خاصة، ينبغي أن يفعل البرنامج المزيد لاستكشاف قدراته المتعلقة بلمّ الشمل وبميزته النسبية المتمثلة في تسهيل الحوار الوطني بشأن الإصلاحات الانتخابية اللازمة والحدّ من طبيعة نهج ''الفائز يأخذ كل شيء'' التي تتسم بها النظم الانتخابية. وينبغي أن يكون تعزيز النظم السياسية المتعددة الأطراف جزءاً من هذه العملية.

ردّ الإدارة: تفترض هذه التوصية أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يحاول أن يفعل كل شي في كل مكان وهو ما لا تؤكّده قراءة دقيقة لما تقوم به في الواقع المكاتب الإقليمية في تقديم المساعدة الانتخابية والذي يميل نحو التركيز إلى حدٍ كبير. غير أن ما يستحق التدقيق هو ما إذا كان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يتبع النهج الأكثر استراتيجية في سياق معيَّن، وهو عامل لا يطبَّق إلاّ نادراً في اتخاذ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للقرارات. وفي بعض البلدان، صمَّم البرنامج مشاريع نهج للدورة الانتخابية تعطي أولوية للعمل مع الجهات الفاعلة، مثل الأحزاب السياسية التي تعتبر ضرورية لإجراء انتخابات سلمية وشاملة تستند إلى التحليل الشامل. غير أن هذه الأنشطة تعتبرها جهات فاعلة أخرى أنشطة 'تكميلية' وتحذف في نهاية المطاف من المشروع عندما يوضَع عبء التمويل والأولوية بدلاً من ذلك على عاتق الإدارة الانتخابية 'الأساسية'. ولهذا فإن هناك حاجة إلى زيادة المناصرة داخلياً ومع الجهات المانحة من أجل الإقرار بأن العمل مع هيئة إدارة الانتخابات وحدها قد لا يكون أفضل نقطة دخول، أو نقطة الدخول الوحيدة، للبرنامج. كذلك فإن جهات مانحة وهيئة إدارة الانتخابات تتقدّم في بعض الأحيان إلى البرنامج باعتباره الجهة الوحيدة التي يمكن اللجوء إليها. وهذا الدور هو دور من المرجّح أن تطلب جهات عديدة من البرنامج أن يستمر في القيام به بصفة عامة، وهو دور لا ينفصل عن المساعدة الانتخابية. وفي هذه السياقات تحظى قدرة البرنامج على الاستجابة بتقدير عميق من جانب الجهات الشريكة لدرجة أنه في بعض الحالات إذا كان البرنامج سيحدّ من مجالات الدعم الذي يقدمه فإن هذا قد يسيء إلى سمعة المنظمة. وفي الوقت نفسه فإن البرنامج سوف يفعل المزيد لوضع مشاريع للمساعدة الانتخابية بحيث تتضمّن هذه المشاريع علامات تقدّم واضحة، كما أنه سيسعى، حيثما يكون ممكناً، إلى تحويل دوره، والحدّ منه، من أجل تلبية الاحتياجات المتغيِّرة. وهذا ينطوي على فهم مسارات البلدان التي كانت تعتبر 'مستوردة' صافية للمساعدة الانتخابية للأمم المتحدة ولكنها الآن تقدّم دعم الأقران وتعرف الطريقة التي يمكن بها لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يستخدم الدورة الانتخابية في كل سياق كي تضع البرامج القطرية في هذا المسار.

الإجراء الرئيسي (الإجراءات الرئيسية)	الإطار الزمني	الوحدة (الوحدات) المسؤولة	المتابعة*	
			التعليقات	الوضع
٤-١ المساهمة في وضع المبادئ التوجيهية لبعثة تقييم الاحتياجات التي صاغتها إدارة الشؤون السياسية/شعبة المساعدة الانتخابية من أجل تحديد المزايا المقارَنة التي ستتحقق في وقت مبكّر لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ولإزالة الانقسام بين الأنشطة 'الأساسية' والأنشطة 'التكميلية'.	الربع الثاني من عام ٢٠١٢	مكتب السياسات الإنمائية (بمشاركة من إدارة الشؤون السياسية)، ومكتب منع الأزمات والتعافي منها، والمكاتب الإقليمية		
٤-٢ استخدام التحليل المؤسسي والسياقي الذي جرت ملاءمته مع المساعدة الانتخابية من أجل تصميم مشاريع للمساعدة الانتخابية تأخذ في الاعتبار سياسات 'الفائز يحصل على كل شيء'.	بعد الربع الثالث من عام ٢٠١٢، ثم مستمر	المكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية، ومكتب السياسات الإنمائية، ومكتب منع الأزمات والتعافي منها		
٤-٣ استخدام الدراسة المتعلقة بالدروس المستفادة بالنسبة للأثر الطويل الأجل للمساعدة الانتخابية التي تقدّمها الأمم المتحدة من أجل تحديد استراتيجيات لتطوير المساعدة الانتخابية من مساعدة تقنية واسعة النطاق إلى شراكة مع مرور الوقت.	بعد الربع الثاني من عام ٢٠١٢، ثم مستمر	مكتب السياسات الإنمائية، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية		

التوصية ٥: ينبغي أن يعطي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أولوية للجهود التي تهدف إلى توضيح تطبيق إطار سياسة المساعدة الانتخابية التي تقدّمها الأمم المتحدة كي يحقّق على نحو أكثر فاعلية الولاية المؤسسية للمساعدة الإنمائية. وينبغي أن يسعى البرنامج إلى حلّ الخلافات التي تنشأ عن تطبيق إطار سياسة المساعدة الانتخابية التي تقدمها الأمم المتحدة في المجالات التي تؤثّر على قدرة البرنامج بالنسبة لولايته المتعلقة بالتنمية. وينبغي أن يعمل كبار المديرين في البرنامج مع مراكز التنسيق التابعة للأمم المتحدة لمناقشة هذه المسائل والسعي من أجل إيجاد تطبيق تعاضدي للإطار بحيث يصبح من الممكن للبرنامج، ولمنظمات الأمم المتحدة الأخرى، استخدام ولاياتها المؤسسية على أفضل نحو في دعم هذه العمليات الوطنية الهامة. وينبغي أن يواصل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الجهود التي يبذلها من خلال آلية التنسيق المشتركة بين الوكالات المعنية بالمساعدة الانتخابية لحلّ المسائل التنفيذية.
ردّ الإدارة: كان الهدف من القرارين ٢٣/٢٠١٠ و ٢٣/٢٠١١ اللذين أصدرتهما لجنة السياسات التابعة للأمين العام هو توضيح المسائل التي لم يُتخذ قرار بشأنها والمتعلقة بتقسيم العمل بين أطراف مختلفة تابعة لمنظومة الأمم المتحدة وتعمل في مجال المساعدة الانتخابية، وهي مسائل تتراوح بين تحديد كيفية وضع السياسة والكيفية التي ينبغي أن تستجيب بها الأمم المتحدة لطلبات المساعدة الانتخابية المقدّمة من الدول الأعضاء. كذلك جرى (مؤخراً في أيلول/سبتمبر ٢٠١٠) التوقيع من جانب إدارة الشؤون السياسية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي على مذكرة توجيهية بشأن المساعدة الانتخابية، وهي مذكرة تحكم تقسيم العمل بينهما في هذا المجال. غير أن الاختلافات القائمة بالنسبة لتفسير هذه التوجيهات لا تزال تؤثّر على التنفيذ في الميدان. وهذه الاختلافات تتعلق إلى حدٍ كبير بتفسيرات لما يعنيه أن يكون لمركز التنسيق التابع للأمم المتحدة دور معياري وسياسي في وضع المعايير الواسعة النطاق للمساعدة الانتخابية، وما يعنيه أن يكون لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (أو جهات فاعلة أخرى تابعة للأمم المتحدة) دور ريادي في تحديد، وتقديم، المساعدة التقنية بناءً على طلب الدول الأعضاء التي تحترم هذه المعايير. وسوف يواصل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي العمل على المستوى التقني، من خلال آلية التنسيق المشتركة بين الوكالات المعنية بالمساعدة الانتخابية، لتحسين التعاون مع إدارة الشؤون السياسية وتبادل المعلومات المتعلقة بالنُهج التي يستخدمها البرنامج على المستوى القطري بمشاركة من جهات وطنية ودولية لتحديد، وتقديم، المساعدة الانتخابية. وسوف يعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أيضاً، من خلال الإدارة العليا، مع إدارة الشؤون السياسية لضمان أن تكون قواعد تقسيم العمل وتوجيه السياسة في هذا المجال مفهومة بالنسبة للطرفين وتطبَّق بانتظام من جانب إدارة الشؤون السياسية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بطريقة تتيح للبرنامج تنفيذ ولايته الإنمائية.

الإجراء الرئيسي (الإجراءات الرئيسية)	الإطار الزمني	الوحدة (الوحدات) المسؤولة	المتابعة*	
			التعليقات	الوضع
٥-١ اشتراك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، على مستوى رفيع، مع إدارة الشؤون السياسية في وضع إطار السياسة الذي يحكم الانتخابات، وتوضيح كيفية تنفيذ توجيهات لجنة السياسة.	الربع الثالث من عام ٢٠١٢	المكتب التنفيذي، ومكتب السياسات الإنمائية، ومكتب منع الأزمات والتعافي منها، والمكاتب الإقليمية		
٥-٢ المشاركة بانتظام في آلية التنسيق المشتركة بين الوكالات المعنية بالمساعدة الانتخابية لضمان تبادل المعلومات وتحقيق فهم متبادل للاختصاصات والقيود.	مستمر	مكتب السياسات الإنمائية، مع مكتب منع الأزمات والتعافي منها، والمكاتب الإقليمية		

التوصية ٦: ينبغي أن يعزّز برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تنفيذ مشاريع الدورة الانتخابية بحيث تتمكّن من الاحتفاظ بتركيزها على التوجّه العملي. وينبغي أن يعزّز البرنامج جهوده الرامية إلى تنفيذ مشاريع الدورة الانتخابية بالكامل بالتركيز على العملية وعلى الحدث. وينبغي أن يقدِّم البرنامج إلى المكاتب القطرية وكبار المستشارين التقنيين وأفرقة المشاريع التدريب بالنسبة لنهج الدورة الانتخابية، وأن يحسِّن نشر المبادئ التوجيهية التنفيذية ويشجّع التوسّع في استخدام شبكات الاتصال وتبادلات الأقران بين هيئات إدارة الانتخابات ومنظمات المجتمع المدني في فترة ما بين الانتخابات. وينبغي أيضاً أن يعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على زيادة نقاط الدخول باتباع نهج للدورة الانتخابية يشمل وسائط الإعلام والأحزاب السياسية والمشرّعين وغيرهم من أجل تعزيز العملية ودعم استقلالية هيئات إدارة الانتخابات سواءً أكانت مستقلة رسمياً أو كانت جزءاً من فرع تنفيذي. وينبغي أيضاً أن تكون المكاتب القطرية التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أكثر استباقية في الفترة التي تفصل بين الانتخابات وذلك للحفاظ على العلاقات مع هذه الهيئات ومع منظمات المجتمع المدني التي لها توجُّهات انتخابية (مثل أفرقة المراقبة المحلية) وذلك من أجل تشجيع إدخال تحسينات على العمليات الانتخابية، وآليات فض النزاعات الانتخابية، واستقلالية هيئة إدارة الانتخابات، وقانون الانتخابات. وينبغي أن تبدأ المشاركة مع الجهات المانحة في أنشطة ما بعد الانتخابات قبل إجراء الانتخابات بفترة طويلة وذلك كي لا تفقد زخمها في الأشهر الحاسمة التي تعقب إجراء انتخابات. وينبغي أن تُعَد استراتيجية لما بعد الانتخابات بحيث تؤكّد بالقدر الواجب على الاستدامة، كما ينبغي إعداد استراتيجية للخروج كجزء من أية وثيقة لمشروع يتعلق بالمساعدة الانتخابية.
ردّ الإدارة: يجري استخدام نهج الدورة الانتخابية من جانب ما يزيد عن نصف المكاتب القطرية التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي التي تقدِّم مساعدة انتخابية. غير أن بعض القيود التي تحول دون تنفيذ النهج الكامل غير خاضعة لسيطرة البرنامج. وهذه القيود تشمل تقديم التمويل والفائدة في الوقت المحدّد، والإطار الموضوع لإدارة الانتخابات (أي ما إذا كانت إدارة الانتخابات دائمة أو أعيد تشكيلها قبل الانتخابات)، والتمويل والفائدة على المستوى الوطني في فترة ما بين الانتخابات. وسوف يسعى البرنامج للعمل بشأن المتغيّرات الخاضعة لسيطرته، مثل ضمان توفّر التوجيه بشأن استخدام النهج – وخاصة خلال مراحل صياغة إطار الأمم المتحدة لتقديم المساعدة ووثيقة البرنامج القطري – والاستعانة على نحو منتظم بموظفين لديهم دراية بالدورة الانتخابية في تصميم مشاريع المساعدة الانتخابية. وسوف يظل للبرنامج العالمي لدعم الدورة الانتخابية دور حيوي في تعزيز نهج الدورة الانتخابية مع الجهات المانحة والأطراف الوطنية المناظرة وذلك بتمويل مبادرات طويلة الأجل في فترات ما بين الانتخابات. وحتى الآن، دعَم البرنامج العالمي لدعم الدورة الانتخابية العمليات والمؤسسات الانتخابية في ١٨ بلداً بتخصيص اعتماد إجمالي قدره ١٤ مليون دولار (١١ بلداً في أفريقيا، وبلد واحد في آسيا، وستة بلدان في منطقة الدول العربية). وإضافة إلى هذا، سوف يستمر تنظيم مبادرات وحلقات عمل وحلقات دراسية إقليمية موجَّهة نحو دعم نهج الدورة الانتخابية وذلك على نحو منتظم في جميع المناطق.

الإجراء الرئيسي (الإجراءات الرئيسية)	الإطار الزمني	الوحدة (الوحدات) المسؤولة	المتابعة*	
			التعليقات	الوضع
٦-١ ضمان تقديم مستشاري السياسات الذين تتوفر لديهم دراية بنهج الدورة الانتخابية للمشورة إلى المكاتب القطرية عند تصميم وتنفيذ مشاريع وبرامج قطرية.	مستمر	مكتب السياسات الإنمائية، ومكتب منع الأزمات والتعافي منها، والمكاتب القطرية		
٦-٢ ضمان أن تتاح السياسات والتوجيهات الانتخابية بسهولة وبصيغة يمكن الوصول إليها ويتم تجديدها بشكل متكرر باستخدام نظام 'الأعمال الجماعية' وطرائق أخرى.	خلال ستة أشهر	مكتب السياسات الإنمائية		
٦-٣ مواصلة تعزيز تبادلات النظراء فيما بين الهيئات المعنية بإدارة الانتخابات في بلدان الجنوب وذلك بإقامة مشاريع مثل مبادرات تنفَّذ لصالح الدول الأفريقية الناطقة باللغة البرتغالية ومبادرات جديدة مثل منتدى اللجان الانتخابية للجماعة الإنمائية في الجنوب الأفريقي، كجزء من استراتيجية لتحقيق الاستدامة.	مستمر	المكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية، ومكتب السياسات الإنمائية		

التوصية ٧: هناك حاجة إلى التأكيد بدرجة أكبر وبذل مزيد من الجهود من أجل خفض تكاليف بعض العمليات التي تتلقّى دعماً وضمان أن تكون هذه العمليات ملائمة للسياق ومستدامة. وينبغي أن يجدِّد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وينشِّط، جهوده الرامية إلى إيجاد حلول فعّالة من حيث التكلفة ومستدامة للعمليات والمؤسسات الانتخابية، وإلى دعم الملكية الوطنية اللازمة لإدارة هذه النُظم والمحافظة عليها. وينبغي أن يعمل البرنامج على تسهيل إيجاد حلول محلية للمشكلات المحلية وتفادي المغالاة في الاعتماد على واردات باهظة التكلفة، بما يشمل إيجاد حلول غير ملائمة تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة في سياقات تتسم بانخفاض المستوى التقني. وينبغي أن يعمل البرنامج على زيادة التركيز على تعزيز القدرة والخبرة على المستوى الوطني، وعلى المستوى دون الوطني حسبما يكون ملائماً، بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي والإدارة والشراء في الوقت المناسب ووضع الميزانيات. وينبغي النظر في وضع ضوابط ملائمة للتخطيط والمراقبة ووضع الميزانيات وذلك من أجل المساعدة في زيادة الوعي بالنسبة للتكاليف. والانتخابات تشكِّل مجال عمل كبير بالنسبة لبعض الفئات، وخاصة بالنسبة للبائعين، وينبغي أن يقدِّم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساعدة إلى هيئات إدارة الانتخابات ومنظمات المجتمع المدني في وضع إجراءات تتسم بالشفافية والمساءلة ويكون من شأنها تقليل فرص ممارسة الفساد الاقتصادي والسياسي.
ردّ الإدارة: إن أوجه القلق إزاء فعالية التكاليف والحلول المستدامة تشمل جميع أعمال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويعتبر هذا عنصراً مهماً في برمجة المساعدة الانتخابية، غير أنه توجد أيضاً حدود للكيفية التي يمكن بها أن يعالِج البرنامج بكفاءة المسائل المتعلقة بتكاليف المساعدة الانتخابية في ظروف منها، مثلاً، أن يتخذ بلد ما قراراً سيادياً لتحديد موعد الانتخابات أو استخدام نظم وتكنولوجيات باهظة التكلفة، أو وضع إطار قانوني وطني يتطلّب استخدام تكنولوجيا معيَّنة، أو عند تأخر التمويل بما يؤدّي إلى زيادة تكاليف الشراء. ومن المهم أيضاً إدراك أنه ستكون هناك حاجة في بعض البلدان إلى استثمار مبدئي كبير – في إعداد بطاقات هوية أو وضع نظام للسجل المدني في حالة إجراء استفتاء، مثلاً – بما يساعد في نهاية الأمر على تقليل تكلفة الانتخابات. غير أن البرنامج سيعمل على زيادة جهوده الرامية إلى مساعدة موظفي شؤون الانتخابات كي يتفهّموا آثار اختيار الحلول التكنولوجية، بما يشمل استكشاف حلول محلية وإدراك أهمية البدء في وقت مبكّر بالنظر إلى أن البدء في وقت متأخّر من شأنه عادةً أن يؤدّي إلى زيادة التكاليف. وسوف يبذل البرنامج مزيداً من الجهد لتحقيق توازن بين الاقتصاد والكفاءة والفعالية لضمان أن يكون إنفاق الأموال متسماً بالعقلانية في العمل على تحقيق الأولويات المحلية. وهذا يعني ليس فقط أنه ينبغي السعي من أجل خفض التكاليف وإجراء المشاريع الانتخابية على نحو أفضل بل يعني أيضاً ضمان بناء قدرة طويلة الأجل بحيث تتمكّن البلدان المستفيدة من البرامج أن تُجري انتخابات متسمة بالمصداقية والاستدامة معتمدة على نفسها بالحصول على مساعدة دولية محدودة أو دون الحصول على مساعدة دولية. وسوف يواصل البرنامج تنظيم حلقات عمل ومؤتمرات وحلقات دراسية تجمع بين هيئات إدارة الانتخابات ومن يمارسون الأنشطة الانتخابية وموظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لإثارة الوعي ووضع سياسة بشأن المسائل المتعلقة بالعمليات الانتخابية. وفي عام ٢٠١٢، نظَّم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مومباسا، كينيا، حلقة عمل تضم ٢٣٠ مشاركاً وذلك

لإلقاء الضوء على مدى ملاءمة استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في العملية الانتخابية وتكاليفه. وقد أتاح هذا لهيئات إدارة الانتخابات وموظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والعاملين في الأنشطة الانتخابية الحصول على معلومات وبيانات مقارَنة وتحليل لمدى الالتزام بالمواعيد المحدَّدة وبالتكاليف، وهو ما سيمكِّن هيئات إدارة الانتخابات من أن تقيِّم بفعالية الخيارات المتاحة وتتخذ قرارات تستند إلى المعلومات بالنسبة لإمكانية استخدام التكنولوجيا في العمليات الانتخابية.				
الإجراء الرئيسي (الإجراءات الرئيسية)	**الإطار الزمني**	**الوحدة (الوحدات) المسؤولة**	**المتابعة***	
			التعليقات	**الوضع**
٧-١ وضع مبادئ توجيهية تستند إلى مؤتمر مومباسا لمساعدة موظفي شؤون الانتخابات الوطنيين على تنفيذ حلول تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بطريقة فعّالة بالنسبة للتكلفة ومستدامة.	الربع الرابع من عام ٢٠١٢	مكتب السياسات الإنمائية، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية		
٧-٢ مواصلة وضع الدعم الاستشاري بالنسبة للشراء والميزانية والعمليات تحت تصرّف الهيئات الوطنية لإدارة الانتخابات والمكاتب القطرية.	مستمر	مكتب دعم المشتريات، ومكتب السياسات الإنمائية، والمكاتب القطرية		

التوصية ٨: ينبغي أن يعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على تبسيط عمليات المساعدة الانتخابية التي يقوم بها وذلك لضمان أن تكون تلك العمليات أكثر فعالية في بيئة العملية الانتخابية المتسارعة التي تدعمها هذه العمليات. وينبغي أن يستعرض البرنامج سلسلة عمليات الدعم الانتخابي التي يقوم بها بدءاً بوضع الفكرة وانتهاءً بتقديم المساعدة. وبعض المسائل الإجرائية والمسائل المتعلقة بالكفاءة هي مسائل داخلية بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، في حين أن مسائل أخرى تنبع من إطار الأمم المتحدة الأكبر للردّ وتحتاج إلى إصدار قرار. وهذا ينطبق بصفة خاصة على العلاقة بين البرنامج وإدارة المساعدة الانتخابية ومدى سلطة هذه الإدارة بالنسبة لبرامج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. والمواقيت المحدّدة لإجراء الاستعراض تشمل العمليات المتعلقة باستلام طلبات المساعدة والنظر فيها، وتقييمات الاحتياجات واختيار المشاركين في هذه العمليات، وصياغة المشاريع والتفاوض والاعتماد. وينبغي أيضاً أن يبحث برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بدقة عمليات تعيين الأفراد وعمليات الشراء وأن يبسِّط هذه العمليات. وإضافة إلى هذا فإنه ينبغي أن يشجِّع البرنامج تطوير التحليل الذي يُجرى بشأن الآثار المترتبة على أعماله؛ ووضع نموذج معياري للقيام على أفضل نحو بمتابعة ورصد إنجازات المشاريع وتكاليفها، وتقديم تقارير عنها، حسب النتائج المطلوبة؛ وبذل جهود أكثر انتظاما لتوثيق الذاكرة المؤسسية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والاستفادة منها. وينبغي أن تعمل المكاتب الإقليمية التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وأن يعمل مكتب السياسات الإنمائية، على تعزيز مراقبة ورصد البرامج الانتخابية وتحسين قدرة الموظفين المعنيين وخاصة بالنسبة للعمليات أو المشاريع التي تكتنفها مشكلات.
ردّ الإدارة: من المتوقَّع أن تؤدّي المبادئ التوجيهية لبعثة تقييم الاحتياجات التي تمت مراجعتها حديثاً إلى تسهيل عملية (وسرعة) استلام الطلب وإجراء التقييم (وتحديد من سيشارك في هذه العملية) وصياغة المشروع من جانب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وذلك على الرغم من أن طلبات المساعدة التي تقدَّم في الدقيقة الأخيرة ستظل تقدَّم من جانب الدول الأعضاء. وينبغي أن تضع عملية صياغة المشروع على نحو منظَّم حدوداً زمنية لعمليات الشراء وتحدِّد ما يمكن تنفيذه وما لا يمكن تنفيذه. وعلى نحو أكثر تحديداً، سوف يسعى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لإشراك خبراء في العمليات في مرحلة بدء المشروع وضمان توفُّر الخبرة في مجال المشتريات في المشروع بكامله، ووضع خطة للشراء في وقت مبكّر، وتنفيذ إجراءات سريعة عندما يكون ذلك مفيداً. وقد أعدّ البرنامج قائمة لمستشارين مختارين يمكن للمكاتب القطرية أن تستعين بهم في التعجيل بوجود خبراء. والبرنامج ملتزم بالتعليم وبتحسين النظم والنُهج التي يطبقها، كما أنه سوف يعمل على تحسين عمليات الرصد والتقييم في الميدان وذلك على الرغم من أن تعزيز الذاكرة المؤسسية يتطلّب التزاماً على نطاق الأمم المتحدة بكامله. وتوجد نظم لتقديم التقارير والمتابعة، وهي نُظم يجري استخدامها على نطاق واسع، غير أن تقديم التقارير بشأن المساعدة الانتخابية في التقرير السنوي الذي يركِّز على النتائج لا يتسم بالدقة الكاملة وهو يتضمّن ثغرات بالنسبة للمجالات التي يعمل فيها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وبالنسبة لمسائل تنفيذية أكثر تحديداً، سوف يواصل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي العمل مع الفريق العامل المعني بتقديم الدعم التشغيلي (يتألف من إدارة الخدمات الميدانية، وإدارة الشؤون السياسية، وإدارة عمليات حفظ السلام،

وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع) الذي طلبت منه لجنة السياسات التابعة للأمين العام أن يقدّم المشورة بشأن كيفية تحقيق المزيد من الكفاءة بالنسبة لتقديم الدعم التنفيذي لعمليات الانتخابات على مستوى المنظومة، بما يشمل تقديم الدعم في مجالات الشراء، والنقل والإمداد، والأمن، والموارد البشرية، وإدارة المشاريع.			

الإجراء الرئيسي (الإجراءات الرئيسية)	الإطار الزمني	الوحدة (الوحدات) المسؤولة	المتابعة*	
			التعليقات	الوضع
٨-١ بحث ما إذا كان ينبغي إجراء تقييم معياري بعد الانتخابات أو عمليات للاستفادة من الخبرة المكتسبة.	نهاية عام ٢٠١٢	مكتب التقييم، ومكتب السياسات الإنمائية		
٨-٢ تشجيع استخدام إجراءات سريعة لتقديم المساعدة الانتخابية وتوفير الدعم للمكاتب الميدانية التي تستخدم هذا الأسلوب.	نهاية عام ٢٠١٢	مكتب الإدارة، ومكتب منع الأزمات والتعافي منها، والمكاتب الإقليمية، ومكتب السياسات الإنمائية		
٨-٣ استكشاف الاستخدام الأكثر منهجية لمكتب دعم المشتريات بالنسبة لشراء السلع مع تشجيع زيادة استخدام الخدمات المحلية.	نهاية عام ٢٠١٢	مكتب الإدارة (مكتب دعم المشتريات)، والمكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية		
٨-٤ مواصلة المشاركة في الفريق العامل المعني بالدعم التشغيلي من أجل تقديم توصيات إلى لجنة السياسات بشأن كيفية تحسين الدعم التشغيلي.	الربع الثاني من عام ٢٠١٢	مكتب السياسات الإنمائية، ومكتب منع الأزمات والتعافي منها		
٨-٥ تحديد الأساليب التي يمكن بها للمكاتب القطرية أن تعكس المساعدة الانتخابية في التقرير السنوي الذي يركِّز على نحو أكثر شمولاً على	نهاية عام ٢٠١٢ والإطار الزمني للخطة الاستراتيجية التالية	فريق دعم العمليات، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، ومكتب السياسات		

النتائج وفي التقرير الذي يليه.		الإنمائية		
٨-٦ النظر في إعداد منشور موضوعي منتظم (سنوي أو كل سنتين) بشأن دعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للمساعدة الانتخابية بحيث يتضمّن المنشور على نحو أكثر شمولاً الدعم الانتخابي وكافة تنويعاته.	تقييم الجدوى بحلول نهاية عام ٢٠١٢	مكتب السياسات الإنمائية مع جهات شريكة		

* تجري متابعة الوضع بالنسبة للتنفيذ باستخدام وسائل إلكترونية في قاعدة البيانات التابعة لمركز موارد التقييم.