

**EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO DE
ASISTENCIA TÉCNICA ELECTORAL E
IDENTIFICACIÓN CIUDADANA DEL
PROGRAMA DE LAS NACIONES
UNIDAS PARA EL DESARROLLO EN
HONDURAS
(2011-2018)**

INFORME FINAL – JULIO 2018

CHARLEMAGNE SOPHIA GOMEZ

Agradecimientos

Me gustaría expresar mi gratitud a las oficinas del PNUD en Honduras por brindarme una cálida bienvenida y por la provisión de los numerosos documentos utilizados en esta evaluación. Agradezco a la Representante Residente Adjunta, Alissar Chaker, por su tiempo para compartir su opinión sobre la evaluación y el proyecto, y al Jefe de Gobernabilidad, Sergio Membreño, por sus consideradas reflexiones sobre el contexto político y nacional. También estoy agradecida a Roly Davila por el tiempo dedicado a revisar la documentación para encontrar la información relevante, así como también sus útiles conocimientos sobre el proyecto y el futuro del mismo. También me gustaría dar las gracias al TSE y al RNP por dedicarme su valioso tiempo y brindarme sus aportaciones sobre la calidad del proyecto y sus ideas para el futuro. Dado que el tiempo transcurrido en el terreno era muy breve y la evaluación abarca un período de casi ocho años, la necesidad de hablar con personas involucradas en el proyecto y con quienes han trabajado en el mismo desde lejos, se volvió especialmente pertinente durante la fase de síntesis de la evaluación. Con este fin, estoy en deuda con Dina Salinas y Magda Raudales por organizar varias entrevistas y sugerir nombres de personas con las que podría hablar en tan poco tiempo. Las aportaciones de todos los interlocutores externos e internos han demostrado ser muy valiosas para esta evaluación y estoy realmente agradecida a todos por el tiempo dedicado a hablar conmigo y por las aportaciones útiles y válidas que se proporcionaron.

Índice de contenidos

Agradecimientos	I
Índice de contenidos	II
Lista de Figuras y Tablas	II
Lista de acrónimos y abreviaturas	III
Executive Summary	IV
1. Resumen ejecutivo	II
2. Cronograma de eventos	1
3. Introducción	4
4. Contexto político	4
3. Descripción de la intervención	7
4. Alcance y objetivos de la evaluación	8
4.1. Alcance de la evaluación	8
4.2. Objetivos de la evaluación	9
4.3. Criterios de la evaluación	9
4.4. Preguntas de la evaluación	10
5. Enfoque de la evaluación y métodos	10
5.1. Fuentes de información	11
5.2. Procedimientos e instrumentos de recopilación de datos	11
5.3. Consideraciones éticas	12
5.4. Información sobre antecedentes de los evaluadores	12
5.5. Principales limitaciones de la metodología	12
6. Análisis de datos: hallazgos y conclusiones	13
6.1. Pertinencia	13
6.1.1. El diseño del proyecto y su coherencia con las políticas y prioridades nacionales y locales	13
6.1.2. La respuesta del proyecto al plan institucional del PNUD y las prioridades de desarrollo humano de empoderamiento e igualdad de género	14
6.1.3. La respuesta del proyecto a las necesidades y prioridades emergentes y cambiantes del desarrollo	15
6.1.4. El diseño del proyecto	16
6.2. Eficacia	18
6.2.1. El logro de los productos previstos	18
6.3. Eficiencia	31
6.3.1. La duración del proyecto	31
6.3.2. La utilización de los recursos	32
6.3.3. Análisis coste-beneficio	33
6.3.4. La calidad de la implementación	34
6.3.5. El papel de la asistencia internacional	34
6.3.6. Gestión de los riesgos	35
6.3.7. La modalidad del Proyecto – DIM vs NIM	37
6.4. Sostenibilidad	38
6.4.1. Capacidad nacional para mantener y gestionar los resultados derivados del proyecto	38
6.5. Impacto	39

6.5.1. Fortalecimiento institucional	40
6.5.3. Temas transversales.....	43
6.5.4. Fortalecimiento de la capacidad.....	45
6.5.5. Apropiación y liderazgo nacional.....	46
6.7. Programación futura.....	47
6.7.1. Diseño del proyecto.....	47
6.7.2. Objetivos del proyecto.....	48
6.8. Lecciones aprendidas.....	50
6.9. Conclusiones.....	51
6.10. Recomendaciones.....	53
7. Anexos del informe:.....	55
Anexo I: Términos de referencia de la evaluación.....	56
Anexo II: Matriz de evaluación e instrumentos.....	63
Anexo III: Preguntas de la evaluación.....	66
Anexo IV: Calificaciones del Proyecto.....	67
Anexo V: El Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Honduras.....	68
Anexo VI: Listas de individuos, grupos entrevistados o consultados y lugares visitados 70	
Anexo VII: Lista de documentos de apoyo examinados.	72
Anexo VIII: Historia del ProDoc.....	80
Anexo IX: Tablas de resumen de los hallazgos, como tablas que presenten los avances hacia los productos, las metas y objetivos en relación con los indicadores establecidos.....	83
Anexo X Biografías breves de la evaluadora y justificación de la composición del equipo 84	
84	
Anexo XI: Código de conducta firmado por el evaluador.....	85

Lista de Figuras y Tablas

Figuras:

Gráfico 1: número de meses de contratación de los ATPs en el transcurso del proyecto.	32
Gráfico 2: porcentaje de mujeres en el parlamento en la región.	43
Gráfico 3: número de candidatos/as y electos/as en las primarias de 2017.	45
Gráfico 4: número de candidatos/as y electos/as para la alcaldía.	45

Tablas:

Tabla 1: Cronograma de Eventos Políticos.....	2
Tabla 2: Presupuestos de las instituciones – Fuente: Ministerio de Finanzas.	14
Tabla 3: estatus de los resultados para la primera fase del proyecto (según la evaluación) 2011-2013.	19
Tabla 4: estatus de los resultados para la primera fase del proyecto (según la evaluación) 2012-2013	21
Tabla 5: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 1 (enero – junio 2014).	22
Tabla 6: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 2 (enero – junio 2014).	23
Tabla 7: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 3 (enero – junio 2014).	23
Tabla 8: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 1 (abril – septiembre 2014).	25
Tabla 9: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 2 (abril – septiembre 2014).	25
Tabla 10: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 3 (abril – septiembre 2014).	26
Tabla 11: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 1 (julio – diciembre 2015).	27
Tabla 12: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 2 (julio – diciembre 2015).	27
Tabla 13: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 2 (julio – diciembre 2015).	27
Tabla 14: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 1 (2016-2017).	28
Tabla 15: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 2 (2016-2017).	29
Tabla 16: estatus de contratación del personal en 2014-2015.	36
Tabla 17: Preguntas de la evaluación	66

Lista de acrónimos y abreviaturas

ASDI	Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional
ATE	Proyecto de Asistencia Electoral
ATP	Asesor Técnico Principal
BRIDGE	Building Resources in Democracy, Governance and Elections
CCE	Consejo Consultivo Electoral
CEDOH	Centro de Documentación de Honduras
CP	Country Programme
CPAP	Country Programme Action Plan
CRIC	Centro de Registro e Identificación Ciudadana
EAD	Electoral Affairs Division
IFCC	Instituto de Formación y Capacitación Ciudadana
IFES	International Foundation for Electoral Systems
IPECC	Instituto de Participación y Educación Cívica y Ciudadana
LEOP	Ley Electoral y de Organizaciones Políticas
MANUD Honduras	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Honduras
M&E	Monitoring and Evaluation
MER	Mesas Electorales Receptoras de Voto
MOE UE	Misión de Observación Electoral de la Unión Europea
NAM	Needs Assessment Mission
NDI	National Democratic Institute
NIM	Implementación Nacional del PNUD
NIMD	Netherlands Institute for Multiparty Democracy
ODMs	Objetivos del Milenio
OEA	Organización de los Estados Americanos
POA	Plan Operativo Anual
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RNP	Registro Nacional de Personas
RRA	Representante Residente Adjunto
TREP	Transmission of Preliminary Election Results Project
TSE	Tribunal Supremo Electoral
UNEG	United Nations Evaluation Guidelines
USAID	United States Development Aid

Executive Summary

Context

Prior to 2002, the electoral authority was the National Electoral Tribunal (TNE), whose responsibility it was to organize and carry out elections, producing the national identification card and establishing the electoral roll. In 2002, a number of reforms took place, which included the separation between the electoral administration *per se* and the registration agency, creating the TSE and the National Registry of Persons (RNP) as two separate entities.

Since 2008, several international organizations and partner organizations (SIDA, USAID, UNDP, JICA) made significant contributions to the TSE. According to the 2011 Needs Assessment Mission (NAM) report, these contributions had an important impact on key issues for institutional modernization and consolidation. As a result, in 2010, the TSE proposed constitutional reforms, amendments to the Electoral Law and the law of Political Organizations and readjustment of its internal units. This project ended in 2010 and in 2011 a substantive revision was drafted and USAID took over the funding of the project.

Honduras has a long history of military rule, corruption, poverty and crime that have made it one of the least developed and most unstable countries in Central America. However, Honduras is considered a country of medium human development, occupying 131th position among 188 countries in the Human Development Index (HDI).

The political context has been marked by the coup d'état of June 2009 and by the subsequent crises of 2013 and 2017; and even today the country continues to suffer consequences derived from these events, which have only further opened the wounds. Nonetheless, the 2013 elections changed the electoral panorama forever. Unlike the 2009 elections, many candidates representing other parties participated and, as a result, the bipartisan system that has dominated the country for more than 30 years was disrupted and, for the first time, the congress had four benches.

Before the general elections of November 2013, the Supreme Electoral Tribunal (TSE), the National Registry of Persons (RNP) together with all the political parties signed the "Commitment of Minimum Guarantees for Ethics and Electoral Transparency." The agreement recognized that political parties are fundamental to the constitution of a democratic state of law in Honduras and that candidates and party leaders should guarantee a responsible and informed vote of citizens, as well as promote an electoral campaign based on principles ethics, transparency and respect for the Constitution and electoral legislation.

The 2013 elections "took place in a peaceful environment and registered a high participation rate." However, the election of the new magistrates of the TSE in December 2013 by the outgoing Congress and the subsequent inauguration of the new magistrates in May 2014, caused a serious concern in the political sector and in society in general. The composition of the Board of Magistrates of the TSE remained

unchanged and did not reflect the changes in the political landscape caused by the elections of November 2013.

After the 2013 elections, many of the interlocutors commented that they had the impression that the political space began to close and erode and the previous opening with the commitment to the electoral reforms was deteriorated. However, preparations for the March 2017 primary elections took shape and the day of the elections passed without incident.

In addition, until the transmission of the results, the general elections of 2017 that took place on November 26; first indicators showed that the main processes related to electoral operations were well administered by the Supreme Electoral Tribunal.

However, tensions began to heighten during the processing of the results tally, due to the delay in the announcement of partial preliminary results by the TSE, which was carried out 9 hours after the closing of the polls (generally announced 3 hours after the close of voting). This delay and the failures reported in the technological system of the TSE increased the distrust and generated the request for revisions, counts, the annulment of the presidential elections and, even, severe episodes of post-electoral violence.

The description of the Action

The present evaluation covers the period between 2011 and 2018, including the two elections that took place in 2013 and 2017, respectively. The project under evaluation was derived from the project that was

originally designed in 2008, before the coup that took place in 2009. The document of the Electoral Assistance Project (ATE) was revised and agreed in 2011.

The project covering the institutional capacity of the National Registry of Persons also has its origins in 2009, although it presented a series of different components (see Annex XIII for a list of the general objectives of the project). Support for the RNP was not only linked to the electoral processes, but also presented an approach that raised the right to identification of the population. The revision of ProDoc in 2011 extended the project until 2014, so the objectives were also slightly modified (see section 6.2 and annex XIII).

The project underwent numerous revisions and the overall outputs changed in some of the revisions. The revised project since 2015 which supports both the TSE and RNP (under the same project) has the following two objectives:

1. Strengthened electoral system
 - 1.1. Improved legal and regulatory electoral framework.
 - 1.2. Improved administration of electoral institutions.
2. Inclusive mechanisms that respond to the needs of improved citizen security
 - 2.1. Access to improved safe and reliable data.

For the purpose of this evaluation, as the evaluation covers the entire period from 2011 to 2018, the evaluation will use the different ProDocs and their respective POAs and PMPs to examine effectiveness (for more information on

the key objectives of the projects from 2011 to 2018 , see annex VIII).

Scope of the Evaluation

The general scope of the evaluation is threefold. First, as with other evaluations, it will serve for accountability purposes.. The evaluation has recorded the progress to date and has highlighted the barriers to the implementation of the project, as well as the impact of the management policy. Second, the evaluation has had a learning dimension, since the process provided a framework for reflection and self-evaluation in the design of the intervention, both at the level of the organization and at the individual level. Third, the results of the evaluation will be used to inform future programming that will conform to UNDP principles and the area of expertise. The evaluator has included an additional section that describes possible lines of action for future programming in the current political context as well as a section on cross cutting issues.

The evaluation took into account the five DAC criteria and answers a set of 16 key evaluation questions. The evaluation adopted a participatory approach and used a mixed method approach collecting both qualitative and quantitative data from a selection of interlocutors and key stakeholders. The evaluation undertook a seven day mission to Honduras where the evaluator was able to interview members of the TSE and RNP as well as UNDP staff and various key electoral stakeholders. Given the overall duration of the project, the evaluation also undertook a number of additional skype interviews with persons formally involved with the project over the

seven years of evaluation. The evaluation also spoke to a number of external stakeholders who are knowledgeable about the project but are not necessarily directly involved with its implementation.

The evaluator presented a report in April 2018, and received a total of 149 comments from a number of persons involved in the project.. She has endeavored to address the substantive comments and suggestions in the final version and hopes the overall style and content now reflects the activities carried out in the project and maintains a neutral and balanced view, representing the plethora of persons consulted and in line with the methodology adopted in the evaluation.

Findings

There is no doubt that the support provided to both the TSE and the RNP was **pertinent** and timely, however, the design that had to be adapted to cope with the changing political context was not necessarily in line with a typical electoral project. It must be remembered that the project was designed in 2008 and that during its development it had to face the consequences of the coup d'état of 2009, which modified the political-electoral context. These are major aspects that undoubtedly forced major adjustments in the design of the project. Due to the political context and the environment in which the project was developed, there were constant changes at the programming level (pre-election crisis in 2013, from which the Commitment of Minimum Guarantees follows). While the flexibility of the project has been necessary to adapt to the changing and volatile political

context, and most of the activities were in line with the recommendations of the various NAMs, some external interlocutors, however, had the impression that a clear strategy and vision were sometimes lacking.

UNDP has provided technical assistance to the TSE and RNP since 2008 and has played an important role since 2001 in electoral reform and support to national institutions. Before the coup d'état in 2009, the role of UNDP was fundamental and it had managed to win the trust and respect of national institutions, so it was in a good position to generate an impact and achieve the desired results. However, after the 2009 coup, it was more complicated for UNDP to have a deep impact in the context in which the project was developed due to the strong politicization of the process and the fragmented entities that emerged after the 2009 crisis. Such fragmentation forced UNDP and other international bodies to be extremely prudent with respect to specific support for the electoral context.

However, after the political crisis of 2013, UNDP was able to position itself better, and was one of the few international organizations involved in electoral technical assistance that did not leave the country or that continued to support technical assistance. For this purpose, the need emanating from the two institutions was still relevant. In addition, the two entities suffer from a serious lack of funds to carry out activities outside of the officially prescribed electoral year. In 2017 for example, the budget was only the equivalent of eight and a half million US dollars. Furthermore, the budget of the TSE is subject to periodic

disbursements "which means that the implementation of activities and decision-making will be affected." Therefore, support for the electoral process was not only relevant but necessary to cover those difficulties and the gaps it caused.

During the lifetime of the project, UNDP has been able to disengage itself from the politicization of the process and the perception by some sectors of the lack of transparency sometimes illustrated by the Supreme Electoral Tribunal, and is still considered and perceived as a neutral actor in the electoral process. However, the overall design of the project could not adapt enough to address the key political concerns (such as electoral reform, the politicization of the TSE itself and the electoral process) that inevitably had an impact on the technical aspect of the project.

In addition, the modality of the project (see the section on efficiency), the design that had to adapt to the constantly changing environment, the changing of key technical personnel and the gap that this left in the years 2014-2015, has meant that the project suffered and that the technical inputs were sometimes reduced to other types of interventions.

Therefore, despite having a clearer and more strategic vision as of 2016, with the arrival of the last two CTAs, the results did not have a profound effect on the institutional strengthening that had been foreseen and desired. However, the evaluation is very aware of the political and social context in which the project was working, which has undoubtedly had and will continue to have an important influence.

The project covered more than ten years and this particular evaluation evaluates the project from 2011 to 2018. Since 2011, two primary and two general elections have been held, and a total of at least twenty one project modifications have been made. In order to capture the changes and the effectiveness of the expected results, the evaluation will evaluate the results in three different periods. These will cover the pre-electoral and electoral period from 2011 to 2013. The post-electoral phase, from 2014 to 2015, and the pre-electoral and electoral phase, from 2016 to the end of the project, in March 2018. The evaluation concludes that the **effectiveness** of the project as a whole is satisfactory.

Under the first period, the project worked in several areas, including: cartography and electoral census, information technology, strategic communication, communication unit, "TE TOCA VOTAR" campaign and the campaign of democratic values.

Similar to later attempts to reform the law, the achievements during this phase were modest. During this phase, four regulations were revised, including: 1) the regulations for the registration of candidates; 2) the regulation for national and international observation; 3) the regulation for the registration and update of changes of address and 4) the regulation of SIEDE. However, despite the fact that the TSE generally led several electoral reform initiatives, these reforms did not come to fruition for reasons beyond the scope of the project.

Regarding the strengthening of the operating units of the TSE, the results

were quite positive, the death register was updated and all the minors who were excluded and identified as minors because they had not reached the age of majority on the date of the national census were included. Other areas that were also strengthened included strategic communication and civic education at the regional and national level. The project supported other areas including (but not limited to) the training of trainers and the planning and execution of the national plan and the accompaniment to the national coordination. Several BRIDGE workshops and several evaluation workshops were held. Finally, the project also supported the production of materials, including instructions for the members of the Electoral Reception Tables (polling stations) (MMER), their guidebooks and an auxiliary guide with frequently asked questions (FAQs).

According to reports, the diagnosis of the RNP security system was developed and staff trained in security issues, as well as in the items purchased. The RNP reported that this particular activity had an important impact since prior to UNDP's intervention, the security of the system was very weak if not nonexistent. In addition, together with the project, a contingency plan was prepared that not only foresees natural disasters but also technical failures and procedures for the recovery of data and equipment.

The second phase between 2014 and 2015 was deemed the weaker given the fact that a series of modifications and expansions were carried out in this phase, which also coincided with the biggest gap in the project leadership. There was a leading consultant present for only eight of the twenty-four

months during 2014 and 2015. In addition, the signing of the ProDoc and the approval for the extension of the project also caused delays in the hiring of other consultants necessary to carry out specific activities foreseen in the POA and, as a consequence, the reports reported that there was no progress in the implementation of the project.

While during this phase the Annual working plan as well as an evaluation and a NAM mission were able to take place, the first report of 2014 does not report on external activities. The NAM recommended that the project continue. Once the approval of the continuation of the project was notified, the Project Board approved the Annual Operating Plan (AOP) for the remaining months of 2014 and the first quarter of 2015. The POA did not show significant changes as it followed the same lines of action discussed with USAID and based on the recommendations of the NAM. In general, the POA responded to TSE requests for assistance on (1) support for electoral reform, (2) training for the TSE Board of Magistrates and department heads, and (3) strengthening of operating units, especially of the Department of Civic Education and Training. The semiannual reports demonstrated that many of the activities could not be carried out until the last semester of 2014. "Although the project was reactivated in September and the AWP foresaw several activities starting from that month, the absence of a basic technical team made it difficult to implement those planned activities during the remaining months of 2014."

The 2014 NAM confirmed that the absence of the project's international

advisors in December 2013 created a gap that was still evident during the implementation of the NAM in July 2014. The ATE Project base team was formally introduced to TSE Magistrates and visited the Directors of the operational units of the TSE in January 2015.

The final phase 2016 and 2017 saw the hiring of two CTAs one in 2016 and another at the end of 2016/beginning of 2017 who closed the project in March 2018. The hiring of these CTAs improved the direction of the project and the project was able to achieve a number of outcomes during this time despite the political context. Product 1 had two key results, as indicated below. The first was with respect to the electoral legal reform proposals prepared by the TSE and presented to the National Congress. In total, they drafted six proposals for reforms but only two regulations / laws were presented to the National Congress and both were approved (the Parity and Alternation Regulations and the Clean Policy Law). The presentation of other laws was not possible since there was no consensus among the parties about what these laws should be.

Under the second result a number of different activities were undertaken to promote the implementation of processes and mechanisms in the TSE and RNP for the creation of a reliable and updated National Electoral Census. These included initiatives to update the electoral register, a number of initiatives to promote civic electoral education led by the TSE, support to various departments within the TSE an attempt to reduce the delivery time of identity cards and to improve the security of the data of the RNP. All of

these were achieved and were rated as either satisfactory or highly satisfactory.

With regards to **efficiency**, the evaluation rated it as moderately satisfactory. As highlighted above, the project started in 2008, so it has gone through several stages and renovations. However, these constant changes in the ProDoc and its subsequent extension, and consequential revisions as well as the lack of interest by international experts to travel and work in Honduras had an impact on the overall efficiency of the project, for example the hiring of international staff was delayed. With regard to the fact that the project was carried out under a NIM modality, which is unusual in most electoral projects, it must be borne in mind that the responsibility for project results rests with the implementing partners of this type of project modality. The changes in the ProDoc were consulted and agreed with the national institutions that, on the one hand, encouraged the ownership of the two institutions, but on the other, generated delays in obtaining the approval of the changes that were agreed upon at the Project Boards. For this reason, the hiring of consultants was delayed.

To this end, while the evaluation concludes that, in general, the project was good value for money due to the fact that it managed relatively few funds over a long period of time, there have been a few expenses that have not been sustainable and, in some cases, such as with the speed boats the products were hardly used. In addition, as reiterated in the section on relevance, the design of the project

lacked a comprehensive strategic approach and the indicators changed often, and although the project responded to the immediate needs of the institutions, these changes caused the direction of the project to change, so it was almost impossible for it to have a deeper impact on the two institutions in the long term.

As noted above, the objectives changed considerably through the various revisions that the project underwent through its life time, to this end, it has been quite difficult to measure all the products, their respective results and the impact each has had. If one examines if the results are **sustainable** at a social, economic, political and institutional level, the evaluation will reach different conclusions. As reiterated throughout this report, some of the project interventions were purely of a technical nature (IT) or involved the supply of goods and / or services. To this end, if we examine sustainability at the product level, many of the results are moderately sustainable, given that many of the products are still being used, although, of course, some of the equipment will have to be updated in the future. However, if we examine sustainability at the level of results, the design of the project and especially the volatile political climate in which the project had to operate influence the conclusion and it is concluded that they are only moderately likely.

Training and the acquiring of know-how are sustainable and will continue to be used for future planning. Nonetheless, at the macro level the desired result and the long-term impact may be, to some extent, weakened due to the initial design of the project, but

to a large extent, due to the actual political context of the project. The limited resources available and the weak commitment of the government to maintain and support the two institutions throughout the electoral period also influences their long-term sustainability.

The overall **impact** of the project is difficult to assess, given that the results are greatly affected by its politicized context. As has been reiterated throughout this report, the political context, the changes and the duration of the project have meant that, although the effectiveness of the products has been satisfactory, the theory of change has been weak and has caused the strengthening of both institutions at the macro level to have been somewhat deficient. To this end, the evaluation concludes that the **impact** is moderately satisfactory since there is a risk that the long-term impact on institutions will be reduced to insignificance if the process is not depoliticized, at least to some extent.

There were a number of activities which centred around gender and vulnerable groups, but they tended to be specific interventions rather than an overall strategy to improve the participation of women and these groups to participate in the elections. There were a number of key activities in promoting the equity and alternate law and promoting the participation of persons with disabilities and minority groups in the process. While key successes were achieved, the overall impact on for example how many women were able to participate in the elections and become candidates did not have a significant change. More baseline research needs to be

conducted in order to ascertain the best methodologies to promote women and other groups.

With regards to capacity building the project used a variety of strategies to improve capacity, including a number of field visits to regional election commissions. On-the-job learning and a number of best practices such as the use of the CRICS has changed the overall approach to the work adopted by the two institutions and is very much appreciated by the beneficiaries.

Finally, with regards to ownership by the beneficiaries, the format of the project has been adapted to the contextual need throughout its life, which has culminated in a closer approach to the technical staff and not just the magistrates. The relationship between the project and the magistrates is important and critical for the operation of the project. However, in order to measure the needs and identify the deficiencies and challenges that both institutions face, it is necessary to have the close collaboration of both entities at the technical level.

The fact that the project has been located in the buildings of the TSE and the RNP has been highly appreciated and, eventually, the close relationship built with the departments should be proclaimed as a good practice to promote ownership. The fact that the project is a NIM facilitates this process on the one hand, given that together with the CTA the magistrates and the director of the RNP, has the power to sign all the expenses related to the project and, therefore, they are aware of each activity. On the other hand, the overall responsibility of the two

institutions under a NIM modality has led to several delays and, as highlighted in the section on efficiency, the fact that the process is highly politicized means that the project does not have the freedom to exercise the activities timely under this particular modality.

The evaluation makes the following recommendations:

Recommendation 1: The project design should have a coherent and comprehensive strategy and have a clear vision of what it wants to achieve. A theory of change approach must be used to understand the change and the impact the project wants to achieve.

Recommendation 2: Establish a robust monitoring and evaluation strategy supported by the UNDP country office for political oversight and support. This strategy must be presented within the ProDoc and must include SMART indicators at all levels: products, results, objectives and impact. These indicators should be a mix of qualitative and quantitative indicators.

Recommendation 3: Given the volatile political context under which the elections tend to take place, the participation of the Governance Unit and the Resident Representative should continue to be promoted, which is essential. Their participation should be incorporated into the overall design of the project and be recognized among other international entities working on the electoral process.

Recommendation 4: due to the high politicization of the process and of the institution itself and, also due to the delays of the national implementation, it is recommended to change the type

of execution to a DIM, which is the usual modality for an electoral project. In addition, periodic technical meetings (technical level) should be held and the information emanating from these meetings should feed the subsequent development of project meetings.

Recommendation 5: the project should cover only two electoral phases and any additional phase should be reflected and, if necessary, developed in a new project document through which the previous project is formally closed, both from a financial and administrative point of view. Ideally, the project should be composed of three phases divided into two projects. Pre-electoral and electoral phase and post-electoral phase. It should be borne in mind that, given the current circumstances of the country and the level of democratic progress, UNDP should support more than one electoral cycle.

Recommendation 6: Future programming should encompass a range of activities that are a mix of provision of goods and services, as well as genuine capacity building and provision of support in key areas of the two institutions.

Recommendation 7: the project should be complemented with other areas of possible support that could be extended to parliament, civil society, the media and political parties. The burden of support must be shared among the different institutions and should not rely solely on UNDP. However, any type of integral programming will require a solid strategy of cooperation and collaboration. UNDP is strategically placed to lead such an effort.

Recommendation 8: Gender and other cross-cutting issues, such as vulnerable people, people with disabilities and indigenous people, as well as young people should be integrated as part of the project. The activities in this regard should not be fragmentary, but should be part of a comprehensive strategy to address the weakness in their participation and promote inclusive participation at all levels of the democratic process.

Recommendation 9: the project should undergo periodic external reviews, this should include a mid-term review as well as a final evaluation.

Recommendation 10: Where possible, UNDP in New York, the country office and EAD should take timely action to expedite the recruitment of key

personnel, staff should be on board at the beginning of the project in order to maximize the impact of the project. Whenever possible and in line with their human resources policies, UNDP staff should reflect a gender balance and qualified candidates should be encouraged to apply.

Recommendation 11: knowing the complexity of the political context and the highly politicized context in which a future program would work, it would be useful to align the project with other UNDP projects in which there are more international consultants that provide specific services. The project should have an CTA, an IT specialist and an expert in procedures. Other specialized experts can be employed with a Long Term Agreement and intervene at specific moments of the electoral cycle.

1. Resumen ejecutivo

Contexto

Antes de 2002 la autoridad electoral era el Tribunal Nacional de Elecciones (TNE), cuya responsabilidad era organizar y llevar a cabo elecciones, producir la tarjeta de identificación nacional y establecer el censo electoral. En 2002 se llevaron a cabo una serie de reformas, que incluyeron la separación entre la administración electoral *per se* y la agencia de registro, creando el Tribunal Supremo Electoral (TSE) y el Registro Nacional de las Personas (RNP) como dos entidades separadas.

Desde 2008 varias organizaciones internacionales y organizaciones asociadas (SIDA, USAID, PNUD, JICA) hicieron importantes contribuciones al TSE. Según el informe de la Misión de Evaluación de Necesidades (NAM) de 2011, estas contribuciones tuvieron un impacto importante en cuestiones clave para la modernización y consolidación institucional. Como resultado, en 2010, el TSE propuso reformas constitucionales, enmiendas a la Ley Electoral y de las Organizaciones Políticas y el reajuste de sus unidades internas. Este proyecto finalizó en 2010 y en 2011 se redactó una revisión sustantiva y USAID se hizo cargo de la financiación del proyecto.

Honduras tiene una larga historia de gobierno militar, corrupción, pobreza y crimen que la han convertido en uno de los países menos desarrollados y más inestables de Centroamérica. Sin embargo, Honduras se considera un país de desarrollo humano medio, ocupando la posición 131 de 188 países en el Índice de Desarrollo Humano (IDH).

El contexto político ha estado marcado por el golpe de estado de junio de 2009 y por las crisis posteriores de 2013 y 2017; y aún hoy el país sigue sufriendo las consecuencias derivadas de estos eventos, que solo han abierto aún más las heridas. No obstante, las elecciones de 2013 cambiaron para siempre el panorama electoral. A diferencia de las elecciones de 2009, participaron muchos candidatos que representaban a otros partidos y, como resultado, el sistema bipartidista que había dominado el país durante más de 30 años se vio interrumpido y, por primera vez, el congreso tuvo cuatro bancadas.

Antes de las elecciones generales de noviembre de 2013, el Tribunal Supremo Electoral (TSE), el Registro Nacional de las Personas (RNP) y todos los partidos políticos firmaron el "Compromiso de Garantías Mínimas para la Ética y la Transparencia Electoral". El acuerdo reconoció que los partidos políticos son fundamentales para la constitución de un estado democrático en Honduras y que los candidatos y líderes del partido deben garantizar un voto responsable e informado de los ciudadanos, así como promover una campaña electoral basada en principios de ética, transparencia y respeto a la Constitución y la legislación electoral.

Las elecciones de 2013 "tuvieron lugar en un entorno pacífico y registraron una alta tasa de participación". Sin embargo, la elección de los nuevos magistrados del TSE en diciembre de 2013 por parte del congreso saliente y la posterior toma de posesión de los nuevos magistrados en mayo de 2014, causó una seria preocupación en el sector político y en la sociedad en general. La composición de la Junta de

Magistrados del TSE se mantuvo sin cambios y no reflejó los cambios en el panorama político causados por las elecciones de noviembre de 2013.

Después de las elecciones de 2013, muchos de los interlocutores comentaron que tenían la impresión de que el espacio político comenzaba a cerrarse y erosionarse y que la apertura previa con el compromiso con las reformas electorales se había deteriorado. Sin embargo, los preparativos para las elecciones primarias de marzo de 2017 tomaron forma y el día de las elecciones transcurrió sin incidentes.

Además, hasta la transmisión de los resultados, en las elecciones generales de 2017, que tuvieron lugar el 26 de noviembre, los primeros indicadores mostraron que los principales procesos relacionados con las operaciones electorales fueron bien administradas por el Tribunal Supremo Electoral.

Sin embargo, las tensiones comenzaron a aumentar durante el procesamiento de los resultados, debido a la demora en el anuncio de resultados preliminares parciales por el TSE, que se llevó a cabo 9 horas después del cierre de las urnas (generalmente anunciado 3 horas después del cierre de votación). Este retraso y los fallos informados en el sistema tecnológico del TSE aumentaron la desconfianza y generaron la solicitud de revisiones, recuentos, la anulación de las elecciones presidenciales e, incluso, graves episodios de violencia postelectoral.

La descripción de la acción

El proyecto que abarca la capacidad institucional del Registro Nacional de

las Personas (RNP) también tiene sus orígenes en 2009, aunque presentó una serie de componentes diferentes (véase el anexo XIII para ver una lista de los objetivos generales del proyecto). El apoyo al RNP no solo estuvo vinculado a los procesos electorales, sino que también presentó un enfoque que elevó el derecho a la identificación de la población. La revisión del ProDoc en 2011 extendió el proyecto hasta 2014, por lo que los objetivos también se modificaron ligeramente (ver la sección 6.2 y el anexo XIII).

El proyecto sufrió numerosas revisiones y los resultados globales cambiaron en algunas de las revisiones. El proyecto revisado desde 2015 que respalda tanto al TSE como al RNP (bajo el mismo proyecto) tiene los siguientes dos objetivos:

1. Sistema electoral fortalecido
 - 1.1. Marco electoral legal y regulatorio mejorado.
 - 1.2. Mejora de la administración de las instituciones electorales.
2. Mecanismos inclusivos que responden a las necesidades de una mejor seguridad ciudadana
 - 2.1. Acceso a datos seguros y confiables mejorados.

A efectos de esta evaluación, dado que la evaluación abarca todo el período de 2011 a 2018, la evaluación utilizará los diferentes ProDocs y sus respectivos POA y PMP para examinar la eficacia (para obtener más información sobre los objetivos clave de los proyectos de 2011 a 2018, ver anexo VIII).

Alcance de la evaluación

El alcance general de la evaluación es triple. Primero, al igual que con otras

evaluaciones, servirá para fines de rendición de cuentas. La evaluación ha registrado el progreso hasta la fecha y ha resaltado las barreras para la implementación del proyecto, así como el impacto de la política de gestión. En segundo lugar, la evaluación ha tenido una dimensión de aprendizaje, ya que el proceso proporcionó un marco para la reflexión y la autoevaluación en el diseño de la intervención, tanto a nivel de la organización como a nivel individual. En tercer lugar, los resultados de la evaluación se utilizarán para informar la programación futura que se ajustará a los principios del PNUD y al área de especialización. La evaluadora ha incluido una sección adicional que describe posibles líneas de acción para la programación futura en el contexto político actual, así como una sección sobre cuestiones transversales.

La evaluación tuvo en cuenta los cinco criterios de DAC y responde a un conjunto de 16 preguntas clave de evaluación. La evaluación adoptó un enfoque participativo y utilizó un enfoque de método mixto que recopila datos cualitativos y cuantitativos de una selección de interlocutores y actores clave. La evaluación llevó a cabo una misión de siete días en Honduras, donde la evaluadora pudo entrevistar a miembros del TSE y el RNP, así como al personal del PNUD y a varios actores clave en cuestiones electorales. Dada la duración total del proyecto, la evaluación también llevó a cabo una serie de entrevistas adicionales por Skype con personas formalmente involucradas con el proyecto durante los siete años bajo evaluación. La evaluación también se dirigió a una serie de actores externos que conocen el proyecto pero que no

están necesariamente involucrados directamente con su implementación.

La evaluadora presentó un informe en abril de 2018 y recibió un total de 149 comentarios de varias personas involucradas en el proyecto. Se ha esforzado por abordar los comentarios y sugerencias sustantivos en la versión final y espera que el estilo y el contenido en general reflejen ahora las actividades llevadas a cabo en el proyecto; asimismo mantiene una visión neutral y equilibrada, que representa la gran cantidad de personas consultadas y de acuerdo con la metodología adoptada en la evaluación.

Hallazgos

No hay duda de que el apoyo brindado tanto al TSE como al RNP fue **pertinente** y oportuno, sin embargo, el diseño que debía adaptarse para hacer frente al cambiante contexto político no estaba necesariamente en línea con un típico proyecto electoral. Debe recordarse que el proyecto fue diseñado en 2008 y que durante su desarrollo tuvo que enfrentarse a las consecuencias del golpe de estado de 2009, que modificó el contexto político-electoral. Estos son aspectos importantes que, sin duda, forzaron ajustes importantes en el diseño del proyecto. Debido al contexto político y al entorno en el que se desarrolló el proyecto, hubo cambios constantes a nivel de programación (crisis preelectoral en 2013, de la cual sigue el Compromiso de Garantías Mínimas). Si bien la flexibilidad del proyecto ha sido necesaria para adaptarse al contexto político cambiante y volátil, y la mayoría de las actividades estaban en consonancia con las recomendaciones de los diversos NAM, algunos

interlocutores externos, sin embargo, tenían la impresión de que en ocasiones faltaba una estrategia y una visión claras.

El PNUD ha brindado asistencia técnica al TSE y al RNP desde 2008 y ha desempeñado un papel importante desde 2001 en la reforma electoral y en el apoyo a las instituciones nacionales. Antes del golpe de estado de 2009, el papel del PNUD era fundamental y había logrado ganarse la confianza y el respeto de las instituciones nacionales, por lo que estaba en una buena posición para generar un impacto y lograr los resultados deseados. Sin embargo, después del golpe de 2009, fue más complicado para el PNUD tener un impacto más profundo en el contexto en el que se desarrolló el proyecto debido a la fuerte politización del proceso y a las entidades fragmentadas que surgieron después de la crisis de 2009. Tal fragmentación obligó al PNUD y a otros organismos internacionales a ser extremadamente prudentes con respecto al apoyo específico para el contexto electoral.

Sin embargo, después de la crisis política de 2013, el PNUD pudo posicionarse mejor y fue una de las pocas organizaciones internacionales involucradas en asistencia técnica electoral que no abandonó el país o que siguió apoyando la asistencia técnica. Para este propósito, la necesidad que emanaba de las dos instituciones todavía era relevante. Además, las dos entidades adolecen de una grave falta de fondos para llevar a cabo actividades fuera del año electoral oficialmente prescrito. En 2017, por ejemplo, el presupuesto fue solo el equivalente a ocho millones y medio de dólares estadounidenses. Además, el

presupuesto del TSE está sujeto a desembolsos periódicos "lo que significa que la implementación de las actividades y la toma de decisiones se verán afectadas". Por lo tanto, el apoyo al proceso electoral no solo era relevante sino necesario para cubrir esas dificultades y las lagunas que causaba.

Durante la vigencia del proyecto, el PNUD pudo desvincularse de la politización del proceso y de la percepción de algunos sectores sobre la falta de transparencia que a veces ilustra el Tribunal Supremo Electoral, y aún se considera y se percibe como un actor neutral en el proceso electoral. Sin embargo, el diseño general del proyecto no pudieron adaptarse lo suficiente para abordar las preocupaciones políticas clave (como la reforma electoral, la politización del TSE y el proceso electoral) que inevitablemente tuvieron un impacto en el aspecto técnico del proyecto.

Además, la modalidad del proyecto (ver la sección de eficiencia), el diseño que tuvo que adaptarse al entorno en constante cambio, el cambio de personal técnico clave y la brecha que dejó en los años 2014-2015, hicieron que el proyecto sufriera consecuencias y que los aportes técnicos en ocasiones se redujeran a otros tipos de intervenciones. Por lo tanto, a pesar de tener una visión más clara y estratégica a partir de 2016, con la llegada de los dos últimos ATP, los resultados no tuvieron un efecto profundo en el fortalecimiento institucional, como se había previsto y deseado. Sin embargo, la evaluación es muy consciente del contexto político y social en el que estaba trabajando el proyecto, que

indudablemente tuvo y seguirá teniendo una influencia importante.

El proyecto abarcó más de diez años y esta evaluación en particular evalúa el proyecto de 2011 a 2018. Desde 2011, se han celebrado dos elecciones primarias y dos generales, y se han realizado un total de por lo menos 21 modificaciones. Para poder captar los cambios y la **efectividad** de los resultados esperados, la evaluación evaluará los resultados en tres períodos diferentes. Estos abarcarán el período preelectoral y electoral de 2011 a 2013. La fase postelectoral, de 2014 a 2015, y la fase preelectoral y electoral, desde 2016 hasta el final del proyecto, en marzo de 2018. La evaluación concluye que la efectividad del proyecto como un todo es satisfactoria.

En el primer período, el proyecto trabajó en varias áreas, entre ellas: cartografía y censo electoral, tecnología de la información, comunicación estratégica, unidad de comunicación, campaña "TE TOCA VOTAR" y la campaña de valores democráticos.

Similar a los intentos posteriores de reformar la ley, los logros durante esta fase fueron modestos. Durante esta fase, se revisaron cuatro normativas, que incluían: 1) las normas para el registro de candidatos; 2) la norma para la observación nacional e internacional; 3) la norma para el registro y actualización de cambios de domicilio y 4) la norma de SIEDE. Sin embargo, a pesar de que el TSE generalmente lideró varias iniciativas de reforma electoral, estas reformas no se llevaron a cabo por razones fuera del alcance del proyecto.

En cuanto al fortalecimiento de las unidades operativas del TSE, los resultados fueron bastante positivos, el registro de defunciones se actualizó y todos los menores que fueron excluidos e identificados como menores de edad, porque no habían alcanzado la mayoría de edad en la fecha del censo nacional, fueron incluidos. Otras áreas que también se fortalecieron incluyen la comunicación estratégica y la educación cívica a nivel regional y nacional. El proyecto apoyó otras áreas que incluyen, entre otras, la capacitación de instructores y la planificación y ejecución del plan nacional y el acompañamiento a la coordinación nacional. Varios talleres de BRIDGE y varios talleres de evaluación también se llevaron a cabo. Finalmente, el proyecto también apoyó la producción de materiales, incluyendo instructivos para los miembros de las Mesas Electorales Receptoras (MMER), sus guías y una guía auxiliar con preguntas frecuentes (FAQ).

Según los informes, se desarrolló el diagnóstico del sistema de seguridad del RNP y se capacitó al personal en cuestiones de seguridad, así como en los artículos comprados. El RNP informó que esta actividad en particular tuvo un impacto importante ya que antes de la intervención del PNUD, la seguridad del sistema era muy débil si no inexistente. Además, junto con el proyecto, se preparó un plan de contingencia que no solo prevé desastres naturales sino también fallas técnicas y procedimientos para la recuperación de datos y equipos.

La segunda fase, entre 2014 y 2015, se consideró la más débil por el hecho de que se llevaron a cabo una serie de modificaciones y ampliaciones en esta

fase, que también coincidió con la mayor brecha en el liderazgo del proyecto. Hubo un consultor principal presente durante solo ocho de los veinticuatro meses durante 2014 y 2015. Además, la firma del ProDoc y la aprobación para la extensión del proyecto también causó demoras en la contratación de otros consultores necesarios para llevar a cabo actividades específicas previstas en el POA y, como consecuencia, los informes indicaron que no hubo avances en la implementación del proyecto.

Si bien durante esta fase se pudo llevar a cabo el plan de trabajo anual, así como una evaluación y una misión de NAM, el primer informe de 2014 no informa sobre actividades externas. El NAM recomendó que el proyecto continuase. Una vez que se notificó la aprobación de la continuación del proyecto, la Junta del Proyecto aprobó el Plan Operativo Anual (POA) para los meses restantes de 2014 y el primer trimestre de 2015. El POA no mostró cambios significativos ya que siguió las mismas líneas de acción discutidas con USAID y basadas en las recomendaciones del NAM. En general, el POA respondió a las solicitudes del TSE para asistencia en (1) apoyo a la reforma electoral, (2) capacitación para la Junta de Magistrados y jefes de departamento del TSE, y (3) fortalecimiento de las unidades operativas, especialmente del Departamento de Educación Cívica y Entrenamiento. Los informes semestrales demostraron que muchas de las actividades no pudieron llevarse a cabo hasta el último semestre de 2014. "Aunque el proyecto fue reactivado en septiembre y el AWP previó varias actividades a partir de ese

mes, la ausencia de un equipo técnico básico hizo que fuera difícil implementar esas actividades planificadas durante los meses restantes de 2014".

El NAM de 2014 confirmó que la ausencia de los asesores internacionales del proyecto en diciembre de 2013 creó una brecha que aún era evidente durante la implementación del NAM en julio de 2014. El equipo base del Proyecto ATE fue presentado formalmente a los Magistrados del TSE y visitó a los Directores de las unidades operativas del TSE en enero de 2015.

La fase final de 2016 y 2017 vio la contratación de dos ATPs, uno en 2016 y otro a finales de 2016 y principios de 2017, quien cerró el proyecto en marzo de 2018. La contratación de estos ATPs mejoró la dirección del proyecto y el proyecto fue capaz de lograr una serie de resultados durante este tiempo, a pesar del contexto político. El producto 1 tuvo dos resultados clave, como se indica a continuación. El primero fue con respecto a las propuestas de reforma legal electoral preparadas por el TSE y presentadas al Congreso Nacional. En total, redactaron seis propuestas de reformas, pero solo dos normativas fueron presentadas al Congreso Nacional y ambas fueron aprobadas (el Reglamento de Paridad y Alternancia y la Ley de Política Limpia). La presentación de otras leyes no fue posible ya que no hubo consenso entre las partes sobre cuáles deberían ser.

Bajo el segundo resultado se llevaron a cabo diferentes actividades para promover la implementación de procesos y mecanismos en el TSE y en el RNP para la creación de un Censo

Electoral Nacional fiable y actualizado. Estas incluyen iniciativas para actualizar el registro electoral, una serie de iniciativas para promover la educación electoral cívica dirigida por el TSE, el apoyo a varios departamentos dentro del TSE y un intento de reducir el tiempo de entrega de tarjetas de identidad y mejorar la seguridad de los datos del RNP. Todos estos se lograron y se calificaron como satisfactorios o altamente satisfactorios.

Con respecto a la **eficiencia**, la evaluación la calificó como moderadamente satisfactoria. Como se destacó anteriormente, el proyecto comenzó en 2008, por lo que ha pasado por varias etapas y renovaciones. Sin embargo, estos constantes cambios en el ProDoc y sus posteriores extensiones, consecuentes revisiones y la falta de interés de expertos/as internacionales en instalarse en Honduras, tuvieron un impacto en la eficiencia general del proyecto, por ejemplo, en la contratación de personal internacional. Con respecto al hecho de que el proyecto se llevara a cabo bajo una modalidad NIM, lo cual es inusual en la mayoría de los proyectos electorales, debe tenerse en cuenta que la responsabilidad de los resultados del proyecto recae en los socios implementadores de este tipo de modalidad de proyecto. Los cambios en el ProDoc fueron consultados y acordados con las instituciones nacionales que, por un lado, alentaron la apropiación de las dos instituciones, pero por otro, generaron demoras en la obtención de la aprobación de los cambios que se acordaron en las Juntas de Proyectos. Por esta razón, la contratación de consultores se retrasó.

De esta forma, aunque la evaluación concluye que, en general, el proyecto tuvo una buena relación calidad-precio debido a que manejó relativamente pocos fondos durante un largo período, ha habido algunos gastos que no han sido sostenibles y, en algunos casos, como sucedió con las lanchas que apenas fueron utilizadas. Además, como se reiteró en la sección sobre relevancia, el diseño del proyecto carecía de un enfoque estratégico integral y los indicadores cambiaban a menudo, y aunque el proyecto respondía a las necesidades inmediatas de las instituciones, estos cambios hicieron que la dirección del proyecto cambiara, por lo que era casi imposible que tuviera un impacto más profundo en las dos instituciones a largo plazo.

Como se señaló anteriormente, los objetivos cambiaron considerablemente a través de las diversas revisiones que sufrió el proyecto a lo largo de su vida, por lo que ha sido bastante difícil medir todos los productos, sus respectivos resultados y el **impacto** que ha tenido cada uno. Si se examina si los resultados son sostenibles a nivel social, económico, político e institucional, la evaluación llegará a conclusiones diferentes. Como se reiteró a lo largo de este informe, algunas de las intervenciones del proyecto fueron puramente de naturaleza técnica (TI) o involucraron el suministro de bienes y/o servicios. Con este fin, si examinamos la sostenibilidad a nivel de producto, muchos de los resultados son moderadamente sostenibles, dado que muchos de los productos se siguen utilizando, aunque, por supuesto, algunos de los equipos deberán actualizarse en el futuro. Sin embargo, si examinamos la sostenibilidad a nivel

de resultados, el diseño del proyecto y especialmente el clima político volátil en el que el proyecto tuvo que operar influyen en la conclusión y se concluye que solo son moderadamente probables.

La capacitación y la adquisición de conocimientos técnicos son **sostenibles** y se seguirán utilizando para la planificación futura. No obstante, a nivel macro, el resultado deseado y el impacto a largo plazo pueden, en cierta medida, debilitarse debido al diseño inicial del proyecto, y en gran medida debido al contexto político real del proyecto. Los recursos limitados disponibles para mantener y apoyar a las dos instituciones a lo largo del período electoral también influyen en su sostenibilidad a largo plazo.

El impacto general del proyecto es difícil de evaluar, dado que los resultados se ven muy afectados por su politizado contexto. Como se ha reiterado a lo largo de este informe, el contexto político, los cambios y la duración del proyecto han ocasionado que, aunque la efectividad de los productos haya sido satisfactoria, la teoría del cambio ha sido débil y ha causado que el fortalecimiento de ambas instituciones en el nivel macro haya sido algo deficiente. Así, la evaluación concluye que el impacto es moderadamente satisfactorio ya que existe el riesgo de que el impacto a largo plazo en las instituciones se reduzca hasta ser insignificante si el proceso no se despolitiza, al menos hasta cierto punto.

Se llevaron a cabo una serie de actividades que se centraron en el género y los grupos vulnerables, pero tendieron a ser intervenciones

específicas en lugar de una estrategia general para mejorar la participación de las mujeres y estos grupos en las elecciones. Hubo una serie de actividades clave en la promoción del reglamento de paridad y alternancia y la promoción de la participación de personas con discapacidad y grupos minoritarios en el proceso. Si bien se lograron éxitos clave, el impacto general en, por ejemplo, el número de mujeres que pudieron participar en las elecciones y convertirse en candidatas, no tuvo un cambio significativo. Es necesario realizar más investigaciones básicas para determinar cuáles son las mejores metodologías para promover la participación de las mujeres y otros grupos.

Con respecto a la creación de capacidades, el proyecto utilizó una variedad de estrategias para mejorar la capacidad, incluida una serie de visitas de campo a las comisiones electorales regionales. El aprendizaje en el trabajo y una serie de buenas prácticas, como el uso del CRICS, ha cambiado el enfoque general del trabajo adoptado por las dos instituciones y es muy apreciado por los beneficiarios.

Finalmente, con respecto a la apropiación de los beneficiarios, el formato del proyecto se ha adaptado a la necesidad contextual a lo largo de su vida, lo que ha culminado en un acercamiento más próximo al personal técnico y no solo a los magistrados. La relación entre el proyecto y los magistrados es importante y crítica para la operación del proyecto, sin embargo, para medir las necesidades e identificar las deficiencias y desafíos que enfrentan ambas instituciones, es necesario contar con la estrecha

colaboración de ambas entidades a nivel técnico.

El hecho de que el proyecto haya estado ubicado en los edificios del TSE y el RNP ha sido muy apreciado y, finalmente, la estrecha relación establecida con los departamentos debería ser proclamada como una buena práctica para promover la apropiación. El hecho de que el proyecto sea un NIM facilita, por un lado, este proceso, dado que junto con el ATP los magistrados y el director del RNP, tienen el poder de suscribir todos los gastos relacionados con el proyecto y, por lo tanto, son conscientes de cada actividad. Por otro lado, la responsabilidad general de las dos instituciones bajo una modalidad NIM ha llevado a varias demoras y, como se destaca en la sección de eficiencia, el hecho de que el proceso esté altamente politizado significa que el proyecto no tiene la libertad de ejercer las actividades oportunas bajo esta modalidad particular.

La evaluación hace las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1: el diseño del proyecto debe tener una estrategia coherente e integral y tener una visión clara de lo que quiere lograr. Se debe usar un enfoque de teoría del cambio para comprender el cambio y el impacto que el proyecto desea lograr.

Recomendación 2: se debe establecer una estrategia robusta de monitoreo y evaluación respaldada por la oficina de país del PNUD para supervisión política y apoyo. Esta estrategia debe presentarse dentro del ProDoc y debe incluir indicadores SMART en todos los niveles: productos, resultados,

objetivos e impacto. Estos indicadores deben ser una mezcla de indicadores cualitativos y cuantitativos.

Recomendación 3: dado el contexto político volátil bajo el cual se llevarán a cabo las elecciones, se debe continuar promoviendo la participación de la Unidad de Gobernabilidad y el Representante Residente, lo cual es fundamental. Su participación debe incorporarse en el diseño general del proyecto y ser reconocida entre otras entidades internacionales que trabajan en el proceso electoral.

Recomendación 4: debido a la alta politización del proceso y de la propia institución y, debido también a los retrasos de la implementación nacional, se recomienda cambiar el tipo de ejecución a un DIM, que es el modelo habitual para un proyecto electoral. Además, deben realizarse reuniones técnicas periódicas (nivel técnico) y la información que emane de esas reuniones debe alimentar el posterior desarrollo de las juntas del proyecto.

Recomendación 5: el proyecto debería abarcar solo dos fases electorales y cualquier fase adicional debería reflejarse y, llegado el caso, desarrollarse en un nuevo documento de proyecto mediante el cual el proyecto anterior se cierra formalmente, tanto desde el punto de vista financiero como administrativo. Idealmente, el proyecto debe estar compuesto por tres fases divididas en dos proyectos. Fase preelectoral y electoral y fase poselectoral. Debe tenerse en cuenta que, dadas las circunstancias actuales del país y el nivel de progreso democrático, el

PNUD deberá brindar apoyo a más de un ciclo electoral.

Recomendación 6: la programación futura debe abarcar una gama de actividades que son una mezcla de provisión de bienes y servicios, así como una genuina creación de capacidades y provisión de apoyo en áreas clave de las dos instituciones.

Recomendación 7: el proyecto debería complementarse con otras áreas de posible apoyo que podrían extenderse al parlamento, a la sociedad civil, a los medios de comunicación y a los partidos políticos. La carga del apoyo debe ser compartida entre las diferentes instituciones y no debe apoyarse únicamente sobre el PNUD. No obstante, cualquier tipo de programación integral requerirá una sólida estrategia de cooperación y colaboración. El PNUD está estratégicamente ubicado para liderar tal esfuerzo.

Recomendación 8: el género y otros temas transversales, como las personas vulnerables, las personas con discapacidad y las personas indígenas, así como los jóvenes deberían integrarse como parte del proyecto. Las actividades en este sentido no deben ser fragmentarias, sino formar parte de una estrategia integral para abordar la debilidad en su participación y promover la participación inclusiva en

todos los niveles del proceso democrático.

Recomendación 9: el proyecto debe someterse a revisiones externas periódicas, esto debe incluir una revisión a medio plazo, así como una evaluación final.

Recomendación 10: cuando sea posible, el PNUD en Nueva York, la oficina en el país y la EAD deberían tomar disposiciones oportunas para agilizar el reclutamiento de personal clave, el personal debería estar a bordo al comienzo del proyecto para poder maximizar el impacto del mismo. Siempre que sea posible y en línea con sus políticas de recursos humanos, el personal del PNUD debe reflejar un equilibrio de género y se debe alentar a las candidatas cualificadas a aplicar.

Recomendación 11: conociendo la complejidad del contexto político y el contexto tan politizado en el que funcionaría un programa futuro, sería útil alinear el proyecto con otros proyectos del PNUD en los cuales hay más consultores internacionales que prestan servicios específicos. El proyecto debe contar con un ATP, un especialista en IT y un experto en procedimientos. Otros expertos especializados pueden ser empleados con un contrato *Long Term Agreement* e intervenir en momentos puntuales del ciclo electoral.

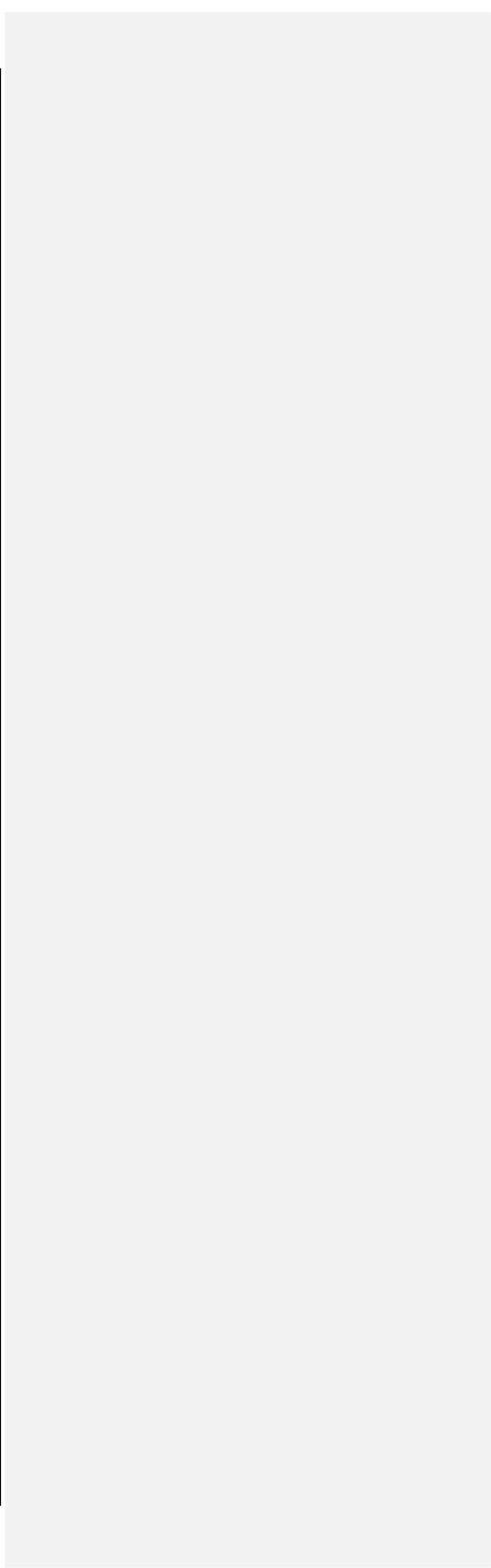
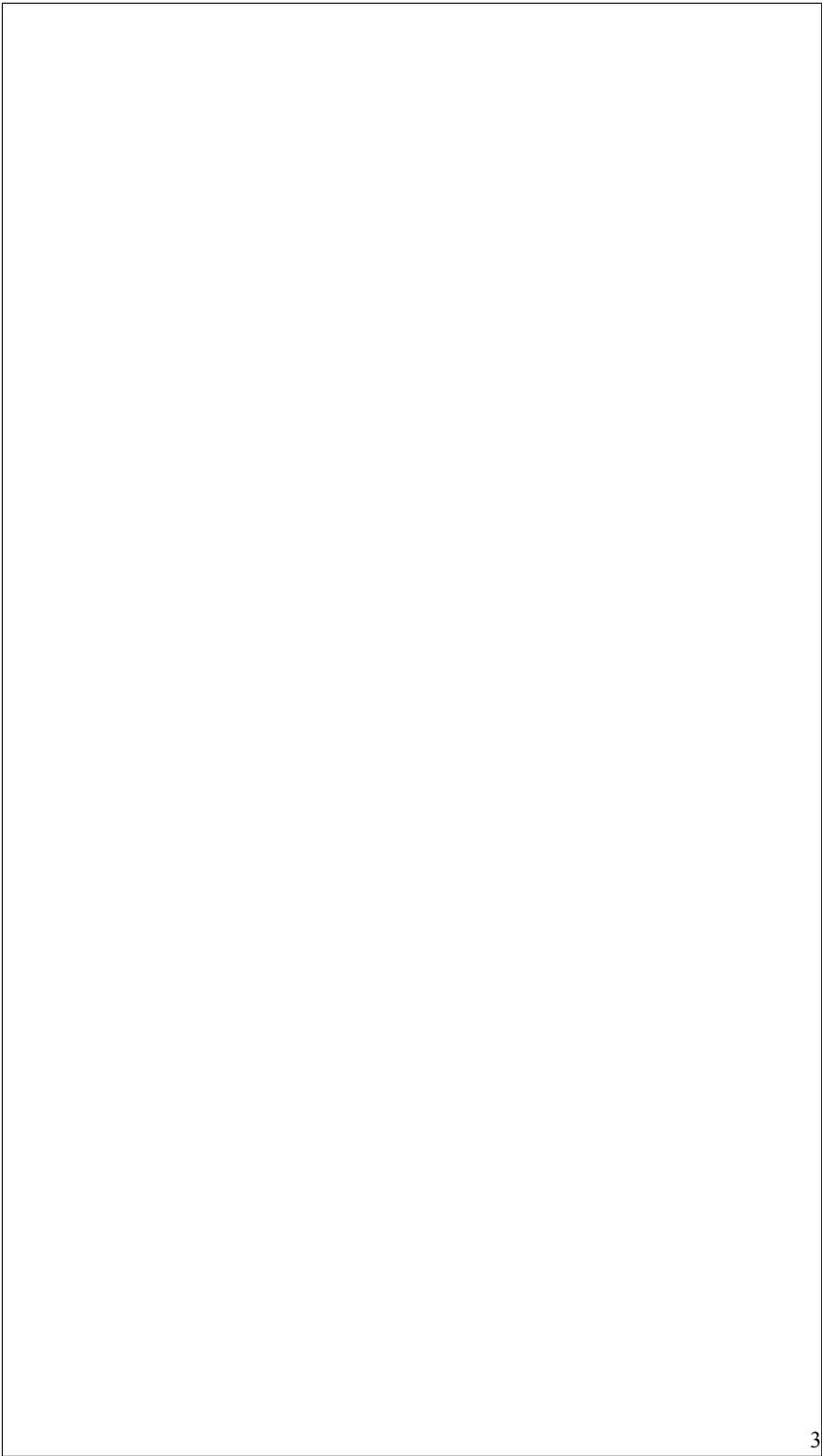
2. Cronograma de eventos

Fecha	Evento
Diciembre 2005	Manuel Zelaya gana las elecciones (celebradas en noviembre de 2015). Manteniéndose el bipartidismo (Partido Nacional y Partido Liberal).
2008	Comienzo del ATE.
26 de junio 2009	La Corte Suprema de Justicia declara ilegal la consulta conocida como "La Cuarta Urna" y solicita una orden de detención y presentación del presidente Manuel Zelaya
28 de junio 2009	Interrupción del mandato presidencial del presidente Manuel Zelaya Rosales.
29 de junio 2009	El Congreso Nacional designa a Roberto Micheletti para que concluya el período de Manuel Zelaya
Junio de 2009	El presidente Manuel Zelaya es destituido por los militares y forzado al exilio. El golpe es ampliamente condenado. La Organización de los Estados Americanos (OEA) suspende a Honduras, sin reconocer al gobierno de Roberto Micheletti.
Septiembre de 2009	Zelaya hace un sorprendente regreso a Honduras, refugiándose en la embajada de Brasil en Tegucigalpa.
Noviembre de 2009	Elecciones generales y Porfirio "Pepe" Lobo Sosa, del partido conservador nacional, gana la presidencia.
Diciembre de 2009	El Congreso rechaza la propuesta de que Zelaya regrese a la presidencia. Aceptando lo firmado en el acuerdo de San José, lo que permitió que se celebraran elecciones legítimas en noviembre (creo que esto es antes de las elecciones).
2010	El TSE trabajó en reformas constitucionales, la socialización de las reformas de la Ley de Elecciones y Organizaciones Políticas, con el apoyo del PNUD .
Enero de 2010	Zelaya se exilia a la República Dominicana.
Enero de 2010	La Corte Suprema desestima los cargos contra seis comandantes militares que expulsaron al señor Zelaya del país en junio de 2009.
Febrero de 2010	El gobierno dice que ha restablecido las relaciones diplomáticas con 29 países tras su aislamiento después del golpe.
Marzo de 2010	Estados Unidos reanuda el programa de ayuda suspendido después del golpe, diciendo que el presidente Porfirio Lobo fue elegido democráticamente.
Mayo de 2010	La Comisión de la Verdad y la Reconciliación comienza a investigar la destitución de Zelaya de la presidencia en 2009 y concluye que fue un golpe de estado. El informe se presenta en julio de 2011 (la observación de la Comisión de la Verdad fue otra).
Noviembre de 2010	La Corte Penal Internacional investiga denuncias de abusos contra los derechos humanos durante el golpe de estado de 2009.
Diciembre de 2010	México y Honduras acuerdan trabajar juntos para evitar ataques a inmigrantes ilegales de Honduras, muchos de los cuales son secuestrados en su camino a Estados Unidos.
2011	Se formó el Partido Libre (Libertad y Refundación) bajo el amparo del acuerdo de Cartagena avalado por el presidente Hugo Chávez y Juan Manuel Santos .
Mayo de 2011	Zelaya regresa del exilio.
Julio de 2011	Publicación del Informe de la Comisión de la Verdad y la Reconciliación
Agosto de 2011	La policía y las tropas se despliegan en el Valle del Aguán (Bajo Aguán) en medio de enfrentamientos mortales entre propietarios de tierras y trabajadores agrícolas (Movimiento Unificado de Campesinos del Aguán, MUCA).
Diciembre de 2011	El Congreso vota para permitir que las tropas asuman los deberes de la policía para ayudar a hacer frente a la alta tasa de homicidios. El Cuerpo de Paz de Estados Unidos dice que retirará a sus voluntarios debido a la creciente inseguridad.
Abril de 2012	Los trabajadores rurales participan en invasiones coordinadas de tierras en

	todo el país.
Mayo de 2012	Miles de personas marchan para protestar contra la ola de violencia contra periodistas, más de 20 de los cuales han sido asesinados en los últimos tres años.
20 de agosto 2013	El Tribunal Supremo Electoral (TSE), el Registro Nacional de Personas (RNP) junto con todos los partidos políticos firmaron el “Compromiso de Garantías Mínimas para la Ética y la Transparencia Electoral”.
	Elecciones primarias.
24 de noviembre de 2013	Elecciones generales.
2014	Reformas electorales; nombran la Comisión de Asuntos Electorales.
2014	El Tribunal Supremo Electoral disolvió los partidos Frente Amplio Político Electoral en Resistencia y Alianza Patriótica Hondureña (ALIANZA).
12 de julio de 2014	(controversia de elecciones municipio San Luis). La Corte Suprema de Justicia reconoció como alcalde al nacionalista Iván Zelaya (quien ganó mediante sorteo en diciembre de 2013, arrojando una moneda) y no reconocieron a Leny Flores que fue declarado ganador por el Tribunal Supremo Electoral.
2014	El Partido Liberal presentó en Pleno en el Congreso Nacional un proyecto de Ley para crear la figura de la segunda vuelta electoral. (No fue aprobado).
2014	La Corte Suprema de Justicia declaró sin lugar la impugnación que introdujo el partido Libre en contra de las elecciones generales 2013.
29 de mayo 2015	Marcha de las Antorchas. La población, en su mayoría jóvenes autodenominados Oposición Indignada, reclama la renuncia del presidente Juan Orlando Hernández y una comisión internacional contra la impunidad.
2015 diciembre	Decisión de la Corte Suprema de Justicia de declarar inaplicables los preceptos constitucionales a la reelección presidencial. La Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia le dio luz verde a la reelección presidencial.
22 de febrero 2016	Se realiza la presentación oficial de la Misión de Apoyo contra la Corrupción y la Impunidad MACCIH).
24 de abril 2016	Fue publicado en Gaceta el fallo de la Sala de lo Constitucional sobre la reelección presidencial, quedando aprobada la reelección impulsada por el partido nacional.
2016	Continúa la crisis en el Aguán, conociéndose una red de sicariatos ligada al propio movimiento campesino.
14 de diciembre 2016	El TSE inscribe la precandidatura de Juan Orlando Hernández, para las próximas elecciones primarias marzo 2017.
2017	El Partido Libertad y Refundación LIBRE y el Partido Innovación y Unidad Social Demócrata PINU SD, formaron la ALIANZA de Oposición, acuerdan llevar como candidato a Salvador Nasralla.
Marzo de 2017	Elecciones primarias.
26 de noviembre de 2017	Elecciones generales.
26 de noviembre de 2017	Los manifestantes salen a la calle y más de 30 ¹ personas mueren a manos de la policía y las fuerzas armadas estatales
1 de diciembre	Declaración del estado de emergencia por 10 días.
17 de diciembre de 2017	Declaración de los resultados.
27 de enero de 2018	Inauguración presidencial.
31 de marzo de 2018	Cierre del proyecto.

Tabla 1: Cronograma de Eventos Políticos

¹ El ACNUDH registró que al menos 23 personas murieron en el contexto de las protestas poselectorales, incluidos 22 civiles y un oficial de policía. Sobre la base de su supervisión, el ACNUDH consideró que al menos 16 de las víctimas fueron asesinadas a tiros por las fuerzas de seguridad, incluidas dos mujeres y dos niños, y que al menos 60 personas resultaron heridas, la mitad de ellas por municiones reales.



3. Introducción

Antes de 2002, la autoridad electoral exclusiva era el Tribunal Nacional de Elecciones (TNE) en su intento de organizar y llevar a cabo elecciones, produciendo la tarjeta de identificación nacional y estableciendo el censo electoral. Uno de los elementos principales en las reformas de 2001-2002 fue la separación entre la administración electoral per se y la agencia de registro, creando el TSE y el Registro Nacional de las Personas (RNP).

Desde 2008, varias organizaciones internacionales y organizaciones asociadas (SIDA, USAID, PNUD, JICA) hicieron contribuciones significativas al TSE. De acuerdo con el informe NAM de 2011, estas contribuciones tuvieron un importante impacto en cuestiones clave para la modernización y consolidación institucional. Como resultado, en 2010, el TSE contribuyó a proponer reformas constitucionales, reformas a la Ley de Electoral y de Partidos Políticos y reajuste de sus unidades internas. Con el apoyo del PNUD, el TSE creó la Unidad de Prensa y Comunicaciones, la Unidad de TI, la Unidad de Equidad de Género y la Unidad de Asistencia a Personas con Discapacidades con el apoyo de IFES-USAID. Durante el año 2010 con la asistencia de personal especializado del Tribunal Supremo Electoral de Panamá y el Instituto Federal Electoral de México también crearon la ICFC y la Unidad de Participación Ciudadana (género, personas discapacitadas, jóvenes, etc.). Estas tareas internas se desarrollaron con fondos de ASDI ejecutados directamente por el TSE (el proyecto finalizó en diciembre de 2010).

Si bien la USAID puso a disposición los fondos, el antiguo proyecto financiado por SIDA no se cerró por completo, sino que se realizó una revisión sustantiva y los objetivos clave del proyecto se alinearon con el contexto político de la época².

4. Contexto político

Honduras tiene una larga historia de gobierno militar, corrupción, pobreza y crimen que lo han convertido en uno de los países menos desarrollados y más inestables de Centroamérica.³ Sin embargo, Honduras se considera como un país de desarrollo humano medio, ocupando la posición 131 entre 188 países en el Índice de Desarrollo Humano. Se estima que tiene una población de 8 570 154 personas, siendo la mayoría jóvenes menores de 19 años (42,7 %). El 8 % de la población está constituido por minorías étnicas: afrodescendientes, miskitos, nahuas, pech, tawahkas, chortis, lencas, tolupanes, garífunas y creoles. Más de una tercera parte de la población habita en dos departamentos, Cortés y Francisco Morazán, con una fuerte tendencia a la urbanización: del 46,3 % en 2001, al 53,9 % en 2015.⁴

Con respecto a los derechos de las mujeres, según el Banco Mundial, Honduras es considerado el país más desigual de América Latina. A pesar de haber aprobado una ley contra la violencia hacia la mujer en 1997, muchas mujeres sufren violencia doméstica y otros tipos de violencia.

² En el anexo XIII figura una lista completa de las modificaciones y revisiones del programa durante su vigencia de 2008 a 2018.

³ Fuente: <http://www.bbc.com/news/world-latin-america-18954311>

⁴ MANUD 2017-2021

Muchas mujeres defensoras de los derechos humanos también se enfrentan a violencia como "represalias, hostigamiento y violencia, ya que generalmente desafían la cultura y los estereotipos de género profundamente arraigados sobre el papel de la mujer en la sociedad."⁵

El papel de la mujer en el proceso político es importante, pero a pesar de la introducción de una nueva ley que requería que el 40 % de las mujeres fueran candidatas; esto se incrementó aún más en 2017, hasta el 50 %. Sin embargo, el número de mujeres disminuyó cinco puntos en comparación con las elecciones de 2013 y todavía no llega a la cuota del 30 % recomendada por la plataforma de Beijing.

El contexto político ha estado marcado por el golpe de estado de junio de 2009 y por las crisis posteriores de 2013 y 2017; y aún hoy el país sigue sufriendo consecuencias derivadas de dichos sucesos, que no han hecho más que abrir aún más las heridas. Durante la crisis de 2009, el presidente José Manuel Zelaya fue destituido y expulsado a Costa Rica por violar la Constitución, planteando el tema de reelección presidencial y organizando una cuarta urna para votar en un referéndum y cambiar la Constitución por medio de una Asamblea Constituyente. Como consecuencia, Porfirio Lobo fue elegido como presidente en 2009, pero no fue reconocido como tal por la gran mayoría de la comunidad internacional, debido al incumplimiento del Acuerdo

de Tegucigalpa/San José.⁶ Posteriormente, hubo otro acuerdo dirigido por los presidentes de Colombia y Venezuela, lo que permitió a Honduras volver a entrar en la Organización de los Estados Americanos (OEA).

Las elecciones de 2013 cambiaron el panorama electoral para siempre. A diferencia de las elecciones de 2009, muchos candidatos que representaban a otros partidos se presentaron para participar y, como consecuencia, el sistema bipartidista que ha dominado el país durante más de 30 años se interrumpió y, por vez primera, el congreso contaba con cuatro bancadas. La participación de la mujer también aumentó de un 19,53 % en las elecciones de 2009 a un 25,78 % en las de 2013 (un aumento del 6,78 %).

Antes de la celebración de las elecciones generales de noviembre de 2013,⁷ el Tribunal Supremo Electoral (TSE), el Registro Nacional de las Personas (RNP) junto con todos los partidos políticos firmaron el "Compromiso de Garantías Mínimas para la Ética y la Transparencia Electoral." El acuerdo reconocía que los partidos políticos son fundamentales para la constitución de un estado democrático de derecho en Honduras y que los candidatos y dirigentes partidarios deberían garantizar un voto responsable e informado de los ciudadanos y ciudadanas, así como promover una campaña electoral basada en principios éticos, en la transparencia y en el respeto de la Constitución y la legislación electoral.

⁵ Fuente: <https://www.opendemocracy.net/5050/laura-carlsen/honduras-battle-to-protect-women-human-rights-defenders>

⁶ El acuerdo constaba de tres puntos fundamentales: el retorno de Zelaya a la presidencia hasta el fin de su mandato en enero de 2010, la renuncia a su plan de convocar una Asamblea Constituyente y el establecimiento de un gobierno de unidad nacional.

⁷ El 21 de agosto de 2013.

Las elecciones de 2013 “se desarrollaron en un ambiente pacífico y registró un elevado índice de participación.”⁸ A pesar de algunas deficiencias con la existencia de serios indicios de tráfico de credenciales y otras irregularidades menores, la evaluación de los observadores fue positiva y se concluye que las elecciones fueron transparentes y que “la voluntad de los votantes en el escrutinio fue respetada.”⁹

Consciente del pluralismo del gobierno, se esperaba que los demás partidos tuvieran una mayor capacidad negociadora y que se abrieran “espacios políticos para la discusión y adopción de necesarias reformas electorales consensuadas por el nuevo Congreso Nacional.”

No obstante, la elección de los nuevos magistrados del TSE en diciembre de 2013 por parte del Congreso saliente y la subsecuente toma de posesión de los nuevos magistrados en mayo de 2014, causó un buen grado de preocupación en el sector político y en la sociedad en general. Aunque dicha elección se programó originalmente para mayo de 2014 se llevó a cabo antes. La composición de la Junta de Magistrados del TSE permaneció inalterada y no reflejó los cambios en el panorama político provocado por las elecciones de noviembre de 2013. Ni el Compromiso de Garantías Mínimas para la Ética y la Transparencia Electoral, ni lo de “cumplir con los mecanismos de participación de los partidos políticos en el TSE, asegurando que el Consejo Consultivo sea un espacio real de consulta”¹⁰ llegaron a

cumplirse.¹¹

Después de las elecciones de 2013, muchos de los interlocutores comentaron que tenían la impresión de que el espacio político comenzó a cerrarse y a erosionarse y la apertura previa con el compromiso con las reformas electorales se vio deteriorada. No obstante, los preparativos para las elecciones primarias de marzo de 2017 tomaron forma y el día de las elecciones pasó sin incidentes.

Además, hasta la transmisión de los resultados, las elecciones generales de 2017 que se llevaron a cabo el 26 de noviembre, los primeros indicadores mostraron que los principales procesos vinculados a las operaciones electorales fueron bien administrados por el Tribunal Supremo Electoral.

Sin embargo, la situación comenzó a ponerse tensa durante el procesamiento del recuento de los resultados, debido al retraso en el anuncio de los resultados preliminares parciales por parte del TSE, que se llevó a cabo 9 horas después del cierre de las urnas (generalmente se anuncian 3 horas después del cierre de la votación). Este retraso y los fallos reportados en el sistema tecnológico del TSE aumentaron la desconfianza y generaron la solicitud de revisiones, recuentos, la anulación de las elecciones presidenciales e, incluso, episodios severos de violencia poselectoral.

De acuerdo con la ley electoral, según “el Ministerio Público hubo 130

⁸ MOE UE Informe Final 2013.

⁹ Conclusión del informe final del MOE UE 2013.

¹⁰ Compromiso de Garantías firmado por el TSE, el RNP y los partidos políticos en 2013.

¹¹ Fundamentalmente no se cumplieron con respecto a los compromisos que preveían que el presidente que ganara las elecciones del 2013 lideraría las reformas electorales integrales y una nueva tarjeta de identidad.

denuncias de la jornada electoral¹² por compra de votos, suplantación de votantes, venta de credenciales, o portación de armas, entre otros motivos”. Según el informe final del MOE UE, destacaba “el escaso impacto de la Unidad de Delitos Electorales del Ministerio Público (UECDE) en la investigación de delitos y faltas electorales”. El TSE anunció los resultados finales el 18 de diciembre, que llevaron a la adjudicación, en enero de 2018, de (a) 128 escaños al Congreso Nacional, (b) 20 escaños al Parlamento Centroamericano, (c) 298 corporaciones municipales y (d) la reelección del Presidente de la República. El mandato para estas autoridades nacionales terminará en enero de 2022.

Además, varias organizaciones de observación electoral nacionales e internacionales estuvieron presentes durante el proceso y tanto la misión de observación electoral de la Unión Europea (MOE UE) como la de la Organización de los Estados Americanos (OEA) presentaron varias recomendaciones para el proceso electoral de 2017, tal como lo hicieron en 2013. Algunas de estas recomendaciones de 2013 fueron abordadas por las autoridades nacionales, pero varias aún están pendientes de implementación.

3. Descripción de la intervención

La presente evaluación abarca el período comprendido entre 2011 y 2018, incluidas las dos elecciones que tuvieron lugar en 2013 y 2017, respectivamente. El proyecto en

¹² Según el MOE UE hubo 120 denuncias previas a la jornada electoral, que todavía estaban bajo investigación en la fecha de finalización del informe final.

evaluación ha surgido del proyecto que se diseñó originalmente en 2008, antes del golpe de estado que tuvo lugar en 2009. El documento del Proyecto de Asistencia Técnica Electoral (ATE) fue revisado y acordado en 2011.

Las actividades planificadas y financiadas para el componente de asistencia electoral de esta donación fueron acordadas y aprobadas en noviembre de 2011, durante una reunión de la Junta de Proyecto a la que asistieron magistrados ante el Tribunal Supremo Electoral (TSE), personal del Proyecto de Asistencia Técnica Electoral (ATE), un delegado de USAID y personal del PNUD. Posteriormente, el 14 de agosto de 2012, una nueva Junta de Proyecto actualizó las actividades y los arreglos financieros.

El proyecto dirigido a la capacidad institucional del registro nacional de personas también se originó en 2009, aunque presentaba una serie de componentes diferentes (ver el anexo IX para una lista de los objetivos generales del proyecto). El apoyo al RNP no estuvo vinculado solamente a los procesos electorales, sino que además presentaba un enfoque que planteaba el derecho a identificación de la población. La revisión del ProDoc en 2011 extendió el proyecto hasta 2014, por lo que los objetivos también se modificaron ligeramente (ver sección 6.2. y anexo IX).

Entre 2011 y 2015, la asistencia técnica brindada al TSE y al RNP se enmarcaba en dos proyectos diferentes, y esto supuso que el mecanismo de implementación y la presentación de informes fueran independientes; como resultado, hubo una desconexión

significativa entre los dos proyectos, a pesar de las evidentes sinergias.

En septiembre de 2015 se llevó a cabo otra junta de proyectos que "fue la culminación de un arduo proceso para la aprobación y firma del acuerdo para la extensión de los proyectos de Asistencia Técnica Electoral, Asistencia Técnica para Identificación Ciudadana y Seguridad Ciudadana a principios de 2015."¹³

Se acordó el desarrollo de una serie de herramientas técnicas para permitir la integración del apoyo a las dos instituciones en un solo proyecto. Por primera vez en la historia del proyecto, se incluyó un exhaustivo plan de monitoring and evaluation performance framework (PMP) que se ha seguido rigurosamente desde 2016. Bajo el PMP, se incluyeron indicadores de resultados y de impacto, así como datos de referencia, objetivos, medios de verificación, fuentes de datos y metodologías de recolección. Aunque los Planes Operativos Anuales (POAs) proporcionaron parte de esta información anteriormente, fueron cambiando con cada revisión y, en algunos casos, no incluían objetivos, y la mayoría de ellos no contenían medios de verificación, ni fuentes de datos, ni metodologías de recolección, por lo que desde 2016 se ha observado una mejora en el monitoreo del proyecto.

El proyecto revisado y los auspicios bajo los que ha funcionado el apoyo técnico para las dos instituciones desde 2015, tienen los siguientes dos objetivos:

1. Sistema electoral fortalecido
 - 1.1. Marco electoral legal y regulatorio mejorado.
 - 1.2. Administración de instituciones electorales mejorada.
2. Mecanismos inclusivos que responden a las necesidades de seguridad ciudadana mejorados
 - 2.1. Acceso a datos seguros y confiables mejorados.¹⁴

Para el propósito de esta evaluación, como la evaluación abarca todo el período de 2011 a 2018, la evaluación utilizará los diferentes ProDocs y su respectivos POAs y PMP para examinar la eficacia (para más información sobre los objetivos clave de los proyectos de 2011 a 2018, consultar el anexo IX).

4. Alcance y objetivos de la evaluación

El objetivo general de la evaluación es (1) evaluar la adecuación, puntualidad y eficiencia del Proyecto de Asistencia Técnica Electoral e Identificación Ciudadana del PNUD en Honduras y (2) generar recomendaciones para futuros programas de asistencia técnica electoral. Se espera que la evaluación mejore la efectividad de los programas de asistencia técnica electoral y fortalezca la administración del ciclo electoral y la gestión de la identificación ciudadana en Honduras.

4.1. Alcance de la evaluación

El alcance general de la evaluación es triple. En primer lugar, al igual que con otras evaluaciones, servirá para la rendición de cuentas. La evaluación ha registrado el progreso hasta la fecha y ha resaltado las barreras para la implementación del proyecto, así como

¹³ *Quarterly Performance Report* (período del 1 de octubre al 31 de diciembre de 2015).

¹⁴ Hay otros productos, sin embargo, no son relevantes para esta evaluación en particular.

el impacto de la política de gestión. En segundo lugar, la evaluación ha tenido una dimensión de aprendizaje, ya que el proceso proporcionó un marco para la reflexión y la autoevaluación en el diseño de la intervención, tanto a nivel de la organización como a nivel individual. En tercer lugar, los resultados de la evaluación se utilizarán para informar la programación futura que se ajustará a los principios y al área de especialización del PNUD. La evaluadora ha incluido una sección adicional que describe posibles líneas de acción para la programación futura en el contexto político actual.

4.2. Objetivos de la evaluación

Concretamente, la evaluación tiene como objetivo lograr lo siguiente:

- a) Revisar el desempeño del proyecto para lograr los resultados según el Documento de Proyecto y sus contribuciones al resultado.
- b) Identificar los factores que facilitaron u obstaculizaron el logro de los resultados, tanto en términos del entorno externo como de los entornos internos del TSE y el RNP; y documentar las lecciones aprendidas de acuerdo con el enfoque del ciclo electoral. Esto debería incluir, entre otros, la evaluación de las fortalezas y debilidades en el diseño del proyecto, la gestión, la coordinación, los recursos humanos y los recursos financieros.
- c) Evaluar la idoneidad de la estrategia del proyecto, incluidos los arreglos institucionales o de gestión y la modalidad de financiación para alcanzar los productos (outputs) y resultados (outcomes) previstos.

d) Establecer hasta qué punto el enfoque y la implementación del proyecto contribuyen a la gestión sostenible de la administración electoral y a la identificación ciudadana en Honduras.

e) Determinar en qué medida el programa aborda cuestiones transversales, incluidas cuestiones de género, derechos humanos y prevención y gestión de conflictos.

f) Hacer recomendaciones claras y específicas que puedan ser necesarias para mejorar la eficacia de la asistencia electoral del PNUD y de los asociados para el desarrollo.

La evaluación también ha cubierto la asistencia proporcionada en las elecciones que se llevaron a cabo entre 2011 y 2017.

La evaluación también ha considerado, de acuerdo con los principios generales de evaluación del PNUD, las formas en que la intervención buscó fortalecer la aplicación del enfoque basado en los derechos humanos y la integración del género, contenidos en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs).¹⁵

4.3. Criterios de la evaluación

De acuerdo con la práctica estándar para las evaluaciones del PNUD, los términos de referencia requieren que el proyecto sea evaluado de acuerdo con los criterios de la OCDE-CAD (Criterios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Europeos) prestando especial atención a las formas en que la intervención buscó fortalecer la aplicación del enfoque

¹⁵ Después de 2015, los ODM se cambiaron a ODS y se estableció un nuevo conjunto de objetivos.

basado en los derechos humanos y en la integración del género.

Los términos de referencia establecen una serie de pautas para el desarrollo de preguntas bajo cada uno de los cinco criterios del CAD (ver en la sección 3.4. para las preguntas específicas y el anexo II para la matriz de evaluación).

4.4. Preguntas de la evaluación

La evaluación ha examinado los cinco criterios CAD. Hay 16 preguntas principales de evaluación, que se detallan en el anexo III.

La evaluación ha evaluado cada criterio de la siguiente manera:

I. Calificaciones para eficacia y eficiencia:

[6] Altamente satisfactorio (AS): el proyecto no tenía deficiencias en el logro de sus objetivos en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.

[5] Satisfactorio (S): solo hubo deficiencias menores.

[4] Moderadamente satisfactorio (MS): hubo deficiencias moderadas.

[3] Moderadamente insatisfactorio (MI): el proyecto presentaba deficiencias significativas.

[2] Insatisfactorio (I): hubo grandes deficiencias en el logro de los objetivos del proyecto en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.

[1] Muy insatisfactorio (MI): el proyecto presentaba deficiencias graves

II. Calificaciones para la sostenibilidad:

[4] Probable (P): riesgos insignificantes para la sostenibilidad.

[3] Moderadamente probable (MP): riesgos moderados.

[2] Moderadamente improbable (MI): riesgos significativos.

[1] Improbable (I): riesgos severos.

III. Calificaciones para pertinencia e impacto:

[2] Pertinente (P).

[1] No pertinente (NP).

5. Enfoque de la evaluación y métodos

La evaluación ha adoptado un enfoque participativo, para permitir así que los resultados derivados de la evaluación formen un proceso de aprendizaje participativo para todas las partes interesadas involucradas en el proyecto, y que proporcionen información relevante a los encargados de la toma de decisiones clave, como el PNUD y otras instancias vinculadas, tales como la División de Asuntos Electorales, la United States Agency for International Development (USAID), el Tribunal Supremo Electoral (TSE) y el Registro Nacional de las Personas (RNP); con el objetivo de realizar un juicio informado sobre el rendimiento del proyecto. Este informe ha documentado las lecciones aprendidas y las buenas prácticas y ha proporcionado recomendaciones prácticas para acciones de seguimiento y proyectos futuros similares.

La evaluación ha examinado el proyecto de acuerdo con los objetivos declarados (como se establece en el marco de recursos y resultados), esforzándose por mantener la sensibilidad de género y de acuerdo con los principios esbozados en las "directrices éticas para la evaluación" de las United National Evaluation Guidelines (UNEG). Para garantizar que la evaluación tuviera en cuenta las cuestiones de género, la evaluadora ha incluido un análisis exhaustivo sobre el género, tanto desde la perspectiva de la gestión del proyecto como desde la perspectiva de la implementación del

proyecto. La evaluación ha adoptado un enfoque mixto, garantizando el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos.

Además, la evaluación se ha esforzado por generar recomendaciones prácticas que sean factibles y tangibles y que permitan a los actores del proyecto implementarlas dentro de su esfera de control como acciones de seguimiento futuras. Los resultados de esta evaluación también servirán como una herramienta para comprender mejor los efectos y los impactos del proyecto, que podrían utilizarse posteriormente para la programación futura.

5.1. Fuentes de información

La evaluación ha utilizado una variedad de fuentes de información que incluyen más de doscientos documentos proporcionados por el PNUD, otros documentos y artículos contextuales, así como documentos relevantes de Internet. Esta información ha sido triangulada con la información reunida en las entrevistas con informantes clave, con los beneficiarios y con los actores principales. Esto también se ha contrastado con un análisis de los resultados y el marco de M & E/PMP y las sesiones informativas y de de-briefing con el PNUD.

5.2. Procedimientos e instrumentos de recopilación de datos

En esta evaluación se han usado varias herramientas diferentes para recopilar los datos; incluyendo un enfoque mixto, mediante el cual se han recopilado datos tanto cualitativos como cuantitativos.

Las herramientas que se han utilizado en esta evaluación son las siguientes:

Revisión de documentación: la evaluación ha revisado los documentos proporcionados por el proyecto. Esto incluye, entre otros, todos los informes desde 2011 hasta la fecha, notas conceptuales, el documento de lecciones aprendidas, planes de trabajo, revisiones sustantivas, propuestas técnicas y evaluaciones obtenidas del proyecto. Se han revisado los informes sobre las misiones de evaluación de las necesidades de las Naciones Unidas (NAM) de 2011, 2014 y 2017.

Entrevistas con informantes clave: En total, la evaluación realizó 34 entrevistas. Entre ellas, entrevistas con el TSE, el RNP y la Alta Gerencia del PNUD Honduras, la USAID, algunos miembros de la MSE, magistrados y personal del TSE, directores y personal del RNP; que tuvieron lugar durante la estancia de la evaluadora entre el 2 y el 6 de abril de 2018. Para poder comprender mejor el proyecto y llenar los vacíos que existían dada la larga duración del proyecto, la evaluadora llevó a cabo 9 entrevistas más. Estas entrevistas incluían discusiones con dos de los ATPs, un miembro del NAM de la División de Asuntos Electorales (EAD), la Representante Residente Adjunta (RRA) del PNUD en Honduras, el antiguo RRA, especialista del programa elecciones y un antiguo oficial del programa. La evaluadora también se puso en contacto con el antiguo consultor de parte del RNP, pero en el momento de escribir el informe, todavía no había contestado.

Antes de formular cualquier pregunta relacionada con la evaluación se ha solicitado el consentimiento verbal informado de cada interlocutor. Para obtener dicho consentimiento, la

evaluadora explicó brevemente los motivos y objetivos de la evaluación, así como el alcance de las preguntas formuladas durante la entrevista. Los interlocutores tenían derecho a rechazar o retirarse en cualquier momento. El equipo de evaluación también garantizó la privacidad y la confidencialidad de los encuestados. Todos los comentarios proporcionados durante las discusiones individuales y grupales se han aunado en conjunto para imposibilitar la identificación de interlocutores específicos. Para obtener una lista completa de las preguntas, consultar el anexo III.

Al mismo tiempo que la evaluación garantiza la confidencialidad e identidad de los interlocutores, la metodología de no atribución evita que en la evaluación se citen declaraciones específicas u opiniones de los interlocutores y/o instituciones.

Para garantizar que la evaluación fuera inclusiva y participativa, se han realizado esfuerzos especiales para garantizar que se entrevistó a una variedad de interlocutores, y que estén repartidos entre mujeres y hombres.

5.3. Consideraciones éticas

De acuerdo con las directrices éticas del UNEG, la evaluación se realizó sin sesgos y la evaluadora ha ejercido su juicio independiente y no ha sido indebidamente influenciada por opiniones o declaraciones de ninguna de las partes. La evaluación se realizó de manera imparcial, en todas las etapas de la evaluación, y ha recogido diversas perspectivas y se ha abstenido de permitir que sus puntos de vista y sentimientos personales influyan en los hallazgos de la evaluación. La evaluación se basa en datos y

observaciones creíbles y fiables, y se ha esforzado por garantizar que la evaluación proporcione una presentación clara, concisa y equilibrada de la evidencia, los hallazgos, los problemas, las conclusiones y las recomendaciones.

5.4. Información sobre antecedentes de los evaluadores

La evaluadora garantiza y confirma que no existe ningún conflicto de interés y que previamente no ha estado involucrada en ningún elemento del proyecto, ni como beneficiaria ni como parte de la plantilla o como consultora del proyecto.

5.5. Principales limitaciones de la metodología

La realización de la evaluación presentó una serie de limitaciones y desafíos. El primero y más importante de ellos es el contexto bajo el cual se ha llevado a cabo la evaluación y, de hecho, el proyecto. El contexto político del país y la politización del proceso electoral en general han eclipsado el proyecto y sus resultados y, por lo tanto, era muy importante que la evaluación permaneciera neutral y presentara la información de una manera equilibrada y detallada. Además, dada la larga duración del proyecto y el largo alcance de la evaluación, la memoria institucional de las dos entidades era muy insuficiente (a pesar de que la mayoría de los entrevistados habían participado en el transcurso completo del proyecto), resultaba confusa y no siempre proporcionaba una imagen precisa de los resultados en el orden cronológico correcto. Además, el ATP solo había estado encargado del proyecto desde enero de 2017, por lo que había bastantes vacíos sobre la

implementación del proyecto antes de esa fecha.

Además, la evaluadora tuvo muy poco tiempo para realizar las entrevistas y recopilar la variada y diversa afluencia de información mientras que estaba en el terreno. Para remediarlo, el PNUD concedió más tiempo para poder entrevistar a algunas otras personas por Skype, quienes tenían la memoria institucional del proyecto.

Adicionalmente, no se facilitó toda la documentación clave relacionada al componente RNP para los años previos a 2015 (como los informes semestrales, los indicadores (PMP) y todas las revisiones del documento del proyecto del RNP) al principio de la evaluación, y por tanto resultaba difícil reconstruir los antecedentes del apoyo al RNP antes de realizar las entrevistas con la misma organización. Por otra parte, la posterior recepción de tanta documentación a la vez fue abrumadora, por lo que, en muchas ocasiones, era difícil recopilar la totalidad de la información recibida de una manera concisa, clara y a tiempo.

6. Análisis de datos: hallazgos y conclusiones

6.1. Pertinencia

No hay duda de que el apoyo brindado tanto al TSE como al RNP fue pertinente y oportuno, sin embargo, el diseño que tuvo que adaptarse para hacer frente al cambiante contexto político no estaba necesariamente en línea con un proyecto electoral típico. Hay que recordar que el proyecto se diseñó en 2008 y que durante su desarrollo se tuvo que hacer frente al golpe de estado de 2009, lo cual modificó el contexto político-electoral. Estos son aspectos mayores que sin

duda obligaron a hacer grandes ajustes en el diseño del proyecto. Debido al contexto político y al entorno en el que se desarrolló el proyecto, hubo constantes cambios posteriores a nivel de la programación (crisis preelectoral del 2013, de donde se desprende el Compromiso de Garantías Mínimas). Si bien la flexibilidad del proyecto ha sido necesaria para adaptarse al cambiante y volátil contexto político, y que la mayoría de las actividades se ajustaban a las recomendaciones de los varios NAM, algunos interlocutores externos tuvieron la impresión de que faltaba una estrategia clara y una visión sobre lo que se quería alcanzar. Además, a pesar de las recomendaciones del NAM de 2014, que sugirió, como prioridad inmediata, la preparación de un nuevo proyecto de asistencia para la extensión del proyecto de abril 2015 – junio 2016, y que este “debía encararse por vía de un nuevo proyecto”, se mantenía el mismo proyecto, por lo que la estrategia del mismo solo pudo modificarse en lugar de replantearse. Con este fin, la evaluación confirma que el proyecto es muy pertinente, sin embargo, el diseño tuvo que adaptarse al contexto y a las necesidades inmediatas de las instituciones; y es por esto por lo que muchos de los interlocutores opinaban que faltaba una estrategia integral.

6.1.1. El diseño del proyecto y su coherencia con las políticas y prioridades nacionales y locales

El PNUD ha brindado asistencia técnica al TSE y al RNP desde 2008 y ha desempeñado un papel importante desde 2001 en la reforma electoral y el apoyo a las instituciones nacionales. Antes del golpe de estado de 2009, el papel del PNUD era fundamental y había logrado ganarse la confianza y el

respeto de las instituciones nacionales, por lo que se encontraba en una buena posición para generar un impacto y lograr los resultados deseados. No obstante, después del golpe de 2009, fue más complicado para el PNUD tener un impacto más profundo en el contexto en el que se desarrollaba el proyecto debido a la fuerte politización del proceso y a las entidades fragmentadas que surgieron después de la crisis de 2009. Dicha fragmentación obligó al PNUD y a otras instancias internacionales a ser extremadamente prudentes con respecto a los apoyos específicos al contexto electoral.

Con posterioridad a la crisis política de 2013, el PNUD pudo posicionarse mejor, y fue una de las pocas organizaciones internacionales involucradas en la asistencia técnica electoral que no abandonaron el país o que continuaba apoyando la asistencia técnica. Para este fin, la necesidad que emanaba de las dos instituciones era todavía pertinente. Además, las dos entidades adolecen de una grave falta de fondos para realizar actividades fuera de lo prescrito oficialmente. El presupuesto nacional tiende a financiar los salarios y el alquiler de oficinas, pero quedan pocas finanzas para llevar a cabo las actividades, especialmente antes del inicio de las elecciones, es decir, las fases postelectorales y preelectorales¹⁷. En 2017, el

¹⁶ La Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (ASDI) que fue uno de los donantes más importantes de las actividades en el área electoral, particularmente del propio proyecto ATE/TSE, se retiró de Honduras. La USAID, que reemplazó al ASDI como fuente principal de financiación del proyecto, concentró sus recursos en el área de seguridad en el siguiente ciclo programático y no había fondos disponibles para la asistencia electoral. Este hecho afectaba al NDI y al IFES, que recibían apoyos del USAID. IFES se retiró del país.

¹⁷ Por ejemplo, el presupuesto solicitado por el TSE de cara a las elecciones primarias de 2017 fue reducido en aproximadamente L. 300 millones, lo que generó una

presupuesto total del TSE fue de L 204 565 695 (USD 8 563 326,53)¹⁸, que representa menos de un por ciento del presupuesto nacional. Además, el presupuesto del TSE está condicionado a desembolsos periódicos “lo que genera que la implementación de actividades y toma de decisiones se vean afectadas.”¹⁹ Por lo tanto, el apoyo al proceso electoral no era solamente relevante sino necesario para poder cubrir esas dificultades y la brecha que causó.

Año	Presupuesto Nacional (Lempiras)	Presupuesto RNP	Presupuesto TSE
2014	183,635,280,376.00	364,548,939.00	208,771,397.00
2015	185,482,013,773.00	391,955,889.00	90,207,507.00
2016	206,321,494,114.00	637,415,465.00	230,333,282.00
2017	228,778,046,981.00	435,567,895.00	204,565,695.00
2018	242,733,113,512.00	454,696,136.00	192,445,924.00

Tabla 2: Presupuestos de las instituciones – Fuente: Ministerio de Finanzas.

6.1.2. La respuesta del proyecto al plan institucional del PNUD y las prioridades de desarrollo humano de empoderamiento e igualdad de género

Los objetivos generales del proyecto estaban en línea con el plan institucional del PNUD y las respectivas prioridades de desarrollo de empoderamiento e igualdad de género. Aunque la conexión entre el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo (MANUD), el PC (Programa del País) y el Plan de Acción del Programa del País (CPAP) estaba en línea con los objetivos del proyecto, la evaluación percibe que la estrategia para abordar el logro de estos objetivos es algo débil. Por ejemplo, el proyecto se centró en la promoción de la inclusión de grupos vulnerables con el

mayor dificultad para la administración del proceso electoral primario debido a que limitaba la implementación de muchas actividades que tenía contemplado el TSE.

¹⁸ Este importe se realizó al cambio de USD 23,8886, el día 18 de junio de 2018 según www.xe.com.

¹⁹ Informe de la Junta, 11 de octubre de 2016.

apoyo que brindó a la promoción del registro, y esto es encomiable. Sin embargo, aunque el género fuera un elemento importante, las intervenciones para promover el género dentro del proyecto a veces eran poco sistemáticas y, como resultado, no han podido generar un gran cambio en la participación activa de la mujer en el proceso electoral, tal y como se había previsto en el NAM de 2011 y planificado en el POA de 2014-2015²⁰. Si bien se han abordado algunos aspectos de la desigualdad de género, por ejemplo, la aprobación del reglamento de equidad (para más información, véase la sección 6.5.3), la implementación de dicho reglamento (que hasta cierto punto está fuera del alcance del proyecto) resultó en algunas limitantes, dado que no obligó a los partidos políticos a poner a las mujeres encabezando las listas, sino que algunos pusieron a las mujeres en las posiciones subsiguientes, de forma que el número total de mujeres elegidas no representaba paridad ni equidad. Aunque la elección del número total de mujeres para el parlamento está fuera del alcance del proyecto, en 2017 se vio una disminución (4,7 puntos al 21,1%)²¹ del número de mujeres elegidas al parlamento. Esta cifra está por debajo del 30% estipulado por la declaración y por la plataforma de acción de Beijing y en línea con los objetivos del milenio establecidos para el año 2015. Con ese fin, la evaluación concluye que a pesar

²⁰ El plan era mantener el enfoque y aumentar la eficiencia de las actividades dirigidas a varias partes interesadas, como partidos políticos, estudiantes y juntas escolares, votantes por primera vez, mujeres y agencias gubernamentales, así como el personal de la Unidad de Capacitación Electoral y Educación Cívica y la Unidad de Género.

²¹ <https://www.ipu.org/news/press-releases/2018-03/no-change-in-overall-average-women-in-parliaments-despite-increase-in-percentage-seats-won-women-in-2017-parliamentary>

de que el proyecto alineó sus objetivos principales con los del PNUD, el resultado general se ha visto debilitado por la falta de un enfoque más estratégico en el diseño original por no haber promocionado la transversalidad del género y de los derechos humanos a lo largo de todo el proyecto.

6.1.3. La respuesta del proyecto a las necesidades y prioridades emergentes y cambiantes del desarrollo

Como se ha destacado anteriormente, desde el golpe de estado de 2009, la situación política se ha vuelto cada vez más tensa y fragmentada. El impacto en el proyecto y, de hecho, en el proceso ha sido crítico. Durante el transcurso del proyecto el PNUD ha podido desprenderse de la politización del proceso y de la percepción de algunos sectores sobre la falta de transparencia ilustrada a veces por el Tribunal Supremo Electoral, y aún se considera y se percibe como un actor neutral en el proceso electoral. Sin embargo, este desapego y el diseño general del proyecto, no pudieron adaptarse lo suficiente para abordar las preocupaciones políticas clave (como la reforma electoral, la politización del propio TSE y el proceso electoral) que inevitablemente tendrían un impacto en el aspecto técnico de las elecciones. Además, la modalidad del proyecto (véase la sección sobre eficiencia), el diseño que tenía que adaptarse al contexto constantemente, la rotación del personal técnico clave y la brecha que esto dejó en los años 2014-2015, originaron que el proyecto sufriera algunos altibajos y que los insumos técnicos, a veces se vieran reducidos a otro tipo de intervenciones.

Por lo tanto, a pesar de tener una visión más clara y estratégica a partir

de 2016, con la llegada de los últimos dos ATPS, a lo largo del proyecto, los resultados no tuvieron un impacto profundo, por lo que no han conducido al fortalecimiento institucional que se había previsto y deseado. No obstante, la evaluación es muy consciente del contexto político y social en el que estaba trabajando el proyecto, que sin duda ha tenido y seguirá teniendo una influencia importante.

El NAM de 2017 reconoció los riesgos mayores sobre cualquier apoyo que pudiera brindarse, así que el PNUD tomó las disposiciones necesarias para evitar politizar su rol y moldeó sus actividades para reducir la exposición y manejar los riesgos contextuales. Así, el PNUD salió de la nueva crisis de 2017 sin involucrarse en la politización del proceso. Por otro lado, el NAM de 2014 como parte de los riesgos también reconoció que existía el riesgo de que el apoyo del proyecto a la reforma podría no causar efecto ninguno y, efectivamente, el proyecto no pudo generar la suficiente influencia sobre este proceso.

6.1.4. El diseño del proyecto

El proyecto ha sufrido numerosos cambios a lo largo de su vida, y si bien la esencia general del proyecto se mantuvo prácticamente igual, la naturaleza general del proyecto fue más técnica que política. Se había considerado que el proyecto trabajara con los partidos políticos pero, como parte de la estrategia de prevención de riesgos, se decidió que el trabajo con los partidos políticos y la sociedad civil estuvieran bajo otro componente. Esto se ve reflejado en alguna de las juntas de proyecto. El período poselectoral (2014-2015), que suele utilizarse para fortalecer los procedimientos y al

personal de una organización electoral, se redujo principalmente a la adquisición de materiales o al pago de licencias y equipos técnicos, actividades respaldadas por algunas de las intervenciones. Además, otras intervenciones, como consecuencia de su reacción directa al contexto político, no pudieron aportar una asistencia técnica electoral consistente,²² como serían la creación de capacidad o el fortalecimiento de procedimientos o estrategias, que son actividades más comunes en un proyecto de esta índole.

Además, la ausencia del asesor principal en el TSE durante algunas etapas del proyecto y la condición de su contrato, que solía ser de un consultor, en vez de un miembro de plantilla, disminuyó el papel general del técnico electoral. Como consecuencia, el estatus del asesor se vio reducido en su capacidad para tomar decisiones y para poder establecer una estrategia eficiente y coherente para abordar la debilidad inherente al TSE y a la politización de la misma durante la segunda fase del proyecto bajo evaluación (2014-2015).

Como ilustra este informe, se han logrado cumplir la mayoría de los productos deseados, sin embargo, esto no condujo necesariamente al logro de los resultados prescritos y a contribuir al impacto previsto en el documento del proyecto. La prolongación del proyecto con los constantes cambios del ProDoc, que en realidad fueron

²² En muchos proyectos electorales, el ATP trabaja en tándem con la comisión proporcionando consejos técnicos y aportaciones técnicas a lo largo del ciclo electoral. El hecho de que el ATP solo estuviera presente durante 8 de 24 meses (en 2014 y 2015) ocasionó que el proyecto no pudiera prestar un apoyo técnico constante a personas individuales y a departamentos en el TSE. El RNP siempre tuvo un interlocutor permanente.

cambiando a las instancias del contexto político, resultaban en un plano operativo adaptado al contexto, pero que estaba demasiado fragmentado por el contexto como para poder contribuir al fortalecimiento de las dos instituciones a largo plazo. Si bien la politización general del proceso, tanto como del propio tribunal, han tenido un profundo efecto en el impacto final del proyecto, la estrategia general del proyecto carecía de un enfoque multidimensional que incluyera todos o algunos de los demás actores claves en el proceso electoral. Esta situación, como se ha reiterado antes, se desarrolló debido a la alta politización del contexto y a sus riesgos asociados, los cuales limitaron grandemente la posibilidad que tuvo el proyecto de trabajar directamente con otros actores, incluyendo a la sociedad civil, la cual, hasta el día de hoy, sigue estando fragmentada.

Por lo tanto, la guía de asistencia técnica del PNUD reconoce “que las elecciones bien organizadas, creíbles y legítimas, por críticas que sean, solo pueden contribuir al tejido de gobierno democrático de un país. También debe haber un enfoque en el ambiente político general dentro del cual se organizan y conducen las elecciones. También, por esta razón, abordar la capacidad institucional y profesional de un OGE en completo aislamiento no necesariamente produce elecciones libres y justas que disfrutan de la aceptación y la confianza de los diversos actores electorales”.

El apoyo previsto no solo lo formaban el TSE y el RNP, sino que también los gobiernos estudiantiles que fueron una parte de las acciones que el proyecto ejecutó en colaboración con el TSE. Un

componente de partidos políticos y organizaciones de la sociedad civil complementaban este componente. No obstante, debido a la sensibilidad política, no era posible incluir el componente dentro del proyecto ATE/RNP.

Para poder promocionar un proceso más inclusivo y participativo, la asistencia técnica, si el contexto lo permite, debe incluir un abanico de intervenciones para poder paliar el partidismo percibido de una sola entidad y desarrollar la capacidad en distintas áreas y/o etapas del proceso electoral.

Por ello, la asistencia brindada suele involucrar, principalmente, la aportación de capacidad humana (como desarrollo de capacidades, planificación, estrategias para poder aumentar la participación del género, diferentes etnias y personas con discapacidad, etc.). A la vez, es fundamental ser consciente de que un proceso electoral es fundamentalmente técnico pero que por su naturaleza es también político y, por tanto, el proyecto debe incluir medidas desde su diseño para poder paliar y mitigar posibles repercusiones que emanan de un proceso como, por ejemplo, el hecho de que en Honduras ha estado fuertemente politizado. Para tal fin, el PNUD tiene que garantizar su posicionamiento para poder producir los resultados deseados y, a su vez, ser consciente del posible impacto que puede tener la politización del proceso, especialmente en el contexto hondureño. Por esta razón, el PNUD suele apoyar al proceso electoral utilizando la modalidad DIM.

6.2. Eficacia

El proyecto abarcó más de diez años y esta evaluación en particular evalúa el proyecto desde 2011 a 2018. Desde 2011, se han llevado a cabo dos elecciones primarias y dos generales, y se han realizado un total de doce modificaciones del proyecto. Con el fin de capturar los cambios y la eficacia de los resultados previstos, la evaluación evaluará los resultados en tres períodos diferentes. Estos cubrirán el período pre-electoral y electoral de 2011 a 2013. La fase post-electoral, de 2014 a 2015, y la fase pre-electoral y electoral, desde 2016 hasta el final del proyecto, en marzo de 2018. La evaluación concluye que la eficacia del proyecto en su conjunto es satisfactoria.

6.2.1. El logro de los productos previstos

Con el objetivo de presentar un “snapshot” del logro de los resultados del proyecto en la evaluación de cada una de las etapas mencionadas, se han analizado la obtención de los indicadores del ProDoc relevante, de los POAs, y del PMP. Dado que la evaluación cubre un largo periodo, y no se ha podido conversar con todas las personas involucradas en el proyecto a lo largo de la vida del mismo, también se ha analizado el producto individual utilizando criterios adicionales extraídos de la evaluación. Esto incluye examinar en qué medida ha logrado cada actividad su resultado, mediante el análisis de los informes semestrales, de documentación adicional y, cuando era posible, de los resultados de las entrevistas y de los aportes de los diferentes interlocutores. En línea con los Términos de Referencia (TdR), la evaluación considera que este criterio en particular es satisfactorio, ya que se cumplieron las metas en el marco de la

mayoría de los indicadores, y los productos se entregaron en el plazo estipulado. De esta forma, se proporciona un análisis de acuerdo con la calificación estipulada para cada resultado individual. Cabe destacar también que, hasta 2015, los dos componentes del TSE y el RNP eran proyectos separados. Esto se refleja a continuación. Para ver la escala utilizada, consultar el punto 4.4.

6.2.1.1. Fase I: fase pre-electoral y electoral (2011-2013)

Hasta 2015, este componente tenía dos productos con indicadores variables, y algunos de estos fueron resaltados en los performance reports, sin embargo, los objetivos y las actividades cambiaron según la fase electoral.

Esta ha sido tal vez la fase más difícil de evaluar, principalmente por el tiempo transcurrido desde su implementación, la escasa claridad de la memoria institucional en actividades específicas y la imposibilidad de conversar con las personas involucradas durante este periodo. Con este fin, la evaluación ha cruzado la información contenida en los performance reports con las entrevistas mantenidas con el TSE y el RNP y con otra documentación para concluir que esta fase se realizó con satisfacción.

Producto 1: asistencia técnica para el marco legal y regulatorio y la readecuación de las unidades operativas del TSE	
Indicador	Status
Meta: TSE fortalecido con unidades operativas encabezadas por personal adecuado.	Satisfactorio
Producto 2: asistencia técnica para la capacitación electoral. Asistencia y apoyo para la promoción de la universalización de la educación cívico-política a nivel regional y nacional.	
a. Campaña de valores democráticos producida y	Satisfactorio

difundida con y por el TSE.	
b. Equipo central de entrenadores seleccionados, entrenados y contratados.	Satisfactorio
c. Entrenadores municipales seleccionados y entrenados.	Satisfactorio

Tabla 3: estatus de los resultados para la primera fase del proyecto (según la evaluación) 2011-2013.

Producto 1: asistencia técnica para el marco legal y regulatorio y la readecuación de las unidades operativas del TSE

El objetivo general de este producto fue doble, ante todo el producto prevé asistencia técnica y legal para la discusión de la reforma electoral y fortalecer las unidades operativas del TSE. Se trabajó en varias áreas, incluyendo: cartografía y censo electoral, informática, comunicación estratégica, unidad de comunicación, campaña “TE TOCA VOTAR” y la campaña de valores democráticos.

Similar a los intentos posteriores de reformar la ley, los logros durante esta fase fueron modestos. Durante esta fase se pudieron revisar cuatro reglamentos que incluían: 1) el reglamento para la inscripción de candidatos; 2) el reglamento para la observación nacional e internacional; 3) el reglamento para el registro y actualización de los cambios de domicilio y 4) el reglamento de SIEDE. No obstante, a pesar de que en general el TSE lideró varias iniciativas de reforma electoral, dichas reformas no dieron su fruto por razones fuera del alcance del proyecto.

Con respecto al fortalecimiento de las unidades operativas del TSE, los resultados fueron bastante positivos, se pudieron actualizar los registros de defunciones y se incorporaron al censo

nacional todos los menores que fueron excluidos e identificados como menores por no haber cumplido la mayoría de edad a fecha de 17 de noviembre de 2012, pero que cumplieron la mayoría de edad antes del 23 de noviembre de 2013.

Según los informes, la unidad del censo electoral ha podido mejorar su coordinación técnica con el RNP para avanzar en la producción de mecanismos de cambio de domicilio y, en general, mecanismos de actualización y depuración de los CNE. Se reconoce que dicha depuración es muy difícil dado que muy pocas familias anuncian la muerte de sus seres queridos y, por lo tanto, muchos fallecidos permanecen en el registro. No obstante, la calidad del registro fue cuestionada por los observadores de la UE.

El proyecto también facilitó asistencia directa a los magistrados en materia informática, de forma que el proyecto jugó un “papel clave en concientizar a los Magistrados sobre los riesgos técnicos y políticos de dejar la “Auditoría Internacional” con un perfil operativo en diversos procesos clave de las elecciones.”²³

También se prestó apoyo al área de comunicación estratégica, en la que se sustentó el plan estratégico en varios componentes y se ayudó en la construcción de una red de apoyo al TSE que incluía la sociedad civil, medios de comunicación, empresarios, etc. Se apoyó también a varias campañas mediante asistencia en la producción y difusión de materiales y en el diseño de los mismos.

²³ Informe Final TE (diciembre de 2013).

Producto 2: asistencia técnica para la capacitación electoral. Asistencia y apoyo para la promoción de la universalización de la educación cívico-política a nivel regional y nacional.

El proyecto apoyó en varias áreas incluyendo la capacitación de capacitadores y la planificación y ejecución del plan nacional y el acompañamiento a la coordinación nacional. Se realizaron varios talleres de BRIDGE y varios talleres de evaluación. Finalmente, el proyecto también dio soporte a la producción de materiales, incluyendo instructores para los Miembros de Mesas Electorales Receptoras (MMER), sus cuadernos guía y una guía auxiliar con preguntas frecuentes.



Asistencia técnica en identificación ciudadana

Con respecto al segundo componente y al apoyo brindado al RNP, solo hubo dos informes que se referían a este componente/proyecto, por lo que el informe introductorio (2011) y el final (diciembre de 2013), tenían poca mención a los logros. Algunos de estos datos fueron verificados durante las entrevistas con el RNP, sin embargo, una vez más, debido al tiempo transcurrido desde la implementación, es difícil saber si existe alguna confusión en el cronograma real de las actividades por parte de las personas entrevistadas. Desafortunadamente, solo se recibieron los informes y ProDoc (periodo 2011-2013) con la información brindada del RNP después de que la evaluadora se hubiera ido de Honduras, por lo que la información correspondiente solo estuvo disponible durante el período de síntesis y era difícil triangular toda la información con los interlocutores en el RNP durante las entrevistas. Aunque los productos permanecieron igual, los objetivos difirieron según el año, por lo que es difícil determinar la eficacia real de cada producto en su conjunto.



Producto 1: seguridad y transparencia en la identificación hondureña	
Metas 2012	Metas 2013
<p>a) Creación de sistemas de IT con software de primera línea para garantizar la seguridad de los datos y las comunicaciones en la sede central del RNP.</p> <p>b) Proceso de adquisición e instalación de software y equipos para aumentar los niveles de seguridad en sistemas del RNP y para conectar cajeros automáticos con redes del RNP y la red financiera del país.</p> <p>c) Proceso de adquisición de dos cajeros automáticos y del equipo y software que se utilizará.</p>	<p>a) Evaluación de los sistemas actuales de seguridad del RNP.</p> <p>b) Adquisición de equipos del RNP y sistemas de seguridad de datos.</p> <p>c) Preparar el plan de contingencia del RNP.</p> <p>d) Desarrollar políticas de seguridad para el centro de datos e información en la infraestructura de datos del RNP.</p> <p>e) Comenzar a implementar sistemas de seguridad y equipos en el centro de datos del RNP.</p> <p>f) Capacitación para el personal del RNP sobre cuestiones de seguridad de la información.</p> <p>g) Comprar dos cajeros automáticos que emitirán certificados a los ciudadanos.</p>

Tabla 4: estatus de los resultados para la primera fase del proyecto (según la evaluación) 2012-2013

Según los informes, se desarrolló el diagnóstico del sistema de seguridad del RNP y se capacitó al personal en temas de seguridad, así como en los ítems adquiridos. El RNP informó que esta actividad en particular tuvo un impacto importante ya que antes de la intervención del PNUD, la seguridad del sistema era muy débil si no inexistente.

Además, junto con el proyecto, se preparó un plan de contingencia que no solo preveía los desastres naturales sino también los fallos técnicos y los procedimientos para la recuperación de datos y equipos.

Producto 2: fortalecimiento de la gestión del aporte primario para el censo nacional electoral

Producto 2: fortalecimiento de la gestión del aporte primario para el censo nacional electoral	
Metas 2012	Metas 2013
<p>a) Creación de un sistema para controlar la emisión y entrega de tarjetas de identificación.</p> <p>b) Desarrollo de aplicaciones para consultar el estado de las tarjetas de identificación.</p> <p>c) Verificación de las personas que solicitan las tarjetas de identificación por primera vez y entrega a los ciudadanos.</p>	<p>a) Comenzar a definir aplicaciones para realizar consultas a través de la página web del RNP sobre el estado de la tarjeta de identificación.</p> <p>b) Control de tarjetas de identificación entregadas en los municipios.</p> <p>c) Análisis de varios sistemas de gestión de proyectos comerciales (BPM) para controlar el flujo de datos en la emisión de tarjetas de identificación.</p> <p>d) Desarrollar una línea de base para mejorar el proceso de solicitud y entrega de tarjetas de identificación.</p> <p>e) Comenzar a desarrollar el sistema de control para aplicaciones y entrega de tarjetas de identificación.</p>

Una de las contribuciones más importantes que hizo el proyecto es la entrega de tarjetas por parte del RNP en lugar de los partidos políticos en el contexto de las elecciones de 2013. Un proceso que estuvo muy politizado, por lo que la entrega de dichas tarjetas tuvo un impacto importante ya que se vio fortalecida la transparencia en el proceso de entrega de tarjetas y se benefició a una parte de la población al acercar las tarjetas por medio de brigadas móviles (el RNP utilizó el mismo enfoque utilizado en 2013, pero los recursos financieros fueron aportados tardíamente por lo que no se tuvo el mismo impacto en las elecciones de 2017). Además, el proyecto prestó servicios de apoyo al RNP para poder acceder a zonas rurales y vías y lugares de difícil acceso. Así, el proyecto pudo contribuir a aumentar la calidad e inclusividad del registro y apoyó a los ciudadanos a obtener el derecho a la nacionalidad entregando documentos de identidad a personas que nunca habían tenido ningún papel de identificación previamente.

6.2.1.2. Fase II: fase post-electoral (2014-2015)

Esta fase es quizás la menos efectiva de las tres fases, sin embargo, esto se debe principalmente al hecho de que se llevaron a cabo una serie de modificaciones y ampliaciones en esta fase, que también coincidieron con la mayor brecha en el liderazgo del proyecto, por lo que había un consultor líder presente durante solo ocho de los veinticuatro meses. Además, la firma del ProDoc y la aprobación para la extensión del proyecto también provocaron retrasos en la contratación de otros consultores necesarios para llevar a cabo actividades específicas previstas en el POA y, como

consecuencia, los informes reportaban que no había progreso en la implementación de una gran parte de las actividades bajo el proyecto ATP (véase el anexo IX y las tablas 5 a 7 para ver un ejemplo de los informes). La evaluación ha dividido esta fase en dos, ya que se firmaron varios ProDocs y sus debidas extensiones. Por primera vez en 2015, se ve añadido el componente del RNP en el mismo ProDoc. No obstante, la evaluación presenta dos matrices de rendimiento para medir la eficacia de cada uno de los productos en las dos etapas entre 2014 y 2015.

Enero – marzo de 2014

Objetivo 1 – Sistema electoral fortalecido	
Producto 1: Asistencia Técnica para el Marco Legal y Regulatorio y la Readecuación de las Unidades	
Indicador	Status
1.1. Proceso de contratación de Experto para Elaboración de Memoria Institucional del TSE 2009-2014.	Satisfactorio
1.2. Proceso de contratación de Experto en Evaluación para la Elaboración de Lecciones Aprendidas.	Satisfactorio
1.3. Proceso de Contratación de Experto en Temas de Reforma Legal.	Altamente Satisfactorio

Tabla 5: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 1 (enero – junio 2014).

Producto 1: asistencia técnica para el marco legal y regulatorio y la readecuación de las unidades operativas del TSE.

Después de las elecciones de 2013, con respecto a los tres productos clave, se prevén una serie de actividades. En el producto 1, se procede a contratar un experto para la elaboración de una memoria institucional del TSE de 2009 a 2014. El principal objetivo de esta memoria era recuperar y ordenar la

memoria institucional del TSE en relación al trabajo realizado en las etapas de 2009 a 2014, para poder identificar los principales aportes, obstáculos y lecciones aprendidas.

Dentro de este mismo producto, también se contrata a un experto en evaluación para poder extraer las lecciones aprendidas y las buenas prácticas de asistencia desde 2007 hasta 2013. La evaluación del proyecto se llevó a cabo en abril de 2014.

Finalmente, también dentro de este mismo producto, se financió la contratación de un grupo de expertos nacionales en temas de reforma legal para asistir al TSE en el desarrollo de una propuesta de reforma legal integral del sistema electoral. Además, el ATP contratado en enero no extendió su contrato más allá de marzo de 2015 por razones personales.

Producto 2: Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de la Unidad de Capacitación y el Instituto de Formación y Participación Ciudadana

Indicador	Status
2.1. Taller de Estudio de las Hojas de las Elecciones Generales de 2013.	Satisfactorio

Tabla 6: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 2 (enero – junio 2014).

Producto 2: asistencia técnica para el fortalecimiento de la unidad de capacitación y el Instituto de Formación y Participación Ciudadana.

La meta general de este producto es fortalecer la unidad de capacitación del TSE mediante su incorporación al Instituto de Participación y Educación Cívica y Ciudadana (IPECC) creado en 2011. Como actividad en el primer semestre de 2014, el proyecto apoyó a la unidad para realizar un análisis de la administración de la Mesa Electoral

Receptora (MER) para poder identificar los problemas más comunes con la intención de mejorarlo para futuros procesos. Se llevó a cabo esta actividad en abril de 2014, pero no aportó muchas recomendaciones que se tuvieran en cuenta por decisión propia de los actores nacionales.

Producto 3: Mantenimiento de la Unidad de Implementación, Monitoreo y Seguimiento del Proyecto

Indicador	Status
3.1. Elaboración del primer borrador del Plan Operativo Anual de 2014.	Satisfactorio
3.2. Elaboración del Esquema de Consultorías Requeridas según el POA de 2014.	Satisfactorio
3.3 Elaboración de Estados Financieros.	Satisfactorio

Tabla 7: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 3 (enero – junio 2014).

Producto 3: mantenimiento de la unidad de implementación, monitoreo y seguimiento del proyecto.

Con respecto al tercer producto, se elaboró el POA para 2014 y un esquema de consultorías requeridas.

Abril – diciembre de 2014

Después de la evaluación del proyecto en abril 2014, se realizó un NAM en junio del mismo año, que recomendó que el proyecto continuase. Una vez notificada la aprobación de la continuación del proyecto, la Junta del Proyecto aprobó el Plan Operativo Anual (POA) para los meses restantes de 2014 y el primer trimestre de 2015. El POA no presentó cambios significativos ya que seguía las mismas líneas de acción discutidas con la USAID y se basó en las recomendaciones de la NAM. En general, el POA respondía a

las solicitudes de asistencia del TSE sobre (1) apoyo a la reforma electoral, (2) capacitación para la Junta de Magistrados y jefes de departamento del TSE, y (3) fortalecimiento de las unidades operativas, especialmente del Departamento de Capacitación y Educación Cívica. Según el informe trimestral de abril a septiembre de 2014, para facilitar el proceso de aprobación, el ProDoc incluía los mismos productos que en 2013.

Debido a que muchas de las actividades no se llevaron a cabo en este periodo, las tablas 5 a 7 destacan los indicadores de rendimiento expresados en el Semi-Annual Report (de abril a septiembre de 2014).

Producto 1: Asistencia Técnica para el Marco Legal y Regulatorio y la Readecuación de las Unidades	
Indicador	Status
1.1. Matriz con comentarios sobre las diversas propuestas de reforma electoral (julio de 2014).	La matriz aún está en proceso de redacción porque el experto técnico internacional del proyecto tuvo que concentrar sus esfuerzos en respaldar la aprobación de la extensión del proyecto.
1.2. Propuesta con artículos y aportes de las partes interesadas relevantes (diciembre de 2014).	Comunicación fluida con la sede de la ONU en Nueva York para obtener CV de candidatos en la base de datos de DAE/DAP para contratar a un asesor legal con experiencia en reforma electoral. Varios candidatos han sido identificados y serán contactados para conocer su interés y disponibilidad. Además, se iniciaron procesos para contratar al equipo del Proyecto ATE y se espera que comiencen en noviembre de 2014. Una vez formado, este equipo junto con el experto en reforma legal y electoral trabajarán estrechamente con el TSE y el Comité Congresional de Asuntos Electorales para redactar un borrador. Propuesta con artículos y con aportes de todas las partes interesadas relevantes.
1.3 Debates del Congreso (2015).	No hay progreso en este indicador porque el proyecto aún no cuenta con un equipo para llevar a cabo las actividades relevantes.
1.4. Magistrados y directores de departamento han participado en 2 capacitaciones regionales (diciembre de 2014).	No hay progreso en este indicador porque el proyecto aún no cuenta con un equipo para llevar a cabo las actividades relevantes.
1.5. Plan de	El plan mantendrá el

asistencia acordado por los directores de la Unidad de Capacitación Electoral y Educación Cívica y la Unidad de Género (junio de 2014).	enfoque y aumentará la eficiencia de las actividades dirigidas a los diversos interesados, tales como partidos políticos, estudiantes y juntas escolares, votantes por primera vez, mujeres y agencias gubernamentales, así como el personal de la Unidad de Capacitación Electoral y Educación Cívica y de la Unidad de Género.	expertos comenzarán en noviembre de 2014.
1.5. Al menos 3 partidos han tomado medidas para promover la participación de las mujeres (diciembre de 2014).	No hay progreso en este indicador porque el proyecto aún no cuenta con un equipo para llevar a cabo las actividades relevantes.	1.8. Al menos 3 partidos políticos han firmado un acuerdo de cooperación con el Proyecto ATE (agosto de 2014). No hay progreso en este indicador porque el proyecto aún no cuenta con un equipo para llevar a cabo las actividades relevantes.
1.6. Plan piloto para incluir actividades de educación cívica en un municipio (diciembre de 2014).	No hay progreso en este indicador porque el proyecto aún no cuenta con un equipo para llevar a cabo las actividades relevantes.	
1.7. Experto contratado y capacitado para adaptar el censo electoral con los avances de la RNP (julio de 2014).	Sin embargo, los consultores no pudieron ser contratados en julio porque el proceso de evaluación de la continuación del proyecto estaba en curso. A partir de septiembre de 2014: <ul style="list-style-type: none"> • Consultor internacional de TI: la propuesta con los términos de referencia de la consultoría (términos de referencia o TDR) ha sido preparada y está a la espera de la aprobación del presidente de la Junta de Magistrados del TSE, David Matamoros. El puesto se publicará a fines de octubre. • Consultores nacionales en informática y censo: los TDR de la consultoría se redactaron y aprobaron y el puesto se publicó públicamente a fines de septiembre. El proceso de contratación debería completarse en octubre y los 	

Producto 2: Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de la Unidad de Capacitación y el Instituto de Formación y Participación Ciudadana	
Indicador	Status
2.1 Memos de entendimiento (MOU) firmados con el Ministerio de Educación y al menos una escuela de formación docente (agosto de 2014).	No hay progreso en este indicador porque el proyecto aún no cuenta con un equipo para llevar a cabo las actividades relevantes.
2.2. Al menos una institución ha aprobado un plan para incorporar la educación cívica (diciembre de 2014).	No hay progreso en este indicador porque el proyecto aún no cuenta con un equipo para llevar a cabo las actividades relevantes.
2.3. Formación de una red de CSOs en un municipio (agosto de 2014).	No hay progreso en este indicador porque el proyecto aún no cuenta con un equipo para llevar a cabo las actividades relevantes.

Producto 1	
Indicador	
Status	
1.8. Al menos 3 partidos políticos han firmado un acuerdo de cooperación con el Proyecto ATE (agosto de 2014).	

Tabla 8: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 1 (abril – septiembre 2014).

Tabla 9: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 2 (abril – septiembre 2014).

Producto 3: Mantenimiento de la Unidad de Implementación, Monitoreo y Seguimiento del Proyecto	
Indicador	Status
3.1. En 2014-2015 POA del Proyecto ATE aprobado por la Junta del Proyecto (mayo de 2014).	Satisfactorio

Tabla 10: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 3 (abril – septiembre 2014).

Tan pronto como se aprobó el POA, comenzó el proceso de contratación de los consultores requeridos, que se demoró más de medio año y, por tanto, muchas de las actividades previstas no se llevaron a cabo. “Si bien el proyecto se reactivó en septiembre y el AWP previó varias actividades a partir de ese mes, la ausencia de un equipo técnico básico dificultó la implementación de esas actividades previstas durante los meses restantes de 2014.”²⁴ Las tablas 5, 6 y 7 citan unas páginas extraídas del performance report de abril a septiembre de 2014 donde se evidenció que la mayoría de las actividades no se llevaron a cabo por la falta de personal y que dichos consultores empezaron a trabajar en noviembre de 2014. El performance report de octubre de 2014 a junio de 2015 citó el mismo progreso, salvo en los productos 1.1, 1.8, y 2.1 donde sí que hubo progreso en el logro de las actividades previstas. El NAM de 2014 confirmó que la ausencia de los asesores internacionales del proyecto en diciembre de 2013 generó un vacío que todavía era evidente durante la realización del NAM en julio de 2014. Según los performance reports, poco después de la aprobación del POA 2014-2015, el PNUD comenzó un proceso de selección y contratación

²⁴ Performance Report, (de octubre de 2014 a marzo de 2015).

para formar al equipo técnico básico del Proyecto ATE que se “demoró varios meses debido a las características intrínsecas de cualquier proceso de contratación.” El equipo base del Proyecto ATE fue formalmente presentado a los Magistrados del TSE y visitó a los Directores de las unidades operativas del TSE en enero de 2015.

Julio – diciembre de 2015

A principios de julio de 2015 se aprobó una nueva extensión del proyecto "Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática en Honduras" con respecto a sus componentes ATE, RNP y Convivencia Ciudadana, que se llevó a cabo en una reunión de la Junta del Proyecto el martes 1 de septiembre. Se previó que las actividades del ATE y el RNP apuntaban a fortalecer el sistema electoral en Honduras, mientras que el componente de Convivencia buscaba mejorar la seguridad pública.

Según la documentación, durante 2015, los componentes se sometieron a una fase de transición en la que se completaron las actividades restantes y se produjeron los documentos necesarios para comenzar la nueva fase. No obstante, la evaluación no encontró documentación que comprobase la finalización de las actividades previstas, dado que la documentación siempre indicaba que no había “progreso” por falta de personal.²⁵

Objetivo 1 – Sistema electoral fortalecido	
Resultado 1: marco electoral legal y regulatorio mejorado	
Producto/indicador	Status
1.1. Número de	Moderadamente

²⁵ Performance Reports (de abril a septiembre de 2014); Semi-Annual Performance Report (de octubre de 2014 a marzo de 2015) y algunas referencias en el informe anual de marzo a junio de 2015.

propuestas de reformas del marco electoral regulatorio presentadas al Congreso Nacional mediante asistencia del PNUD y el Gobierno de los E.E. U.U.	satisfactorio
1.2. Número de reformas del marco electoral regulatorio adoptadas por el TSE mediante asistencia del PNUD y el Gobierno de los E.E. U.U.	Satisfactorio
1.3. Número de Centros de Registro Civil e Identificación (CRIC) instalados y operativos dentro de la oficina forense y las universidades.	Satisfactorio

Tabla 11: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 1 (julio – diciembre 2015).

Objetivo 1– Sistema electoral fortalecido	
Resultado 2: Fortalecimiento de la gestión del insumo primario para el censo electoral nacional	
Indicador	Status
1.2.1 Número de muertes identificadas en destinos de excursiones, para implementar un diagnóstico de subregistro de muertes en el país.	Moderadamente satisfactorio

Tabla 12: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 2 (julio – diciembre 2015).

Objetivo 2– Sistema electoral fortalecido	
Resultado 1:	
Indicador	Status
2.1. Porcentaje de reducción de tiempo para actualizar el Censo Electoral Nacional según los parámetros acordados.	Satisfactorio
2.2 Número de iniciativas cívico-electorales dirigidas por el TSE.	Satisfactorio
2.3 Porcentaje de acciones ejecutadas de	En etapa de planificación

tres Proyectos Electorales implementados por el TSE.	
2.4. Porcentaje de disminución en el tiempo de entrega de la tarjeta de identidad en los municipios seleccionados.	Satisfactorio
2.5. Porcentaje de aumento en el índice de seguridad logrado por el centro de datos RNP.	Altamente satisfactorio

Tabla 13: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 2 (julio – diciembre 2015).

Desde 2015 hasta la fecha, los objetivos han seguido siendo los mismos, con casi los mismos indicadores y, por tanto, la evaluación del rendimiento de cada uno de los nuevos productos continúa en la tercera y última fase de evaluación, tal y como se indica a continuación.²⁶ Cabe destacar que, a pesar de seguir trabajando en varias áreas en los últimos seis meses de 2015, el proyecto no contaba con un ATP. Durante esa etapa, se hizo evidente que había cuestiones políticas que dominaban el interés y las discusiones de los políticos, dejando los temas de la reforma electoral en un nivel de menor prioridad.

6.2.1.3. Fase III: fase pre-electoral (2016 – 2017) y fase electoral (2017)

Dada la dificultad de encontrar personas cualificadas interesadas en trasladarse a Honduras, el PNUD del proyecto ELECT en Afganistán prestó (detailed assignment) a su funcionario de nivel P4 con posición FTA al proyecto durante los primeros seis meses de 2016. Desde agosto hasta el fin de su mandato el ATP tenía un contrato IC. El hizo el traspaso, en

noviembre del mismo año, al ATP actual.

Producto 1: marco electoral legal y regulatorio mejorado

Al evaluar los dos primeros indicadores, debe tenerse en cuenta que se dividió en dos fases, es decir, el número de reformas regulatorias que se adoptaron a nivel del TSE y luego el número de reformas presentadas y aprobadas por el Congreso Nacional.

Este resultado se ha logrado solo en cierta medida, y aunque la capacidad de lograr dicho resultado no dependía únicamente del proyecto. De todas formas, cabe destacar que a lo largo de la vida del proyecto, el entorno político-electoral fue muy volátil e impredecible y, a pesar del entusiasmo inicial por la reforma electoral y del compromiso por parte de los partidos políticos por las "garantías mínimas", la falta de consenso entre los principales interesados propició que la reforma electoral se encontrase en un "callejón sin salida".

El producto 1 tuvo dos resultados clave, tal y como se indica a continuación. El primero fue con respecto a las propuestas de reforma legal electoral elaboradas por el TSE Y presentadas al Congreso Nacional. En total, redactaron seis propuestas de reformas pero solo se presentaron dos reglamentos/leyes al Congreso Nacional y ambos fueron aprobados (el Reglamento de Paridad y Alternancia²⁷ y la Ley de la Política Limpia). No obstante, la implementación del Reglamento de

²⁷ Publicación de Diario Oficial de la Gaceta número 34,134 de fecha 9 de septiembre de 2016 sobre el reglamento de Aplicación del Principio y del Mecanismo de Alternancia en la Participación Política de Mujeres y Hombres en los Procesos Electorales.

Paridad ha sido criticado sustancialmente por la UE y la OEA, por ejemplo (para más información véase el apartado dedicado al impacto). La presentación de otras leyes no fue posible ya que no hubo consenso entre las partes sobre cómo deberían ser estas leyes.

Como consecuencia, la evaluación concluye que el producto 1.1 ha sido moderadamente satisfactorio y el 1.2 ha sido satisfactorio.

Objetivo 1 – Fortalecimiento del sistema electoral en Honduras	
Resultado 1: marco electoral legal y regulatorio mejorado	
Indicador	Status
Producto 1: Un Marco Electoral Legal Mejorado: número de propuestas de reformas del marco electoral regulatorio presentadas al Congreso Nacional mediante asistencia del PNUD y el Gobierno de los E.E. U.U.	Moderadamente satisfactorio
Producto 2: Un marco electoral regulatorio mejorado: número de reformas del marco electoral regulatorio adoptadas por el TSE mediante asistencia del PNUD y el Gobierno de los E.E. U.U.	Satisfactorio

Tabla 14: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 1 (2016-2017).

Objetivo 1 – Fortalecimiento del Sistema electoral en Honduras	
Resultado 2: Administración de Instituciones electorales mejorada	
Producto 3: Implementación de procesos y mecanismos en el TSE y RNP para la creación de un Censo Nacional Electoral confiable y actualizado.	
Indicador	Status
Al menos tres iniciativas para actualizar el censo nacional	Satisfactorio

electoral (CNE).	
2.2. Número de iniciativas de promoción cívico-electoral lideradas por el TSE.	Altamente satisfactorio
2.3. Porcentaje de acciones ejecutadas de tres proyectos electorales contemplados en el Plan para Elecciones Primarias de 2017 del TSE.	Altamente satisfactorio
2.4. Porcentaje de disminución en el tiempo de entrega de la tarjeta de identidad en los municipios seleccionados.	Satisfactorio
2.5. Porcentaje de aumento en el índice de seguridad logrado por el centro de datos RNP.	Satisfactorio

Tabla 15: estatus de los resultados para la segunda fase del proyecto (según la evaluación) Producto 2 (2016-2017).

Con respecto al resultado 2.1 del segundo producto se identificaron tres iniciativas (a) el sistema de interconexión TSE-RNP, (b) el Protocolo Legal del Sistema de Interconexión y (c) los grupos de trabajo para resolver las inconsistencias entre el registro civil y las bases de datos de identificación ciudadana. Se avanzó en el sistema de interconexión y en la resolución de inconsistencias. Como parte de la implementación del sistema de interconexión TSE-RNP, se instaló un enlace dedicado (cable de fibra óptica) que garantizará la transmisión segura de datos entre ambas instituciones. Este enlace dedicado permitirá una actualización automática, recurrente y transparente del Censo Nacional Electoral (CNE), que es un elemento esencial en el proceso electoral en Honduras. Para garantizar la transferencia de conocimiento del sistema de interconexión, se compiló un documento sobre información técnica y de usuario final. Además, se preparó un documento de protocolo legal y, de acuerdo con el TSE, esto nunca fue aprobado debido a la prioridad que se le dio a los

cronogramas electorales, incluyendo las elecciones primarias y generales, por lo que el cable nunca se ha utilizado. Sin embargo, parte de los equipos fueron adquiridos y los sistemas fueron desarrollados y probados.

La segunda iniciativa, era la integración de un manual en el acuerdo legal firmado entre el TSE y el RNP para el establecimiento de un "comité" para abordar y resolver inconsistencias. Esta iniciativa no implicaba la participación del TSE y, de hecho, el comité si se implementó en el interior del RNP y trabajó en la revisión de miles de inconsistencias. Parte de ellas fueron elevadas a la dirección técnica del RNP, instancia que dio instrucciones para que un buen número de ellas se solucionasen por la vía administrativa. Con este propósito, se trabajó en la redacción del "manual para resolver casos de inconsistencias entre el registro civil y las bases de datos de identificación ciudadana", donde se establecen 16 tipos de inconsistencias y se ofrecen enfoques técnicos para resolver los casos encontrados sistemas informáticos, verificación de la entrada original en los libros o mediante un procedimiento específico del RNP.

Para la tercera iniciativa, se ejecutó un sistema automatizado para identificar inconsistencias al comparar las bases de datos del registro civil con las de identificación ciudadana, y para generar el Formulario de Inconsistencia del Registro cuando se encontrase alguna. El sistema podría incluso encontrar las diferencias y generar la solución cuando se tratase, simplemente, de un problema de forma.

En el resultado 2.3, el proyecto apoyó al TSE en la contratación de los capacitadores electorales²⁸ para adoptar un enfoque transparente e inclusivo que tuvo un impacto positivo en la imagen institucional de TSE, así como para asegurar que los candidatos cumplieran con las habilidades y calificaciones requeridas. Dicha base de datos del personal calificado todavía se está utilizando y se consultó para llevar a cabo una serie de elecciones en 2018 fuera del ciclo electoral.

En el resultado 2.4., el sistema que permite el acceso a todas las solicitudes y la emisión de tarjetas de identidad completadas. Este sistema también almacena información adicional sobre los tiempos requeridos para la emisión de una tarjeta de identidad, desde su solicitud en los municipios hasta la impresión en las oficinas del RNP en Tegucigalpa.

Las siguientes son algunas de las acciones tomadas por el RNP para reducir el tiempo de entrega de las tarjetas de identidad en base a las recomendaciones proporcionadas por el proyecto:

- ❖ La adopción de las herramientas tecnológicas que interconectan las oficinas del Registro Civil

²⁸ En total se presentaron 1733 currículos en línea; de estos, 53 % de los solicitantes eran menores de 30 años y el 80 % eran menores de 40 años, lo que refleja el interés de los jóvenes hondureños en cuestiones de gobernabilidad democrática. Desglosando por sexo, el 58 % eran mujeres y el 42 % eran hombres, lo que refleja una proporción equitativa de candidatos. Del total, 524 candidatos seleccionados fueron entrevistados a nivel nacional; de estos 157 obtuvieron una calificación del 100 %, 238 obtuvieron el 90 % y 78 obtuvieron el 80 %. Los candidatos restantes obtuvieron menos del 51 %.

Una vez completada la etapa de selección, 363 formadores electorales (61 % mujeres y 39 % hombres) fueron contratados por el TSE de la siguiente manera: 40 fueron contratados como Instructores Electorales Departamentales, 168 como Instructores Electorales Municipales y 155 como Instructores Electorales para Custodios Electorales.

Municipal (MCR) con la base de datos de identificación (de 21 a 172); RCM totalmente informatizado (de 31 a 294); solo 4 RCM funcionan manualmente.

- ❖ Producción de listas basadas en papel tanto del Registro Civil como de las bases de datos de identificación para permitir que el personal del RNP compare la información entre ambas bases de datos y el original de los libros de registro civil. Este proceso ayudaría al RNP en la resolución de inconsistencias en el marco de la limpieza y la posterior unificación de las bases de datos del RNP.
- ❖ Se completó una nueva versión de la aplicación de software (sistema) para el manejo de un cierto tipo de errores dentro del proceso de identificación. Este error, conocido como R00, fue la principal causa de rechazos en el proceso de identificación del RNP.

El proyecto apoyó al RNP en el análisis de los diferentes documentos de seguridad elaborados por el proyecto y el RNP como parte del resultado 2.5. El objetivo era identificar los enlaces entre estos documentos y, en consecuencia, producir una versión conjunta que podría considerarse como el documento final.

Además, en la perspectiva del fortalecimiento de la seguridad y transparencia de la información del RNP, nueve funcionarios del RNP recibieron capacitación en los siguientes temas: redes, seguridad de la información, software de Oracle y Visual Studio.

6.3. Eficiencia

La eficiencia general del proyecto ha sido moderadamente satisfactoria. Como se ha destacado anteriormente, el proyecto se inició en el 2008, por lo que ha pasado por varias etapas y renovaciones. De esa forma, las extensiones fueron concertadas y obedecieron a periodos del proyecto con diferentes contextos. No obstante, estos constantes cambios en el ProDoc y sus posteriores extensiones, consecuentes revisiones y la falta de interés de expertos/as internacionales en instalarse en Honduras, repercutieron en la eficiencia general del proyecto, por ejemplo, en la contratación de personal intercomercial. Con respecto al hecho de que el proyecto se llevara a cabo bajo una modalidad NIM, que es inusual en la mayoría de los proyectos electorales, hay que tener en cuenta que la responsabilidad de los resultados del proyecto recae sobre los socios implementadores de este tipo de modalidad. Los cambios en el ProDoc fueron consultados y consensuados con las instituciones nacionales que, por un lado fomentaban la apropiación de las dos instituciones, pero por otro, generaban retrasos a la hora de conseguir la aprobación de los cambios que se acordaron en las Juntas de Proyectos. Por este motivo, hasta que esto no ocurriera, no podían realizarse las contrataciones.

Con este fin, si bien la evaluación concluye que, en general, el proyecto tenía una buena relación calidad-precio debido al hecho de que gestionaba relativamente pocos fondos durante un largo período de tiempo, ha habido unos pocos gastos que no han sido sostenibles como, por ejemplo, las lanchas que apenas fueron utilizadas.

Además, como se reiteró en la sección sobre pertinencia, el diseño del proyecto carecía de un enfoque totalmente estratégico y los indicadores cambiaban a menudo, y aunque el proyecto respondía a las necesidades inmediatas de las instituciones, dichos cambios originaron que el rumbo del proyecto cambiase, por lo que era casi imposible que tuviera un impacto más profundo en las dos instituciones a largo plazo.

6.3.1 La duración del proyecto

Como se ha señalado anteriormente, la duración del proyecto ha sido excesivamente larga, a pesar de las recomendaciones para garantizar una evaluación exhaustiva y periódica de sus actividades en varias ocasiones. En otro país, en el mismo transcurso de tiempo, se habrían llevado a cabo por lo menos dos o tres proyectos (ya que el promedio son dos o tres años). Es más, las políticas del PNUD recomiendan, precisamente por esto, que los proyectos no duren más de siete años. Esa es una realidad, pero también es cierto que el proyecto se fue adaptando con el tiempo a las necesidades y solicitudes de las contrapartes nacionales y el politizado contexto. Solo hay que consultar los diferentes productos y actividades destacadas en las tablas 2 a 9 de la sección 6.2.1.2 para ver la variedad de actividades y enfoques. Y por esa razón, muchos de los interlocutores externos coincidieron que, en ocasiones, el proyecto carecía de una estrategia integral en comparación con otros proyectos electorales realizados en otras partes del mundo. Debido a las circunstancias y a los requerimientos de apoyo de las contrapartes nacionales y la apertura del donante, el proyecto seguía extendiéndose, por lo

que en cierta medida limitaba la planificación a largo plazo. Para los requerimientos de apoyo, como se ha mencionado, se deplegaron varias NAM, que en gran medida moldearon el diseño del proyecto a través de los años.

Desafortunadamente, debido a su larga duración, el proyecto sufrió varios cambios de personal durante su transcurso. Como normalmente un proyecto de esta índole se implementa durante 3 o 4 años, es normal contratar al mismo ATP para gestionar el proyecto durante todo el periodo de implementación. La duración de este proyecto ha sido de casi 10 años, que es bastante atípico en el mundo electoral y contrario a la modalidad del PNUD. Por lo tanto, no es sorprendente que el proyecto sufriera varios cambios de personal. Como se destacó anteriormente, y confirmado por los informes del proyecto y del NAM de 2014, el proyecto tuvo una brecha importante durante muchos meses en 2014 y 2015, y esto tuvo repercusiones en el proyecto. Estas repercusiones son importantes, especialmente en un proyecto electoral, a diferencia de un proyecto estándar de desarrollo puesto que el proyecto tiene que seguir una línea de tiempo específica.

6.3.2 La utilización de los recursos

El presupuesto general ha sido bastante limitado, especialmente considerando la duración del proyecto, pero ha permitido que el PNUD se centre en una serie de cuestiones clave, aunque con un éxito variable. Si bien el fortalecimiento de un organismo electoral es siempre una tarea difícil en un contexto fuertemente politizado, los fondos otorgados al proyecto han permitido obtener insumos técnicos

que han sido claves y no habrían sido posibles sin el apoyo del proyecto.

Por otra parte, a pesar de los pocos recursos otorgados al proyecto, la eficiencia no siempre ha sido óptima debido a la rotación constante del personal, y en algunas ocasiones, a las lagunas en la aportación técnica, como consecuencia de la falta de contratación de un asesor técnico principal. Esto fue particularmente pertinente en 2014 y 2015. En 2014, solo hubo un ATP disponible del 7 de abril al 31 de agosto, y en 2015 se contrató a otra persona desde enero hasta finales de marzo. Se contrató a otro ATP a principios de enero de 2016 y fue remplazado por el ATP actual en enero de 2017.

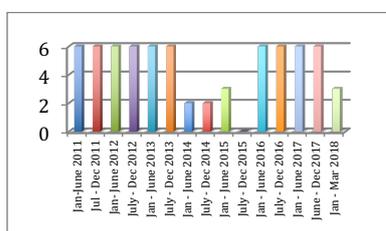


Gráfico 1: número de meses de contratación de los ATPs en el transcurso del proyecto.

Por lo tanto, la contratación de cinco ATPs diferentes durante el transcurso del proyecto ha dificultado el mantenimiento de la continuidad, y con cada nuevo contrato la persona contratada necesitaba familiarizarse con el contexto político, así como también establecer relaciones con su equipo y construir un ambiente de trabajo efectivo. Además de haber afectado al flujo de trabajo, también ha supuesto que el PNUD haya tenido que contratar continuamente nuevas personas, lo que ralentiza la eficiencia y

genera más gastos generales debido a la cantidad de billetes de avión emitidos y otros beneficios que se otorgan al personal internacional. Finalmente, el cambio del personal ha contribuido a la fractura del proyecto y, hasta cierto punto, ha impactado en el monitoreo y evaluación del logro de los objetivos técnicos, a pesar de mantener un equipo nacional durante todo el periodo de implementación.

Esto fue particularmente pertinente, ya que el proyecto sufrió una falta de personal durante el período poselectoral (2014-2015), que era el momento oportuno para construir una base sólida con respecto a las leyes y procedimientos, antes de entrar en el período electoral durante el cual, normalmente solo hay tiempo para entregar productos y no para centrarse en lecciones aprendidas y/o análisis del proceso electoral en general. No obstante, vale la pena mencionar que el trabajo del PNUD con los partidos políticos y la sociedad civil no cesó.

En efecto, aunque el avance de la reforma electoral no fue como se había deseado, en 2016-2017 el TSE se vio obligado a dejar la reforma electoral dado que ya estaba en modo electoral.

6.3.3 Análisis coste-beneficio

En este aspecto, la evaluación concluye que ha habido una buena relación calidad-precio, dada la duración del proyecto y el hecho de que se lograron muchos de los productos, aunque los resultados y el impacto potencial que se regían por el contexto político no siempre fueron los deseados.

No obstante, hubo algunos artículos importantes que tal vez debieron necesitar más previsión antes de su

compra. Uno de los pocos ejemplos clave que mencionaron casi todos los interlocutores del RNP fue la compra de dos lanchas que fueron destinadas para la entrega de tarjetas en la zona de La Moskitia. Según el ProDoc de 2013, “se requirieron dos lanchas para la costa norte (Puerto Lempira) y Costa Sur (Amapala) porque debido a la lejanía de los pueblos pesqueros, los residentes no registran a sus hijos ni solicitan tarjetas de identidad. Para beneficiar a estas poblaciones costeras, a las que solo se puede acceder en su mayoría por agua, se comprarán lanchas para transportar personal y equipos RNP, reduciendo así el subregistro de nacimientos y ciudadanos mayores de 18 años sin documento de identidad.” Si bien la compra fue muy apreciada, no se usaron por una variedad de razones. Entre ellas, el hecho de que no pueden usarla debido a que no saben cómo conducirla y, principalmente, no pueden costear su mantenimiento y las reparaciones periódicas. De esta forma, aunque la lancha todavía está en posesión de los Registros Municipales, según el RNP no se han usado, y todos los interlocutores entrevistados la consideran un desperdicio económico.

Por otro lado, el establecimiento de los CRICs que son esenciales para poder registrar los decesos y poder contribuir a la actualización del registro y el censo nacional electoral ha sido difícil, dado que en su momento el RNP no tenía suficientes fondos para financiar los ocho CRICS planificados, y como consecuencia, se decidió conjuntamente con el RNP y el donante, el establecimiento de cuatro. Nuevamente, debido a cuestiones de carácter administrativo-financiero, el RNP no logró delegar por completo el personal que operaría estos 4 CRIC, por

lo que solamente se encuentran funcionales en las morgues de Tegucigalpa y San Pedro Sula. Cabe resaltar que con estos dos CRIC se ha logrado beneficiar a más de 6,700 personas (información parcial disponible a septiembre de 2017). Además, mientras los dos CRICS existentes siguen aportando el servicio estipulado, según se informó, el RNP no tenía suficientes fondos para el mantenimiento de los CRICS y por eso, para evitar el deterioro y que no estuviesen operativos, en decisión de la Junta de Proyecto, se reorientaron los fondos previstos para que el proyecto llevara a cabo la reparación de daños que resultaron de la lluvia en el CRIC de San Pedro Sula.

6.3.4 La calidad de la implementación

Como se mencionó anteriormente, el proyecto sufrió una serie de cambios en su visión general que fueron siempre acordados con el donante y, debido a la ausencia de un ATP durante 2014 y 2015, según muchos de los interlocutores entrevistados, el proyecto pareció haber perdido algo de relevancia entre sus beneficiarios, especialmente el TSE. Dado que el diseño del proyecto carecía de una estrategia típica de un proyecto electoral y se iba moldeando a las necesidades de las contrapartes nacionales y el contexto político, muchos de los interlocutores opinaban que algunas de las intervenciones tendían a ser reactivas y, por lo tanto, la eficiencia general del proyecto se perdió en cierta medida. El monitoreo de resultados y sus respectivos indicadores y la implementación de una estrategia de mitigación de riesgos no fue siempre evidente, debido al frecuente cambio de personal. Mientras que los POAs establecían la

planificación y los resultados a seguir, la falta de un técnico electoral en la mayor parte de los años 2014 y 2015 resultó en que el proyecto no siguiera el monitoreo técnico de los resultados y de lo que su obtención o no obtención significaba para el proyecto. Por lo tanto, es importante destacar que el monitoreo se realizaba, pero la supervisión sobre la obtención de los indicadores era más difícil por la falta de un experto técnico.

Aunque, hasta cierto punto, la desafortunada rotación de personal internacional se debió en parte a la mala suerte y a un mal ajuste del personal, la perspectiva del tipo de contratación (individual contractor) que debió adoptarse por cuestiones ajenas al proyecto, puede ser una de las razones por las que se pudo haber reducido el compromiso al solicitar el puesto y/o quedarse. Además, a pesar de existir bastantes consultores de calidad hispanohablantes, el tamaño del proyecto y, sobre todo, el país no atraía la misma atención e interés que otros proyectos electorales de los últimos años, como el de Afganistán, Libia, Túnez etc., por lo que el proyecto ha tenido dificultades para encontrar personas interesadas con el perfil requerido.

6.3.5 El papel de la asistencia internacional

Ofrecer apoyo técnico material y humano fue imperativo. Tal y como se comentó con anterioridad, muchas de las organizaciones claves que apoyan el proceso electoral partieron con posterioridad a las elecciones de 2013, y solo el PNUD y un puñado de otras entidades brindaron apoyo al proceso electoral, siendo el PNUD la única institución que apoyó al TSE. Si bien la

politización del proceso y los remanentes de los problemas derivados de la crisis de 2009 todavía están presentes en el TSE, el apoyo a la institución fue relevante y necesario. La importante escasez de fondos gubernamentales para financiar todo el ciclo electoral hicieron que el apoyo del PNUD fuera crítico. Todos los beneficiarios valoraron el apoyo del PNUD, especialmente en lo que respecta a su percibida neutralidad, su profesionalidad y su capacidad sin precedentes para agilizar el seguimiento de las adquisiciones y la recepción de materiales en un tiempo récord.

Además, aparte de su apoyo directo, tanto al TSE como al RNP, su papel en la intermediación del proceso y el papel que desempeñó en la conducción de la Mesa de Seguimiento Electoral (MSE) del G16, fue fundamental.

6.3.6 Gestión de los riesgos

Normalmente “los proyectos electorales deben centrarse en la producción de un entorno propicio y plural para profundizar la gobernabilidad democrática, yendo más allá del apoyo técnico inmediato al OGE y observando el entorno político general. Esto significa que los mecanismos de mediación de conflictos anteriores y posteriores a las elecciones pueden requerir un énfasis especial.”²⁹

Debido al contexto sumamente controvertido y altamente politizado en Honduras, el riesgo para el PNUD era alto. El PNUD desarrolló y logró la firma del Compromiso de Garantías Mínimas en 2013, firmado por los 10 candidatos presidenciales que se integraron en la Comisión de Diálogo Interpartidaria en

²⁹ UNDP Guidelines for Electoral Assistance

2015. No obstante, según los interlocutores externos, el PNUD perdió algo de influencia entre las partes interesadas claves³⁰ por no haber tenido un interlocutor principal en alguna etapa del proyecto. La falta de un ATP permanente y la rotación del personal han hecho que el posicionamiento del PNUD se haya debilitado y que fuera casi imposible posibilitar un cambio adecuado y sistémico desde dentro. No obstante, en este caso, cabe destacar también que el tema de la voluntad política en dichas reformas electorales es un tema que trasciende la responsabilidad del PNUD, especialmente en el contexto hondureño.

Para poder seguir con el proyecto, se realizaron varios tipos de reuniones sobre el contexto político-electoral, las elecciones y el funcionamiento del TSE. Se generaron varias reuniones con observadores y analistas, a nivel del PNUD, se organizaron varias jornadas de análisis de los proyectos en reuniones de la unidad de gobernabilidad, jornadas de planificación y en el contexto del comité gerencial. Además, las dos misiones NAM y misiones de DAE y DAP fueron periódicas y siempre incluyeron el análisis del TSE y el proceso de las elecciones. Las misiones del asesor sénior, el Dr. Eduardo Stein, también abordaron análisis sobre el proceso del TSE desde 2013.

Pese a que se llevaron a cabo estas reflexiones y una evaluación posterior a las elecciones de 2013 (en abril de 2014), el nuevo documento del

³⁰ Mientras que el RNP comentó que el PNUD fue muy eficaz y relevante, muchas personas del TSE destacaban que la falta de un ATP reducía el impacto que el PNUD tuvo sobre la institución, esa opinión fue respaldada por los hallazgos del NAM de 2014, donde destacaba la sensación de abandono por parte de PNUD.

proyecto que finalmente se firmó en 2015, no pudo iniciar muchas de las actividades hasta 2016, cuando los consultores fueron contratados. Por lo tanto, la etapa poselectoral carecía de personal técnico constante y tanto las actividades empezaron con menor fuerza y con mucho menos tiempo para terminar todo de forma efectiva. “Los proyectos electorales son inflexibles en términos de implementación oportuna. El hecho de que los especialistas electorales lleguen después de que se hayan implementado actividades cruciales en el calendario electoral puede considerarse una oportunidad perdida para las intervenciones relacionadas³¹”.

Por ejemplo, después de la aprobación formal de la continuación del Proyecto ATE, el PNUD podría comenzar el proceso de reclutamiento del equipo necesario para reanudar los asuntos pendientes y las actividades incluidas en el POA de 2014-2015.

El estatus de esta actividad fue destacado en el informe semi anual de 2014.

Tipo de Consultor	Status	Periodo
Experto para redactar la memoria institucional del TSE 2009-2014	Terminado	Marzo-Mayo 2014
Especialista en evaluación para evaluar la asistencia técnica electoral al TSE desde 2007-2013	Terminado	Abril -Mayo 2014

Asesor / Coordinador Técnico Internacional	En proceso	Octubre 2014 – Marzo 2015
Experto en elecciones	En proceso	Octubre 2014 – Marzo 2015
Asistente Técnico Nacional	En proceso	Octubre 2014 – Marzo 2015
Formación / Educación experto	En proceso	Octubre 2014 – Marzo 2015
Técnicos / Programadores de TI y Censos para trabajar con RNP	En proceso	Octubre 2014 – Marzo 2015
Experto en Género – ATENEA	En proceso	Octubre 2014 – Marzo 2015

Tabla 16: estatus de contratación del personal en 2014-2015.

El hecho de que el proyecto continuara extendiéndose en vez de tomar una pausa para reflexionar, condujo a la solicitud tardía del NAM de 2017, indicando en el informe de 2014 que se requeriría un NAM después de junio de 2016 para hacer un balance de lo que se necesitaría para las elecciones de 2017.³² Dicho informe sugirió que “El apoyo a las elecciones de 2017 deberá encararse por vía de un nuevo proyecto, ajustado a las necesidades de ese entonces”.

Para este fin, el nuevo documento de proyecto reflejó una intervención minimalista que respondía al contexto politizado y a las necesidades de las contrapartes. Pero, a pesar del logro de la mayoría de las actividades, el logro de los productos produjo un impacto

³² No se han evaluado las necesidades de asistencia para los periodos preelectoral y electoral de las elecciones de noviembre de 2017. Es evidente que en julio de 2014, con dos años de antelación, resultaba imposible pronosticar adecuadamente las condiciones del contexto, las necesidades de asistencia del TSE, las actividades y planes de otros proveedores de asistencia técnica o los riesgos a afrontar en julio de 2016, cuando comenzaron los preparativos para las elecciones de noviembre de 2017. Adicionalmente, un factor importante es la posibilidad de que en un futuro cercano haya modificaciones del marco legal electoral que modifiquen la situación y las necesidades del TSE en relación con el ciclo electoral correspondiente a las elecciones de 2017. Por ello, esta NAM se concentra en el período de julio de 2014 a junio de 2016.

³¹ UNDP Guidelines for Electoral Assistance, p.30.

débil a nivel de los resultados a medio y largo plazo.

Acercarse a nuevas autoridades para socializar el proyecto y obtener su apoyo para la implementación oportuna. La coordinación entre agencias impone ritmos de trabajo particulares más allá del control del proyecto. *Semi-Annual Report (2014).*

Cabe destacar, sin embargo, que el proyecto adoptó una estrategia de mitigación de riesgos

oficial, pero experimentó altibajos en la segunda fase del proyecto por falta de personal y, por lo tanto, bajó el nivel de las actividades que se pudieron llevar a cabo. No obstante, es importante resaltar que los riesgos para el PNUD, incluido el riesgo de que se le relacionase de alguna forma con la politización del proceso, así como su responsabilidad en el apoyo de los defectos fundamentales del proceso técnico en las elecciones de 2017, se evitaron en gran parte debido a la cuidadosa previsión del proyecto (véase sección 6.3.5.). Durante las elecciones generales de 2017 se estableció una unidad de análisis de riesgos de la que formó parte el ATP. Además de esto se mantenían las juntas de proyecto y otro tipo de espacios en donde se abordaban los riesgos y las posibles alternativas de mitigación. Asimismo, se contó con asesores de alto nivel y se realizaron análisis PAPEP.

6.3.7. La modalidad del Proyecto – DIM vs NIM

En términos reales y comparando el proyecto con otros proyectos electorales del PNUD, el diseño y la gerencia (NIM a diferencia de un DIM) del proyecto es bastante inusual para un proyecto electoral. Según los acuerdos de implementación generales de proyectos electorales, destaca la

necesidad de ejercer precaución en la ejecución/implementación nacional de los proyectos de asistencia electoral.

Caja 1: Note of guidance on Electoral Assistance – issued by EAD

Dada la naturaleza política ya menudo delicada del entorno electoral, se debe tener especial precaución en la ejecución / implementación nacional de los proyectos de asistencia electoral. Esta disposición debería limitarse a los casos en que se haya consultado plenamente con el DPA, la Oficina Regional del PNUD, el PNUD / BDP y cuando una evaluación revele la capacidad e imparcialidad suficientes del agente de ejecución. Las discusiones sobre los arreglos de implementación deberían llevarse a cabo durante el proceso de evaluación de necesidades y se reflejarán en sus recomendaciones.

Teniendo en cuenta que el proceso estaba altamente politizado y que el proyecto ha sufrido varios retrasos por pedir cambios y aprobar los POAs, la modalidad elegida contribuyó hasta cierto punto a que su eficiencia fuera más débil y, además, como se ha destacado, a pesar de que el proyecto repondió diligentemente a las necesidades de las dos instituciones, en algún momento, se limitó el enfoque integral para obtener los resultados. Un proyecto típico de asistencia técnica suele consultar con las partes interesadas y deben determinar dónde desean estar, no solo en el momento de las elecciones sino también en los años posteriores. Es mejor formular primero los resultados, seguidos de los productos, y luego las actividades y los insumos, en un enfoque reductivo.

Además, la modalidad DIM otorga mucha más libertad a los proyectos para avanzar en temas delicados y trabajar con actores más allá de las instituciones electorales. Durante el transcurso del proyecto, por ejemplo, “durante 2014, la Junta de Magistrados del TSE no se completó debido a la ausencia de dos de sus miembros, uno por motivos de salud y el otro por la renuncia. Por lo tanto, a pesar del constante diálogo del Proyecto con el Magistrado Presidente, mostró poco interés en temas que, desde la perspectiva del Proyecto y otras organizaciones de la sociedad civil, eran de suma importancia. Al mismo tiempo, el TSE no estuvo de acuerdo con el plan de que el Proyecto ATE trabaje con otros grupos, excepto a través de una estrecha coordinación con el TSE.”³³ Además, el cambio de gerencia en el RNP provocó retrasos en la implementación de algunas actividades planificadas del proyecto, ya que no se llevaron a cabo talleres con el Grupo de Fortalecimiento y Transparencia RNP (G-FORT), así como las adquisiciones planificadas, ya que el nuevo comité de compras del RNP no se había nombrado oficialmente todavía. Por este motivo, la extensión de libertad del proyecto se vio reducida.

6.4. Sostenibilidad

Como se destacó anteriormente, los objetivos cambiaron bastante a través de las distintas revisiones que sufrió el proyecto a lo largo de su vida, por lo que ha sido bastante difícil medir todos los productos, su respectivo resultado y el impacto que ha tenido cada uno.

Si vamos a examinar si los resultados son sostenibles a nivel social,

económico, político e institucional, la evaluación llegará a conclusiones diferentes. Como se reitera a lo largo de este informe, algunas de las intervenciones del proyecto fueron puramente de naturaleza técnica (IT) o involucraron el suministro de bienes y/o servicios. Con este fin, si examinamos la sostenibilidad a nivel de producto, muchos de los resultados son moderadamente sostenibles, dado que muchos de los productos aún se están utilizando, aunque, por supuesto, algunos de los equipos deberán actualizarse en el futuro. Sin embargo, si examinamos la sostenibilidad en el nivel de resultados, el diseño del proyecto y sobre todo el clima político volátil en el que el proyecto tenía que funcionar influyen sobre la conclusión y se concluye que son solo moderadamente probables.

6.4.1. Capacidad nacional para mantener y gestionar los resultados derivados del proyecto

Varias prácticas fueron promovidas por el proyecto a nivel de capacitación (modelos de capacitación y técnicas para la producción de materiales), reclutamiento de personal, gestión de proyectos, sobre todo en la etapa de evaluación y planificación, el modelo CRIC, las prácticas de seguridad y protección de la información del RNP, y el modelo que se implementó para las brigadas, tanto de entrega de tarjetas como de registro en zonas con altos índices de inseguridad y pobreza. Todos los interlocutores confirmaron la utilidad de estos productos, y su derivado impacto positivo sobre el proceso electoral y la institucionalización de dichos productos.

³³ *Semi-Annual Performance Report* (del 1 de abril al 30 de septiembre de 2014).

La mayoría de los productos mencionados no necesitan más fondos para continuar su utilidad, los equipos que ya se han comprado están utilizándose y, en muchos casos, no necesitan fondos adicionales para mantenerlos. Pero por otra parte, hay algunos productos que solo son sostenibles hasta cierto punto. Hay ejemplos de actividades en las que el proyecto apoyó, como la financiación para la informatización de los registros civiles municipales. Si bien este es un ejercicio muy útil e importante, y no solo asegura coherencia y precisión, sino que también contribuye a preservar el patrimonio nacional; los fondos disponibles para el RNP para continuar con este trabajo son escasos y podría llevar algunos años completar la informatización total. La finalización y sostenibilidad de este proceso, dependerá del nivel de compromiso por parte del gobierno y los niveles de financiamiento puetos a la disposición del RNP.

La producción de materiales y el diseño de manuales son, en cierta medida, sostenibles, pero por supuesto requerirán más fondos económicos si cualquiera de las instituciones desea replicar los folletos o los materiales.

No obstante, los manuales de trabajo reproducidos para el RNP han cumplido un propósito importante al compilar todos sus procedimientos en un solo folleto y todavía se usan hoy en día.

Además, la capacitación y la acumulación de *know how* son sostenibles y se seguirán utilizando para la planificación futura. Con este fin, en el nivel macro el resultado deseado y el impacto a largo plazo puede ser, en cierta medida, débil

debido al diseño³⁴ inicial del proyecto, pero en gran medida, debido al contexto político real del proyecto. Por otro lado, los escasos recursos disponibles para mantener y apoyar a las dos instituciones durante todo el periodo electoral también influye en su sostenibilidad a largo plazo. Por otra parte, a nivel micro, la evaluación concluye que la mayoría de los productos son sostenibles, aunque con algunas advertencias.

6.5. Impacto

El impacto general del proyecto es difícil de evaluar, dado que los resultados se ven enormemente afectados por su politizado contexto. Como se ha reiterado a lo largo de este informe, el contexto político, los cambios y la duración del proyecto han originado que, si bien la efectividad de los productos ha sido satisfactoria, la teoría del cambio ha sido débil y ha ocasionado que el fortalecimiento de ambas instituciones a nivel macro haya sido algo deficiente. De acuerdo con los términos de referencia, la medición del impacto es “pertinente” o “no pertinente”. No obstante, la evaluación se ha permitido incluir otra calificación para este criterio en particular y ha utilizado la misma crítica para la eficiencia y la eficacia. Con este fin, la evaluación concluye que el impacto es moderadamente satisfactorio ya que existe el riesgo de que el impacto a largo plazo en las instituciones se reducirá hasta la insignificancia si el proceso no se despolitiza, al menos hasta cierto punto.

³⁴ Se podrían haber explorado maneras de asegurar un mayor compromiso de las instituciones o el gobierno para apropiar los productos/actividades después del cierre del proyecto o a más largo plazo.

6.5.1. Fortalecimiento institucional

Para que un proceso electoral sea percibido como genuino y representativo, la eficiencia e independencia demostradas por el órgano responsable de administrar unas elecciones es fundamental. La forma en que un organismo de gestión electoral (OGE) conduce las elecciones debe proporcionar un marco que garantice que los ciudadanos puedan disfrutar de sus libertades fundamentales y de sus derechos políticos. El OGE debe ser transparente, eficiente, demostrar imparcialidad y trabajar de manera profesional asegurando que se aplican las leyes nacionales y los estándares internacionales para las elecciones. Un OGE debe poder asumir sus tareas sin interferencia política o intimidación. En resumen, un OGE debe basarse en los siguientes principios rectores fundamentales: independencia, imparcialidad, integridad, transparencia y eficiencia; para poder garantizar la legitimidad y la credibilidad del proceso del que es responsable.

La determinación de la independencia de un OGE puede clasificarse en función de su independencia estructural con respecto al gobierno o de la independencia percibida de sus miembros frente a influencias políticas o partidistas en sus decisiones. En el caso de Honduras, la desconexión no es evidente dada la presencia de los partidos políticos en el control de las elecciones y su papel fundamental en el funcionamiento del TSE y las mesas electorales. Si bien hay otros países como Mozambique cuyo organismo electoral tiene la representación de los principales partidos políticos a la cabeza, el proceso está aún más politizado en Honduras.

A pesar de las discusiones sobre la reforma electoral y la despolitización del proceso electoral, hasta la fecha, esto último no ha sucedido. La crisis que siguió al golpe de estado de 2009 ha tenido un efecto a largo plazo en la percepción de la neutralidad y la independencia del OGE, y ha exacerbado las deficiencias derivadas de los procesos electorales de 2013 y 2017.

El proyecto tenía dos objetivos clave: 1) fortalecer el sistema electoral hondureño, y 2) mejorar los mecanismos inclusivos que responden a las necesidades de seguridad ciudadana. Dentro del primer objetivo, los resultados específicos eran 1) mejorar el marco electoral y normativo, y 2) mejorar la administración de las instituciones electorales. Dentro del segundo objetivo, el resultado deseado era mejorar el acceso a datos seguros y confiables.

6.5.2. El sistema electoral fortalecido

Como se mencionó anteriormente, para asegurar que un proceso electoral sea percibido como genuino y representativo, deben existir varias condiciones. Estas condiciones no solo se aplican al TSE sino al proceso en conjunto. Teniendo en cuenta la historia del proceso electoral en Honduras, era evidente que después de la crisis de 2009 muchos de estos criterios no se cumplieron. Con este fin, no era siempre posible promocionar y garantizar la percibida imparcialidad, la independencia y la transparencia de las dos instituciones.

Aunque se había llegado a un consenso, en virtud del "acuerdo de garantías mínimas", sobre la necesidad de una reforma electoral, ya se destacó en el

informe semestral de 2014 el hecho de que probablemente no se llevaría a cabo una reforma electoral integral, ya que se requeriría de compromiso y decisiones de la cúpula política.

"La opinión pública general es que el TSE se ha convertido nuevamente en una institución partidista que vela por los intereses de los partidos políticos tradicionales, que se está alejando de la intención de las reformas de 2004 que buscaban despolitizar a la institución y alejarse de la realidad pluralista (multipartidista) que tomó forma en las elecciones de 2013 cuando el sistema tradicional de dos partidos se vio interrumpido por la aparición de dos fuerzas políticas significativas: el Partido LIBRE y el Partido Anticorrupción (PAC)".
Semi Annual Performance Report - 1.04.2014 - 30.09.2014.

Para septiembre del año siguiente (2015), era evidente que la reforma electoral no se llevaría a cabo. "A pesar de la necesidad latente de una reforma electoral, los principales interesados en el entorno político y electoral siguen siendo esquivos para debatir todos los temas de manera consensuada. No obstante, el proyecto consiguió redactar seis de las reformas, pero solo dos³⁵ de ellas llegaron ser aprobados "debido a la polarización y volatilidad del entorno político." Según indicaba el proyecto en ese periodo era "probable que el Congreso Nacional debata sobre reformas electorales específicas como la Ley Electoral y de Organizaciones Políticas (LEOP) en lugar de reformas electorales integrales³⁶".

También se realizaron otras reformas legales sugeridas. Estas incluían: (a) reglamento de actividad política,

³⁵ El Reglamento de Paridad y Alternancia y la Ley de Política Limpia.

³⁶ *Quarterly Performance Report* (1 abril 2015 - 30 septiembre 2015).

campañas y propagandas electorales; (b) reglamento para práctica de procesos electorales; (c) reglamento de igualdad de oportunidades; (d) reglamento de funcionamiento de los organismos electorales no permanentes; (e) reglamento para la transparencia y rendición de cuentas de los partidos políticos y otras formas de organización política; y (f) reglamento de los tribunales electorales departamentales y municipales para las elecciones generales 2017³⁷. Como se ilustra arriba y en la sección de eficacia, la reforma electoral fue mínima y solo se aprobaron dos reglamentos. No obstante, el proyecto trabajó con otros actores para el reglamento de paridad y alternancia y con la OEA para la ley de política limpia. En ambos casos tuvo apoyo para la elaboración (consultores) y facilitación del consenso con partidos políticos (expertos de alto nivel tanto nacionales como internacionales), pero debido a una decisión fuera del alcance del proyecto, el fortalecimiento del marco electoral ha sido menor de lo previsto o deseado.

"A pesar de que, desde 2014, el Congreso Nacional ha registrado numerosas iniciativas de reforma electoral, sólo dos modificaciones menores fueron finalmente aprobadas. En este sentido, con la excepción ya señalada de la nueva Ley de Política Limpia, las iniciativas de reforma en el ámbito electoral que han llegado a buen puerto han sido escasas".

Con respecto a la mejora general de la administración de las instituciones, se brindó apoyo en una serie de áreas que

³⁷ A y E fueron aceptadas y tomadas como insumo para la elaboración y adopción de la Ley de Política Limpia. C fue aceptada y tomada como insumo para la elaboración del Reglamento de Paridad y Alternancia. F fue aceptada y tomada como insumo para la elaboración y adopción del Reglamento de Tribunales Electorales Departamentales y Municipales.

permitieron al TSE realizar mejor sus funciones y permitir a los votantes un mejor acceso a las mesas electorales. Hubo diferentes intentos de realizar cambios administrativos. Por ejemplo, hubo una la propuesta para adoptar formularios autocopiativos para producir copias manuscritas de las actas de cierre antes de entrar en contacto con la tecnología del TSE, la cual fue desestimada. Según el TSE no lo aceptaron porque habían tenido una mala experiencia previamente con formularios autocopiativos. La otra fue el nuevo enfoque para la gestión de las MER, de forma que se mejorara el control y la rendición de cuentas al contar con un registro informatizado y credenciales con datos personales y la fotografía del miembro MER.

“El censo electoral, confeccionado por el TSE a partir de los datos del Registro Nacional de las Personas (RNP), es generalmente considerado inclusivo pero insuficientemente depurado, tanto por la existencia de un número importante aunque no cuantificado de fallecidos que siguen inscritos, como por el hecho de que la mayoría de los hondureños residentes en el extranjero no comunican su nuevo domicilio fuera del país y continúan inscritos en pueblos y ciudades a los que es muy improbable que acudan a votar. La presencia de fallecidos y emigrantes en el censo ha alimentado tradicionalmente suspicacias sobre el riesgo de suplantación de voto, si bien el sistema hondureño contiene importantes salvaguardas para mitigarlo”. **MOE UE 2017 – Informe Final**

Gran parte de este apoyo consistió en apoyo técnico, que dio como resultado la creación de capacidad en diversas áreas y, con este fin, se consideró que el TSE era más eficiente; y el día de las elecciones fue anunciado como un éxito. Además, en comparación con 2013, se consideró que el Censo Nacional Electoral era más inclusivo,

aunque todavía existían recomendaciones para que se sometiera a una depuración completa a fin de eliminar personas fallecidas y emigrantes.

El proyecto se enfocaba en áreas y temáticas puntuales y, por lo tanto, muchas de las actividades tuvieron impacto. Como se destacó en eficacia, el hecho de adoptar un enfoque basado en competencias para el reclutamiento de personal ha conducido a su aplicación en varios procesos electorales más allá de las elecciones generales. En cuanto al establecimiento de los CRICS, a pesar de que no todos se abrieron durante el transcurso del proyecto, los interlocutores apreciaban su utilidad y el RNP está considerando implementarlos como parte de la estrategia para acercar los servicios del RNP a la población.

Por tanto, aunque los insumos técnicos son importantes y han servido para promover la transparencia de la institución, y fortalecer ciertas áreas técnicas del TSE y del RNP, el proceso electoral de 2017 ha hecho que la percepción de la transparencia y la independencia del TSE, por ejemplo, aún sean débiles. Si bien la inclusión de los partidos políticos en el tribunal y su respectiva influencia política está fuera del alcance del proyecto, los proyectos electorales pueden contribuir al fortalecimiento de dichas instituciones, así como del proceso democrático en su conjunto.

Un proyecto electoral puede, potencialmente, minimizar el impacto de la percepción de malversación política sobre un organismo de gestión electoral y el proceso electoral. Los proyectos electorales en general,

especialmente en las elecciones que se consideran polémicas, ahora tienden a brindar un amplio apoyo de capacitación, soporte e insumos técnicos; extendiendo este apoyo a la sociedad civil, a los medios de comunicación, al parlamento y, por supuesto, al organismo de gestión electoral. Aunque el apoyo no garantiza un proceso transparente e inclusivo, pues se requiere de una amplia gama de actividades que no solo incluyan insumos técnicos para mitigar y paliar estos riesgos. Estos pueden incluir el desarrollo de la capacidad en áreas tales como procedimientos, comunicaciones y difusión pública (véase la sección 6.7).

El impacto sobre el segundo objetivo parece más evidente. Sin el apoyo del proyecto, el RNP carecía de medidas para minimizar la exposición a riesgos informáticos al fortalecer los mecanismos de protección de datos.

6.5.3. Temas transversales

El género, como tema transversal, es importante, especialmente en el contexto de Honduras. Con respecto a los derechos de las mujeres, según el Banco Mundial, Honduras es considerado el país más desigual de América Latina y las mujeres sufren de manera desproporcionada la peor parte de la pobreza. Existen leyes estrictas que prohíben el aborto, y las mujeres pueden enfrentarse a penas de hasta seis años de cárcel por tratar de terminar un embarazo.

“Las mujeres en Honduras enfrentan numerosos obstáculos para lograr la representación en el gobierno. La violencia es una de las barreras que afectan su acceso al poder político³⁸”.

³⁸<https://nimd.org/programmes/honduras/>

Según las estadísticas, una mujer es asesinada cada 14 horas y, a menudo, las mujeres son víctimas de violencia doméstica en proporciones alarmantes³⁹.

En 2013 se introdujo una nueva ley que requería que el 40 % de las mujeres fueran candidatas; esto se incrementó aún más en 2017, al 50 %. Sin embargo, la débil implementación de la ley ha originado que Honduras aún no haya alcanzado en el parlamento la cuota del 30 % recomendada por la plataforma de Beijing, y que el número de mujeres elegidas en comparación con 2013 haya disminuido en casi cinco puntos, colocando a Honduras muy por detrás de algunos de sus vecinos regionales.

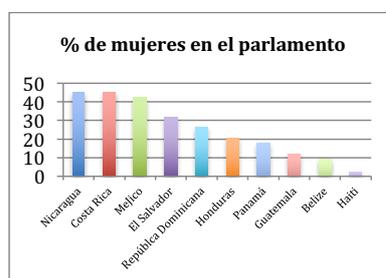


Gráfico 2: porcentaje de mujeres en el parlamento en la región.

El ProDoc contenía una referencia importante sobre el género expresado en su producto 3: "asistencia a la promoción de la participación mayoritaria inclusiva de la población". Si bien hubo actividades específicas para garantizar la participación de la población indígena y de personas discapacitadas en el proceso electoral, se desarrollaron materiales de educación electoral para las elecciones generales de 2017 que estaban enfocados a fomentar la inclusión de

³⁹ De 2005 a 2013, el número de muertes violentas de mujeres aumentó en un 263,4 %.

personas con discapacidad. Además, el proyecto apoyó la elaboración del vídeo de la declaratoria de elecciones generales, que fue difundido en la cadena nacional y que incluyó la interpretación simultánea en lenguaje de señas. También se apoyó a las mujeres y a su promoción en el proceso. Se llevó a cabo un BRIDGE que incluía un modelo sobre género y capacitación electoral y educación cívica, así como sobre trabajo con la sociedad civil. El proyecto también prestó apoyo a la unidad de género que ahora solo existe en nombre y que según el TSE no está realizando el papel que debe por falta de fondos. Por lo tanto aunque había actividades dirigidas a las mujeres el impacto a largo plazo no ha sido tan claro. Además, ni en el ProDoc de 2011, ni en ninguna de las revisiones posteriores, se mencionó cómo se integraría el género en el proyecto.

Varios de los informes trimestrales se referían a la contratación de un experto en cuestiones de género. El experto debía apoyar la iniciativa regional ATENEA: un sistema de monitoreo de la participación política de las mujeres, promovido por PNUD, ONU Mujeres e IDEA Internacional en Honduras, con el objetivo de generar información confiable y realizar una evaluación integral del ejercicio de los derechos políticos de las mujeres en el país; sin embargo, tras la contratación de dicho experto, los informes no mencionaban lo que se había logrado.

Al debatir cuestiones de género con el TSE, varios departamentos hicieron hincapié en la necesidad y el deseo de adquirir más experiencia en materia de género, pero declararon que en la actualidad no había fondos disponibles.

Aunque existe una unidad de género en papel (en el organigrama), y hay una persona a cargo de la unidad, la unidad no existe en la práctica y actualmente no está realizando ningún trabajo. También se hizo mención de la unidad de inclusión, por la que había un especial interés para trabajar en temas que expandieran la divulgación a grupos vulnerables. Sin embargo, una vez más, el TSE no cuenta actualmente con fondos para llevar a cabo ninguna actividad.

Después de la revisión del ProDoc en 2014-2015, el proyecto apoyó la propuesta del Reglamento de Paridad y Alternancia que fue aprobado con éxito por el TSE y se adoptó antes del proceso electoral de 2017. Sin embargo, en la práctica, tuvo poco efecto en el proceso, por lo que el número de candidatas ganadoras realmente cayó en lugar de aumentar. Esto se debió al hecho de que la mayoría de los partidos políticos tendían a ubicar a las mujeres en el tercer o cuarto lugar de la lista y, por lo tanto, tenían pocas posibilidades de ganar un escaño. El TSE hizo muy poco para remediar ese problema. El PNUD⁴⁰ por su lado y a su más alto nivel del RC/RR trató de incidir, pero el la propuesta original de reglamento fue aprobada con ediciones. Una situación similar sucedió con la ley de política limpia, la cual sufrió cambios significativos en el Congreso Nacional.

Con este fin, aunque el apoyo al género era pertinente, un análisis real de la situación podría haber revelado que la aprobación del reglamento de paridad y alternancia no sería suficiente para afectar al número de mujeres en el

⁴⁰ El PNUD apoyó y sigue apoyando a la academia de parlamentarias fuera de este proyecto.

parlamento. El análisis de los resultados de 2013 habría revelado que era necesario hacer más para alentar a las mujeres a postularse como candidatas y también a las partes políticas para garantizar que las mujeres se ubicaran horizontal y verticalmente en la lista para maximizar sus posibilidades de ganar.

Además, dada la necesidad real del TSE en ambos temas de género y grupos vulnerables, el proyecto podría haber adoptado un enfoque más integral para asegurar que el género y la inclusión fueran transversales a todas las actividades implementadas por el proyecto, en lugar del apoyo aislado a un número de problemas que, desafortunadamente, no cosecharon los beneficios anticipados.

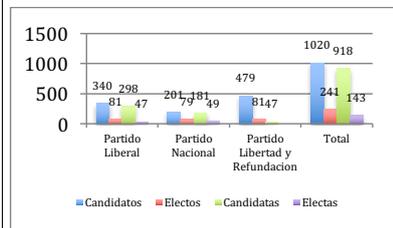


Gráfico 3: número de candidatos/as y electos/as en las primarias de 2017.

Como ilustra el gráfico 3, el número de mujeres que fueron elegidas en general en las primarias ascendió al 37 % para el Congreso Nacional. No obstante, en las elecciones de 2017, el número de mujeres que ganó fue mucho menor.

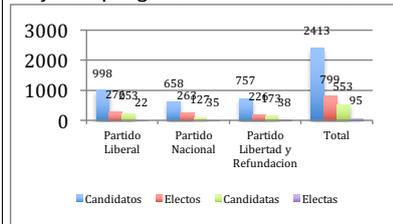


Gráfico 4: número de candidatos/as y electos/as para la alcaldía.

Al nivel de la implementación del proyecto, si bien la primera ATP era, de hecho, una mujer, los ATP restantes eran hombres y no se sabe si hubo un esfuerzo concienzudo para garantizar la igualdad de género (cuando fuera factible) en el proyecto, tal y como lo recomendó la NAM en 2014.

6.5.4. Fortalecimiento de la capacidad

Hay muchas maneras de desarrollar la capacidad y, aunque la creación de capacidad es un nicho establecido por el PNUD, como se mencionó anteriormente, el fortalecimiento institucional tiene que consistir en varios elementos, incluyendo la transferencia de know-how y especialización técnica.

A pesar de la falta eventual de un ATP, el proyecto utilizó un enfoque variado para conducir la construcción de capacidades. Esto incluía a) Visitas Sur-Sur para la ciudadanía de las mesas electorales y temáticas de gestión de proyectos a República Dominicana y Costa Rica, respectivamente, (b) capacitaciones especializadas al personal del RNP en temas de seguridad informática; y (c) adopción de técnicas y herramientas basadas en estándares internacionales para la gestión, seguimiento y evaluación de proyectos (introducidos a través de la implementación de una comisión ad-hoc de evaluación propuesta por el PNUD y en donde el PNUD aseguró la secretaría).

Además, el proyecto acompañó a las instituciones a realizar varias actividades para desarrollar su capacidad. Esto incluía el acompañamiento para los procesos de autoevaluación en los períodos

posteriores a los eventos electorales (evaluaciones internas). Los resultados de estas jornadas sirven como base para mejorar el funcionamiento de las instituciones y la eficacia y transparencia de las mismas. Además, hubo algunas propuestas técnicas enfocadas a mejorar la transparencia (formularios autocopiativos y gestión MER), el establecimiento de la comisión ad-hoc de evaluación, de las cuales se desprendieron técnicas y herramientas que hoy por hoy el TSE sigue utilizando (práctica reconocida a nivel internacional y aún vigente en el TSE). El nuevo enfoque basado en competencias para la contratación de capacitadores electorales (práctica reconocida a nivel internacional y aún vigente en el TSE) que fue destacado anteriormente, también ayuda a la institución a mejorar los servicios que brindan y son muy apreciados por la institución.

Como se ha destacado antes, el modelo CRIC sigue siendo utilizado por el RNP. El modelo para las brigadas de registro e identificación en barrios desfavorecidos y con altos índices de inseguridad (controlados por maras) que requieren cuestiones muy particulares para su preparación han sido muy apreciadas.

Un aporte muy importante ha sido el del seguimiento del Compromiso de Garantías Mínimas que ha sido apoyado por el PNUD, sin embargo, a pesar de ganar tracción para poder instigar la reforma electoral, al final no hubo consenso para seguir con las reformas y el resultado ha sido la aprobación de dos reglamentos.

Con este fin, aunque no hay duda de que las actividades han llevado a una

base más sólida de conocimiento, todavía hay una serie de áreas en el TSE y el RNP que requerirían conocimientos técnicos y un programa de desarrollo de capacidades más sólido para maximizar su potencial.

6.5.5. Apropriación y liderazgo nacional

El formato del proyecto ha ido adaptándose a la necesidad contextual a lo largo de su vida, lo que ha culminado en un mayor acercamiento al personal técnico y no solo a los magistrados. La relación entre el proyecto y los magistrados es importante y crítica para el funcionamiento del proyecto. No obstante, para poder medir las necesidades e identificar las deficiencias y desafíos a los que se enfrentan ambas instituciones, es necesario contar con la estrecha colaboración de ambas entidades al nivel técnico.

El hecho que el proyecto se haya ubicado en los propios edificios del TSE y el RNP ha sido muy apreciado y, eventualmente, la estrecha relación construida con los departamentos debería proclamarse como una buena práctica para promover la apropiación del proyecto. En un proyecto futuro, para mejorar aún más la apropiación podría considerarse la organización de juntas técnicas previas a las juntas oficiales, para así poder discutir los POAs y facilitar el espacio a los nacionales, con el objetivo de involucrarlos en la toma de decisiones a nivel de las actividades. Además, conviene destacar que las juntas son un fórum donde los principales beneficiarios se reúnen, es decir, los magistrados y los directores del RNP, sin embargo, los que ejecutan los proyectos y están más informados

sobre las necesidades de las entidades con el personal a nivel técnico.

No obstante, el hecho de que el proyecto sea un NIM facilita este proceso por un lado, dado que junto con el ATP, los magistrados y el director del RNP, tiene poder para firmar todos los gastos relacionados con el proyecto y, por lo tanto, están al tanto de cada actividad. Por otra parte, esa responsabilidad de las dos instituciones ha conducido a varios retrasos y, como se ha destacado en el apartado de eficiencia, el hecho de que el proceso esté altamente politizado, significa que el proyecto no tiene la libertad para poder ejercer las actividades oportunas.

6.7. Programación futura

Dada la volatilidad del contexto político posterior al proceso de 2017 y los posibles escenarios que podrían evolucionar en el próximo año, la evaluación incluye una pequeña sección sobre posible programación futura, utilizando las lecciones aprendidas de este proceso de evaluación en particular y destacando algunas buenas prácticas de otros proyectos electorales del PNUD de todo el mundo. Las recomendaciones enumeradas a continuación no son exhaustivas y solo están destinadas a utilizarse como una posible guía para el futuro soporte del programa.

6.7.1. Diseño del proyecto

El diseño futuro del proyecto debería estar en línea con los proyectos electorales estándar del PNUD, siguiendo un enfoque estándar de ciclo electoral. Se podría considerar la posibilidad de adaptar los objetivos generales de acuerdo con cada fase electoral, sin embargo, debe existir una

visión y una estrategia clara con respecto a los resultados y el impacto potencial. El enfoque de la teoría del cambio debe usarse al diseñar los objetivos generales.

El tipo de modalidad también juega un papel importante, dado que el proyecto esta todavía intentando construir la capacidad de las dos instituciones y quiere promover la independencia y transparencia de la misma institución. Al ser una modalidad nacional, ha sido más difícil influir en las instituciones y el proyecto ha tenido que ser reactivo. Por lo tanto, el proyecto no ha seguido el alineamiento de un proyecto totalmente técnico y ha tenido que lidiar con la la condición y politización intrínseca de los propios beneficiarios o contrapartes nacionales.

Para garantizar un enfoque estratégico apropiado y tener una visión clara de lo que quiere lograrse, el proyecto debe ser lo suficiente flexible para adaptarse a un entorno político cambiante y, como resultado, debe tener una serie de niveles de supervisión para garantizar un adecuado seguimiento de los resultados y un análisis sustantivo del contexto político en todo momento.

Esto no solo implicará que el proyecto mismo proporcione actualizaciones políticas coherentes internamente, sino que también involucrará a unidades clave del PNUD, como a la Unidad de Gobernabilidad, así como al Representante Residente y, posiblemente, a otras agencias de la ONU que se reúnan regularmente para evaluar la situación y la eficacia general del proyecto.

Esto también debe incluir una revisión externa a medio plazo del proyecto y,

de ser necesario, el cierre administrativo de cada fase para evitar confusiones y asegurar que se aplique la suficiente reflexión y enfoque. Cada fase debe estar precedida por un NAM, y realizarse en consulta y de acuerdo con las necesidades de los beneficiarios clave.

6.7.2. Objetivos del proyecto

Como se reiteró en este informe, ahora se considera una buena práctica no solo brindar apoyo al organismo de gestión de las elecciones, sino también a otras partes interesadas electorales clave. Esto sirve para una serie de propósitos, en primer lugar, en particular en un entorno políticamente cargado, como es el escenario en Honduras, permitirá al PNUD ampliar su alcance sin depender de una entidad particular para llevar a cabo un proceso democrático, especialmente cuando se considera que esa entidad en particular está muy politizada. En segundo lugar, es importante proporcionar capacidad a otros actores y establecer una estrategia más arraigada que permita al proyecto "atacar en más de un frente" para abordar los problemas desde la raíz. Por último, es importante reunir a los actores electorales y garantizar que cada uno de ellos pueda evaluar y pedir cuentas al proceso democrático y a las instituciones pertinentes que llevan a cabo las elecciones.

Varios proyectos del PNUD combinan el apoyo a diferentes actores involucrados en el proceso electoral, algunos ejemplos son Nepal, PALOP, Nigeria, Tanzania y Afganistán (ver el anexo XII para descripciones de los proyectos). No obstante, por supuesto, hay lecciones aprendidas de cada uno de esos proyectos, y cada proyecto funciona en su propio contexto

individual. Los siguientes son posibles ejemplos de apoyo, aunque, también se debe hacer hincapié para asegurar que el pastel se reparta y, por lo tanto, las diferentes entidades que trabajan en las elecciones deberían trabajar en su propia área de especialización, pero asegurándose de que haya colaboración y cooperación. Al igual que con la MSE del G16, el PNUD podría liderar los esfuerzos de colaboración para garantizar que todos los actores reciban apoyo y que el trabajo esté interconectado. Los posibles actores podrían incluir tanto a miembros del G16 como a agencias de la ONU, NIMD, NDI, IFES (si regresan) e IDEA (si decidieran invertir en el país). Las posibles áreas de colaboración podrían incluir lo siguiente:

Apoyo al parlamento

Apoyo al parlamento (ver Nigeria "Apoyo al Ciclo Electoral Nigeriano 2012-2015").

Este proyecto apoyó a la comisión electoral y al parlamento (así como a otros actores) con el fin de promover la aprobación de ciertas leyes, incluso en materia de discapacidad. El apoyo al parlamento significó que pudieron influenciar a los parlamentarios y a las comisiones pertinentes para promover la redacción y posterior aprobación de la ley (no tuvieron tanto éxito con la ley sobre el género).

Además, la participación en el parlamento podría ser útil con respecto al presupuesto nacional y al presupuesto sensible al género, asegurando que las dos instituciones puedan obtener los fondos necesarios, especialmente en años no electorales. Un consultor especializado en elaboración de presupuestos podría

proporcionar capacitación sobre cómo ejercer influencia para conseguir fondos.

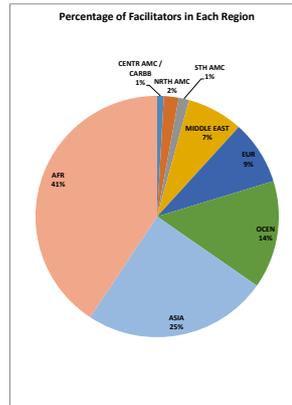
Un consultor también podría garantizar que las leyes o reglamentos que ya se aprobaron se implementen mejor ejerciendo influencia sobre el parlamento para una implementación más adecuada.

Apoyo a la sociedad civil

Hay varias formas de apoyar a la sociedad civil. Varios proyectos han otorgado pequeñas subvenciones a organizaciones de la sociedad civil para llevar a cabo actividades de educación cívica y electoral. Se trata de un gran compromiso que requerirá un importante proceso de adquisición, monitoreo y evaluación adecuado para garantizar la debida diligencia. No obstante, en algunos casos, puede tener éxito y ayudar a desarrollar la sociedad civil en áreas donde son débiles y garantizar mejores medidas de rendición de cuentas.

Otros proyectos han incluido capacitación en observación doméstica e instrucción para las ONGS sobre cómo pedir cuentas a otros actores electorales. Bajo el Proyecto PALOP en los países de habla portuguesa, hubo una iniciativa regional para proporcionar capacitación de BRIDGE a la sociedad civil y eventualmente promover que los diferentes miembros de las ONGs y otros actores claves en el proceso electoral se "acreditaran" para asegurar la sostenibilidad de dicha capacitación. La metodología BRIDGE es muy apreciada y proporciona una visión general completa del proceso electoral y contextualiza el entorno para sus propias necesidades. En la región hay

muy pocas personas acreditadas como lo ilustra el siguiente gráfico.



La ventaja de BRIDGE es que la sociedad civil puede capacitarse junto con el TSE y el RNP para promover una "familia electoral" y fomentar una mejor cooperación y colaboración entre los diferentes actores.

En Nepal y Timor se brindó apoyo a la sociedad civil para promover la educación cívica y la participación de las personas sordas en el proceso electoral. El apoyo a la sociedad civil también puede conducir a una participación más inclusiva de dichos grupos, así como de las mujeres, indígenas y jóvenes.

Apoyo a los medios

Los medios de comunicación son una parte importante del proceso democrático y es importante que los medios disfruten de una buena relación con las estrategias de comunicación del

TSE, especialmente después de la presente crisis electoral y cualquier posible cambio en la configuración de los organismos electorales en el futuro. La comunicación es clave para garantizar la transparencia y la inclusión. Con este fin, los medios también podrían someterse a una capacitación del BRIDGE, o recibir apoyo en el desarrollo de un código de conducta para los medios durante el proceso electoral.

Apoyo a la seguridad y mantenimiento de la paz

El proceso de 2017 vio una serie de asesinatos posteriores a la crisis resultante tras la publicación de los resultados. Honduras también es uno de los países más violentos del mundo y muchas mujeres también son víctimas de ataques simbólicos en la política y en otras esferas de sus vidas. Si bien la situación es algo diferente, el Proyecto de Apoyo Electoral a Tanzania y Zanzibar de 2008-2011 tenía un componente sobre la reducción de la violencia después de los resultados disputados y la transmisión de los mismos, y tras las elecciones previas, se celebró una serie de diferentes talleres con diferentes actores clave para apaciguar los temores de malversación y para desalentar la violencia posterior a la publicación de los resultados en el siguiente proceso electoral.

6.8. Lecciones aprendidas

Lección aprendida 1: el diseño del proyecto debe tener una visión clara y cada resultado previsto debe estar esbozado en el ProDoc.

Lección aprendida 2: el contexto político puede eclipsar los resultados del proyecto, por tanto, es necesario

establecer un marco de monitoreo sólido y efectivo para poder seguir el progreso y cambiar su dirección si fuera necesario.

Lección aprendida 3: si bien el ProDoc sufrió una serie de revisiones y se adaptó al contexto y al alcance de las actividades posibles bajo el cambiante entorno político, la estrategia marcada no ha conducido a un fortalecimiento institucional más amplio.

Lección aprendida 4: consciente de los retos que presenta la contratación de personal permanente y cualificada y, de hecho, consultores, deberán establecerse mecanismos adecuados y oportunos para agilizar la contratación de personal clave, especialmente asegurando que todo el personal esté a bordo en función de los planes de trabajo y en particular, antes de que empiece la fase electoral del ciclo electoral.

Lección aprendida 5: los contratos de personal permanente (FTA) en lugar de IC deberían considerarse como la primera opción a ofrecer al personal clave, esto podría generar un sentimiento de respeto y fomentaría la plena responsabilidad y compromiso a largo plazo para la implementación de las actividades del proyecto.

Lección aprendida 6: las actividades para promover la participación de mujeres, grupos vulnerables, incluyendo indígenas y afrohondureños y personas con discapacidad en todos los aspectos del proceso democrático, deben incluirse dentro del ProDoc y formar parte de la estrategia general.

Lección aprendida 7: el proyecto es más efectivo al tener una presencia

física en las propias instituciones, y el ATP debe trabajar tanto con la rama ejecutiva como con la operativa de las instituciones, a fin de garantizar la apropiación nacional de los resultados, así como mejorar la eficacia y la responsabilidad de los resultados de ambas instituciones.

Lección aprendida 8: debería haber evaluaciones externas periódicas del proyecto y cada fase del proyecto no debería durar más de tres o cuatro años.

6.9. Conclusiones

Conclusión 1: tanto el TSE como el RNP necesitan apoyo y, por lo tanto, un proyecto de esta índole es pertinente y necesario. El diseño general del proyecto era flexible, y reactivo a las necesidades de las instituciones, y por lo tanto según los interlocutores externos carecía de una visión estratégica y de claridad sobre lo que quería lograr.

Conclusión 2: el proyecto está en línea con el plan institucional del PNUD y las prioridades de desarrollo humano, de empoderamiento e igualdad de género, incluidos los ODS. No obstante, la estrategia general del proyecto no abordó estas prioridades lo suficiente, por lo que los resultados en estas áreas fueron bastante débiles.

Conclusión 3: el proyecto ha sido flexible y reaccionó adecuadamente a las prioridades cambiantes de los beneficiarios y a las circunstancias del contexto. El proyecto asumió un papel más reactivo que estratégico y, en el futuro, mientras que la flexibilidad debe integrarse en el proyecto, se debe mantener una visión clara de lo que se quiere lograr.

Conclusión 4: el diseño general del proyecto no era claro y, en algunos casos, los objetivos no eran alcanzables, aunque a veces esto estaba muy fuera del alcance del proyecto.

Conclusión 5: en general, se lograron los productos previstos, sin embargo, debido a la falta de vínculo entre el objetivo general y los resultados del proyecto, el logro de los productos no necesariamente ha dado como resultado el impacto deseado.

Conclusión 6: la evaluación concluye que la mayoría de los productos se obtuvieron, sin embargo, el contexto político, los numerosos cambios y la extensión del ProDoc y la constante rotación del personal influyeron en el logro de los objetivos generales.

Conclusión 7: el proyecto recibió muy pocos recursos y fue capaz de extenderlo durante varios años. Sin embargo, gran parte del dinero ahorrado también se debió a una pausa en las actividades.

Conclusión 8: en general, el proyecto tenía una buena relación calidad-precio, sin embargo, hubo artículos que se compraron que no dieron como resultado una buena relación calidad-precio y en algunos casos no se están utilizando.

Conclusión 9: el PNUD jugó un papel importante en la asistencia al proceso electoral. Debido a la escasez de fondos experimentados tanto por el TSE como por el RNP, la intervención del proyecto fue pertinente y muy necesaria. Además, el PNUD desempeñó un papel importante en la coordinación de la comunidad internacional en ambos

procesos y tiene un papel estratégico para desempeñar en el futuro proceso electoral tanto con los interlocutores nacionales como con los principales actores involucrados en el proceso electoral, los técnicos,⁴¹ los mismos donantes del proceso o los países que apoyan a Honduras.

Conclusión 10: el proyecto tendió a ser reactivo a las necesidades de las instituciones y, por lo tanto, demostró una gran flexibilidad para adaptarse al contexto. A pesar de la complejidad del contexto altamente politizado, especialmente posterior al proceso de 2017, el PNUD y el proyecto han podido mantener su neutralidad y profesionalidad.

Conclusión 11: la sostenibilidad de los objetivos deseados del proyecto a nivel social, económico, político e institucional es moderadamente probable. Esto tiene más que ver con que no se alcanzaron el impacto deseado, aunque se lograron la mayoría de los productos del proyecto. Si bien esta probabilidad del sostenimiento se debe en parte al diseño general y a la falta de una estrategia coherente, también está muy influenciada por el contexto político y por la falta de atención a las heridas abiertas infligidas durante el proceso electoral de 2009.

Conclusión 12: la evaluación concluye que la mayoría de los productos producidos y el *know how* adquirido durante la duración del proyecto son moderadamente sostenibles. Sin embargo, hay una serie de artículos que ya no se usan y algunas actividades que no pueden continuarse sin la

inyección de fondos necesarios por las autoridades relevantes.

Conclusión 13: en términos generales, el diseño del proyecto no permitió implementar un enfoque integral para la consolidación de las instituciones. No obstante, el contexto político y la crisis subsiguiente tuvieron una influencia igual o mayor en la contribución al fortalecimiento de las instituciones. Sin embargo, el proyecto tuvo un impacto importante en ambos procesos electorales y permitió a ambas instituciones llevar a cabo actividades que, de otro modo, no habrían podido ejecutar sin el apoyo del proyecto.

Conclusión 14: el tema del género fue destacado en el ProDoc original, pero las actividades realizadas a lo largo de la vida del proyecto fueron demasiado fragmentarias para tener un impacto suficiente. El tema del género junto con el apoyo a los grupos vulnerables debería haberse transversalizado en todo el proyecto para tener un mayor impacto.

Conclusión 15: el proyecto tiene un estado de implementación nacional (NIM) que ha permitido a las instituciones una cierta cantidad de apropiación, pero menor flexibilidad para el PNUD. Si bien hay una cierta cantidad de liderazgo de las dos instituciones, se debe alentar una mayor participación en el día a día del proyecto como, por ejemplo, instigar reuniones técnicas periódicas para el desarrollo de los POAs. Cabe destacar que el proyecto goza de una buena relación tanto a nivel de director como de técnico. Esto asegura una mejor apropiación y hace que las actividades sean más efectivas y pertinentes.

⁴¹ Como por ejemplo con IFES, NDI, etc.

6.10. Recomendaciones

Recomendación 1: el diseño del proyecto debe tener una estrategia coherente e integral y tener una visión clara de lo que quiere lograr. Se debe usar un enfoque de teoría del cambio para comprender el cambio y el impacto que el proyecto desea lograr.

Recomendación 2: se debe establecer una estrategia robusta de monitoreo y evaluación respaldada por la oficina de país del PNUD para supervisión política y apoyo. Esta estrategia debe presentarse dentro del ProDoc y debe incluir indicadores SMART en todos los niveles: productos, resultados, objetivos e impacto. Estos indicadores deben ser una mezcla de indicadores cualitativos y cuantitativos.

Recomendación 3: dado el contexto político volátil bajo el cual se llevarán a cabo las elecciones, se debe continuar promoviendo la participación de la Unidad de Gobernabilidad y el Representante Residente, lo cual es fundamental. Su participación debe incorporarse en el diseño general del proyecto y ser reconocida entre otras entidades internacionales que trabajan en el proceso electoral.

Recomendación 4: debido a la alta politización del proceso y de la propia institución y, debido también a los retrasos de la implementación nacional, se recomienda cambiar el tipo de ejecución a un DIM, que es el modelo habitual para un proyecto electoral. Además, deben realizarse reuniones técnicas periódicas (nivel técnico) y la información que emane de esas reuniones debe alimentar el posterior desarrollo de las juntas del proyecto.

Recomendación 5: el proyecto debería abarcar solo dos fases electorales y cualquier fase adicional debería reflejarse y, llegado el caso, desarrollarse en un nuevo documento de proyecto mediante el cual el proyecto anterior se cierra formalmente, tanto desde el punto de vista financiero como administrativo. Idealmente, el proyecto debe estar compuesto por tres fases divididas en dos proyectos. Fase preelectoral y electoral y fase poselectoral. Debe tenerse en cuenta que, dadas las circunstancias actuales del país y el nivel de progreso democrático, el PNUD deberá brindar apoyo a más de un ciclo electoral.

Recomendación 6: la programación futura debe abarcar una gama de actividades que son una mezcla de provisión de bienes y servicios, así como una genuina creación de capacidades y provisión de apoyo en áreas clave de las dos instituciones.

Recomendación 7: el proyecto debería complementarse con otras áreas de posible apoyo que podrían extenderse al parlamento, a la sociedad civil, a los medios de comunicación y a los partidos políticos. La carga del apoyo debe ser compartida entre las diferentes instituciones y no debe apoyarse únicamente sobre el PNUD. No obstante, cualquier tipo de programación integral requerirá una sólida estrategia de cooperación y colaboración. El PNUD está estratégicamente ubicado para liderar tal esfuerzo.

Recomendación 8: el género y otros temas transversales, como las personas vulnerables, las personas con discapacidad y las personas indígenas,

así como los jóvenes deberían integrarse como parte del proyecto. Las actividades en este sentido no deben ser fragmentarias, sino formar parte de una estrategia integral para abordar la debilidad en su participación y promover la participación inclusiva en todos los niveles del proceso democrático.

Recomendación 9: el proyecto debe someterse a revisiones externas periódicas, esto debe incluir una revisión a medio plazo, así como una evaluación final.

Recomendación 10: cuando sea posible, el PNUD en Nueva York, la oficina en el país y la EAD deberían tomar disposiciones oportunas para agilizar el reclutamiento de personal clave, el personal debería estar a bordo al comienzo del proyecto para poder maximizar el impacto del mismo. Siempre que sea posible y en línea con sus políticas de recursos humanos, el personal del PNUD debe reflejar un equilibrio de género y se debe alentar a las candidatas cualificadas a aplicar.

Recomendación 11: conociendo la complejidad del contexto político y el contexto tan politizado en el que funcionaría un programa futuro, sería

útil alinear el proyecto con otros proyectos del PNUD en los cuales hay más consultores internacionales que prestan servicios específicos. El proyecto debe contar con un ATP, un especialista en IT y un experto en procedimientos. Otros expertos especializados pueden ser empleados con un contrato *Long Term Agreement* e intervenir en momentos puntuales del ciclo electoral.

7. Anexos del informe:

ANEXOS

Anexo I: Términos de referencia de la evaluación.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME		 <small>Empowering people. Resilient nations.</small>
TERMS OF REFERENCE		
CLUSTER A		
1.	GENERAL INFORMATION	
<p>Title: Evaluator for the UNDP Electoral Technical Assistance and Citizen Identification Project in Honduras - 2018 Type of Contract: Individual Contract Direct Supervisor: Programme specialist in elections Duty Station: Tegucigalpa, Honduras and home based Estimated Start Date: March 22 – April 30 Duration: 4 weeks</p>		
2.	PROJECT DESCRIPTION OR BACKGROUND	
<p>2.1. LATEST DEVELOPMENTS</p> <p>The 2017 general elections were held on November 26th, with an estimated national average turnout of 58%⁴². Performance indicators showed that the main processes linked to electoral operations were well managed by the TSE, for example (a) tally sheet transmission rate reached 81% since 12,967 out of the 16,000 tally sheets originally planned were transmitted on elections night and (b) the call center could satisfactorily answer 82% of received calls. However, the situation started to get tense during the processing of results tally sheets and the delayed announcement of partial preliminary results by the TSE approx. 9 hours after the closure of the polls whereas these were usually announced 3 hours after voting closes. This delay and failures in the TSE’s technological system heightened mistrust and led to requests for revisions, re-counts, the annulment of the presidential election and even, severe episodes of post-electoral violence.</p> <p>In the meantime, in accordance with the electoral law, candidates filed 126 electoral complaints before the TSE, but all of them were rejected. Consequently, the TSE announced on December 18 the final results, which led to the installation in January 2017 of (a) 128 seats to the National Congress, (b) 20 seats to the Central American Parliament, (c) 298 municipal corporations, and (d) the reelected President of the Republic. The term for these national authorities will end in January 2022.</p> <p>Also, it is relevant to take in consideration recommendations made in 2013 and 2017 by Electoral Observation Missions from the European Union and the Organization of American States. Some</p>		
<p>⁴² N-26, MOE-UE, and MOE-OEA preliminary reports are available in https://1drv.ms/f/s!AsK2FNz8LQqKg3sOtXgpuxhstoOb</p>		

of these recommendations were addressed by the national authorities but several are still pending implementation.

3. OBJECTIVE OF THE EVALUATION

The overall objective of the evaluation is to (1) assess the appropriateness, timeliness and efficiency of the UNDP Electoral Technical Assistance and Citizen Identification Project in Honduras and (2) produce recommendations for future electoral assistance programmes. The Evaluation is expected to improve the effectiveness of electoral assistance programmes and strengthening the electoral cycle administration and the citizen identification management in Honduras.

4. SPECIFIC OBJECTIVES

Specifically, the Evaluation aims to accomplish the following:

- (a) Review the performance of the Project in achieving the outputs as per the Project Document and their contributions to the outcome;
- (b) Identify factors, which facilitated or hindered the achievement of results, both in terms of the external environment and those internal to the TSE and RNP, and document lessons learned according to the electoral cycle approach. This should include but not be limited to assessing the strengths and weaknesses in project design, management, coordination, human resource, and financial resources;
- (c) Assess the appropriateness of the project strategy including the institutional/management arrangements and the funding modality to reach the intended outputs and outcome;
- (d) Establish the extent to which the approach and implementation of the Project contributes to sustainable electoral and citizen identification management in Honduras;
- (e) Determine the extent to which the programme addresses crosscutting issues including gender, human rights, and conflict prevention and management;
- (f) Make clear and focused recommendations that may be required for enhancing effectiveness of the electoral assistance by UNDP and development partners.

The evaluation will cover assistance provided for elections in 2011 and 2017.

As per the general UNDP's evaluations principles, the evaluation must consider the ways the intervention sought to strengthen the application of the rights-based approach and mainstreamed gender.

5. EVALUATION CRITERIA

In assessing the Project, the Evaluation will take into consideration:

- a) Relevance:** Involves the project's conceptualization and design. It concerns the extent to which a development initiative and its intended outputs or outcomes are consistent with national and local policies and priorities and the needs of intended beneficiaries. Relevance also considers the extent to which the initiative is responsive to UNDP corporate plan and human development priorities of empowerment and gender equality issues. Relevance concerns the congruency between the perception of what is needed as envisioned by the initiative planners and the reality of what is needed from the perspective of intended beneficiaries. It also incorporated the concept of responsiveness – that is, the extent to which UNDP could respond to changing and emerging development priorities and needs in a responsive manner. Another aspect to consider is whether the challenges the project had to provide answers to were clear, objectives were achievable, and whether the relationship between the objectives, the outputs, the activities and the inputs was clear, logical and commensurate, given the context, resources and time capacity.
- b) Effectiveness:** is a measure of the extent to which the initiative's intended results (outputs or outcomes) have been achieved or the extent to which (progress toward outputs or outcomes has been achieved). Another aspect to consider is project implementation and operational performance (special attention to be given to donor's inputs in terms of quality, quantity and timelessness and the effect of these factors on the project workplan schedule and the overall management arrangements).
- c) Efficiency:** measures how economically resources or inputs (such as funds, expertise and

time) are converted to results. An initiative is efficient when it uses resources appropriately and economically to produce the desired outputs. Efficiency is important in ensuring that resources have been used appropriately and in highlighting more effective uses of resources. Some of the aspects to consider are: (i) value for money of some of the huge expenditures from a comparative perspective taking into consideration the context, expected results and available options; (ii) the quality and timeliness of the implementation and responsiveness of the project considering the objectives, outputs, activities and risks; (iii) international assistance role in the electoral process including funding, strategic communication and overall coordination.

d) Sustainability: measures the extent to which benefits of initiatives continue after external development assistance has come to an end. Assessing sustainability involves evaluating the extent to which relevant social, economic, political, institutional and other conditions are present and, based on that assessment, making projections about the national capacity to maintain, manage and ensure the development results in the future.

e) Impact: measures the extent to which the project contributed to institutional strengthening of the national counterparts and the level of accomplishment of the elections that were held between 2011 and 2017. The Evaluation should also assess the degree to which gender, capacity development, and other cross-cutting issues were effectively mainstreamed and addressed in project design and development. Assess the design and implementation of Project in relation to core aid effectiveness principles such as national ownership and leadership. Extract the lessons learned and best practices and elaborate specific recommendations to the participating partners and project stakeholders.

The evaluation will rate each criterion as follows:

Ratings for Effectiveness and Efficiency:

[6] Highly Satisfactory (HS): The project had no shortcomings in the achievement of its objectives in terms of relevance, effectiveness, or efficiency

[5] Satisfactory (S): There were only minor shortcomings

[4] Moderately Satisfactory (MS): there were moderate shortcomings

[3] Moderately Unsatisfactory (MU): the project had significant shortcomings

[2] Unsatisfactory (U): there were major shortcomings in the achievement of project objectives in terms of relevance, effectiveness, or efficiency

[1] Highly Unsatisfactory (HU): The project had severe shortcomings

Ratings for Sustainability:

[4] Likely (L): negligible risks to sustainability

[3] Moderately Likely (ML): moderate risks

[2] Moderately Unlikely (MU): significant risks

[1] Unlikely (U): severe risks

Ratings for Relevance and Impact:

[2] Relevant (R)

[1] Not relevant (NR)

Some of the questions the evaluation needs to answer include for illustration:

- Were stated outputs achieved?
- What progress towards the outcomes has been made?
- What factors have contributing to achieving or not achieving intended results?
- To what extent have UNDP assistance contributed to results?
- Has the UNDP partnership strategy been appropriate and effective?
- What could have been done differently taking into account the local politico-electoral context?
- How did the Project team manage risks?

Evaluation questions must be agreed upon with the Reference Group and accepted or refined in consultation with the evaluator.

6. METHODOLOGY

Based on UNDP guidelines for evaluations, and in consultation with the UNDP Country Office in Honduras and the Reference Group, the evaluator should develop a suitable methodology for this evaluation to meet its purposes and objectives and answer the evaluation questions. The evaluation must be inclusive and participatory, involving all stakeholders into the analysis. The evaluation will consider the social, political and economic context which affects the overall performance of the outcome achievements.

During the evaluation, the evaluator is expected to apply the following approaches for data collection and analysis:

- Desk review of relevant documents including the various reports, concept notes, workplans, substantive revisions, technical proposals, and evaluations produced by the Project. Also, reports produced by UN Needs Assessment Missions should be reviewed (2014 and 2017);
- Key informants interviews with the TSE, RNP and UNDP Honduras Senior Management, USAID, Representatives from MSE, TSE commissioners and staff, RNP directors and staff;
- Briefing and de-briefing sessions with UNDP Senior Management, UNDP Governance Unit Coordinator, UNDP M&E Specialist, UN/EAD-DPA Political Affairs Officer, USAID officials and UNDP Chief Technical Advisor;
- Analysis of the results and M&E framework, including outcome and output indicators and targets, as well as key deliverables to measure performance and status of implementation, strengths and weaknesses of original M&E design, and the quality it generated.

7. EXPECTED OUTPUTS / DELIVERABLES

- a) Inception report: seven (7) days after contract signature. The document will include a detailed approach and methodology, schedule, and a draft data collection protocol. In particular, the work plan will require a clear approach to data collection and work organization to examine the project in its full scope. The work plan will be evaluated by the Reference Group for quality and content, upon which clearance to proceed with the full evaluation will be granted.
- b) Draft report: five (5) days after field visit concluded, the Evaluator will present a written draft report and will present findings and preliminary recommendations to the Reference Group (debriefing session). The purpose of the draft report and the debriefing session is to provide opportunity for initial validation and support further elaboration of the Evaluator's findings and recommendations. The quality of the report will be assessed by the Reference Group.
- c) Final report: three (3) days of receiving the consolidated comments from the Reference Group, the Evaluator will submit a final document that addresses relevant comments and provides comprehensive reporting on all elements of the assignment. This report will be submitted to the Reference Group for review. Final clearance will be provided by UNDP Deputy Resident Representative in Honduras.

Deliverable	Estimated Time to complete	Due Date	Payment Percentage (Weight for payment)	Review and Approval by the title of supervisor
Inception report	7 days	March, 28	40%	Programme specialist
Draft report	5 days after field visit concluded	April, 12	60%	Programme specialist
Final report	three (3) days of receiving the consolidated comments from the Reference Group	April, 30		Programme specialist

8. INSTITUTIONAL ARRANGEMENTS

- Evaluator:
 - Reports to the UNDP Honduras Deputy Resident Representative.
 - Works under the guidance of the Reference Group, presenting all the progress made to this group as well as findings and recommendations for validation and clearance.
 - Elaborates and presents the agenda of interviews to the Reference Group for validation and clearance.
 - Is responsible for carrying out the evaluation in accordance with these Terms of Reference, the technical and methodological proposal, as well as the policies and ethical standards established by UNDP.
 - Is responsible of its own logistics arrangements.
- Reference Group:
 - Ensures the quality of the evaluation.
 - Provides recommendations, feedback and advice throughout the evaluation process.
 - Reviews the deliverables of the evaluation.
- Project:
 - Ensures the Secretariat of the Reference Group.
 - Organizes, compiles and delivers, on time, the list of all documents that will be reviewed by the Evaluator.
 - Contributes to meeting arrangements in accordance with the in-county work agenda.

9. EVALUATION ETHICS

This evaluation will be conducted in accordance with the principles outlined in the UNEG's "Ethical Guidelines for Evaluation" and will describe critical issues evaluator must address in the design and implementation of the evaluation, including evaluation ethics and procedures to safeguard the rights and confidentiality of information providers.

10. QUALIFICATIONS OF THE SUCCESSFUL CONTRACTOR

- a) Advanced university degree in political science, international development or related field;
- b) 7 to 10 years of work experience in electoral technical assistance;
- c) Sound knowledge and understanding of the specifics and developments in political and electoral context in Honduras is an asset;
- d) Previous experience in conducting electoral assistance evaluations, preferably with UN/UNDP;
- e) Excellent domain of Spanish and fluency in English (the report will be produced in Spanish);
- f) The evaluator must be independent from any organization that have been involved in designing, executing or advising any aspect of the intervention that is being subject to evaluation;
- g) The evaluator should provide references, resumes and work samples to corroborate the work experience.

11. SCOPE OF BID PRICE AND SCHEDULE OF PAYMENTS

UNDP will pay the expert the fees specified in the contract. All envisaged travel costs must be included in the original financial proposal. This includes all duty travel, travel to join a duty station and repatriation.

The expert will receive payment of fees subject to approval of the deliverables agreed upon in the Terms of Reference and approval of the respective Certificate of Payment by the immediate

supervisor.

Signed contracts in the individual agreement mode do not entail any advance fees either at the contract start date or at the start of the specific consulting periods.

12. RECOMMENDED PRESENTATION OF PROPOSAL AND OTHER RELEVANT INFORMATION

The selected consultant will have the obligation to:

1. Before any travel, obtain the security permits for traveling to the countries where the services will be required. These permits may be obtained at www.undss.org.
2. Have the contract signed by the UNDP and the expert before starting the work and before starting any travel. If the expert travels and starts the work without having signed the contract, the work and travel will be at the expert's own risk and responsibility.
3. All background compiled and deliverables produced by the expert are the property of the UNDP. The expert must obtain written permission from the UNDP to use all or part of the documents for any other consulting or work.

13. DOCUMENTS TO BE PROVIDED BY UNDP

- a) Project document, revisions, modifications, annual work plan and budget
- b) Needs Assessments Missions' reports
- c) Progress reports, technical notes, and concept notes
- d) Electoral law and regulations
- e) Lessons Learnt report
- f) Financial audit report
- g) Code of Conduct for Evaluators in the UN system
- h) MOE reports

14. ANNEXES

a) ANNEX 1: final report structure (outline)

Título y páginas introductorias.

Índice de contenidos.

Lista acrónimos y abreviaturas

Resumen ejecutivo.

Introducción

Descripción de la intervención

Alcance y objetivos de la evaluación

- Alcance de la evaluación.
- Objetivos de la evaluación.
- Criterios de la evaluación.
- Preguntas de la evaluación.

Enfoque de la evaluación y métodos.

- Fuentes de información.
- Muestra y marco de muestra
- Procedimientos e instrumentos de recopilación de datos
- Estándares de desempeño.
- Participación de las partes interesadas.
- Consideraciones éticas.
- Información sobre antecedentes de los evaluadores.

- Principales limitaciones de la metodología.

Análisis de datos.

Hallazgos y conclusiones.

- Hallazgos.
- Conclusiones.

Recomendaciones.

Lecciones aprendidas.

Anexos del informe:

- Los Términos de Referencia de la evaluación.
- Documentación adicional relacionada con la metodología, tales como la matriz de evaluación e instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios, guías de entrevistas, protocolos de observación, etc.), según convenga.
- Listas de individuos o grupos entrevistados o consultados y de lugares visitados.
- Lista de documentos de apoyo examinados.
- Mapas de resultados de proyectos o programas o marcos de resultados.
- Tablas de resumen de los hallazgos, como tablas que presenten los avances hacia los productos, las metas y objetivos en relación con los indicadores establecidos.
- Biografías breves de los evaluadores y justificación de la composición del equipo.
- Código de conducta firmado por el evaluador.

b) Evaluation Matrix:

The evaluation matrix is a map and reference in planning and conducting an evaluation. It also serves as a useful tool for summarizing and visually presenting the evaluation design and methodology for discussions with stakeholders. It details evaluation questions that the evaluation will answer, data sources, data collection, analysis tools or methods appropriate for each data source, and the standard or measure by which each question will be evaluated.

Suggestion of Evaluation Matrix to be included in the inception report:

Table A. sample evaluation matrix					
Relevant evaluation criteria	Key questions	Specific Sub-Questions	Data Sources	Data collection Methods/tools	Indicators/success standard

This TOR is approved by : [indicate name of Approving Manager]

Signature _____
 Name and Designation _____
 Date of Signing _____

Anexo II: I Matriz de evaluación e instrumentos

Criterios de evaluación relevantes	Preguntas clave	Subpreguntas específicas	Fuentes de datos	Recolección de datos Métodos / herramientas	Indicadores / estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
Pertinencia	<p>PE1: ¿El diseño del proyecto y sus productos y/o resultados previstos son coherentes con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios previstos?</p> <p>PE2: ¿Responde el proyecto al plan institucional del PNUD y a las prioridades de desarrollo humano de empoderamiento e igualdad de género, incluidos en los ODS?</p> <p>PE3: ¿Cómo ha respondido el PNUD a las necesidades y prioridades emergentes y cambiantes del desarrollo?</p> <p>PE4: ¿El diseño general del proyecto era claro? ¿Sus objetivos eran alcanzables y la relación entre los objetivos, productos y actividades era clara, lógica y acorde con el contexto, los recursos disponibles y la capacidad de tiempo?</p>	<p>¿El diseño del proyecto tuvo en cuenta las prioridades clave de las mujeres?</p> <p>¿Influyó el contexto político en el Proyecto de alguna manera?</p> <p>¿Los resultados y el objetivo general del proyecto siguen siendo relevantes hoy?</p>	Entrevistas con el PNUD, con TSE y sociedad civil, informes a los donantes, NAM informe, Briefing and de-briefing sessions	Datos cualitativos Entrevistas- Grupos focales- Documentación	El 90% de los interlocutores están de acuerdo que el proyecto es pertinente	Análisis de las entrevistas y análisis de documentación

Crterios de evaluaci3n relevantes	Preguntas clave	Subpreguntas especficas	Fuentes de datos	Recolecci3n de datos M3todos / herramientas	Indicadores / est3ndar de 3xito	M3todos para el an3lisis de datos
Eficacia	<p>PE5: ¿En qu3 medida se lograron los productos previstos (productos o resultados)?</p> <p>PE6: ¿Cu3les fueron los principales factores que influyeron en el logro o no de los objetivos del proyecto? ¿Hubo alg3n factor interno y/o externo que inhibi3 o promovió el logro de estos objetivos especficos y el progreso del programa?</p>	<p>¿La estrategia de asociaci3n del PNUD ha sido apropiada y efectiva?</p> <p>¿Los resultados lograron sus objetivos previstos en lnea con los indicadores establecidos?</p> <p>¿C3mo ha mejorado el marco legal y regulatorio electoral? ¿Estas mejoras son sensibles al g3nero?</p> <p>¿En qu3 medida mejor3 la administraci3n de la instituci3n electoral?</p> <p>¿En qu3 medida mejor3 el acceso a datos seguros y confiables?</p> <p>¿En qu3 medida mejoraron la calidad y las pol3ticas y servicios p3blicos inclusivos para mejorar la seguridad ciudadana? ¿Esto tuvo alg3n impacto en las mujeres?</p>	<p>Informes del PNUD y de los interlocutores,</p> <p>Entrevistas con los actores relevantes</p> <p>Marco de M & E</p>	<p>Datos cualitativos/ cuantitativos</p>	<p>Indicadores establecidos en el Project Document y expresados en los informes peri3dicos</p> <p>Entrevistas (75%) est3n satisfechos con la eficacia del proyecto</p>	<p>Triangulaci3n del an3lisis, revisi3n del marco de M & E y los informes – an3lisis de las entrevistas hechas</p>
Eficiencia	<p>PE7: ¿El proyecto utiliz3 los recursos de manera apropiada y econ3mica para producir los resultados deseados?</p> <p>PE8: Teniendo en cuenta el contexto y los resultados esperados, ¿la compra de los artculos m3s caros fue rentable con respecto a la relaci3n coste-beneficio?</p> <p>PE9: Teniendo en cuenta los objetivos, productos, actividades y riesgos del proyecto, ¿la implementaci3n fue acorde con el proyecto y se llev3 a cabo de manera oportuna y con calidad?</p> <p>PE10: ¿Qu3 papel jug3 la asistencia del PNUD en el proceso electoral? Por ejemplo, con respecto a la financiaci3n, la comunicaci3n estrat3gica y la coordinaci3n general del proceso.</p> <p>PE11: ¿La gesti3n del proyecto fue adecuada? ¿Se gestionaron bien los riesgos?</p>	<p>¿Es adecuado el marco de monitorizaci3n y evaluaci3n?</p> <p>¿La provisi3n de servicios del PNUD añadi3 valor?</p>	<p>Informes</p> <p>Marco de M & E</p> <p>Marco de Riesgos</p> <p>Entrevistas con PNUD, EAD y los principales beneficiarios</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Revisi3n de documentaci3n relevante</p>	<p>Comparaci3n con otros proyectos similares, seguimiento del M & E y buena gesti3n de riesgos emergentes</p>	<p>An3lisis de los diferentes marcos y entrevistas</p>

Sostenibilidad	<p>PE12: ¿En qué medida serán sostenibles los resultados del proyecto a nivel social, económico, político e institucional?</p> <p>PE13: Después del cierre del proyecto, ¿la capacidad nacional podrá mantener, gestionar y garantizar los resultados derivados del proyecto?</p>	<p>¿Hasta qué punto la comunidad internacional continuará apoyando el proceso electoral en el futuro?</p>	<p>Informes, Entrevistas con los beneficiarios /donantes/PNUD</p>	<p>Revisión de documentación y entrevistas</p>	<p>Entrevistas con el TSE/donantes/PNUD</p>	<p>Análisis y triangulación de la información</p>
Impacto	<p>PE14: ¿En qué medida el proyecto contribuyó al fortalecimiento institucional de las contrapartes nacionales y qué impacto tuvo en la realización de las elecciones que se llevaron a cabo entre 2011 y 2017?</p> <p>PE15: ¿Hasta qué punto se incorporaron y abordaron en el diseño e implementación del proyecto el género, el fortalecimiento de la capacidad y otros temas transversales?</p> <p>PE16 ¿En qué medida promovió el proyecto la apropiación y el liderazgo nacional?</p>	<p>¿Cómo ha contribuido el proyecto al fortalecimiento del sistema electoral de Honduras? ¿Penetra esto a nivel individual?</p> <p>¿La intervención y el alcance de los objetivos han tenido un efecto positivo en las mujeres?</p> <p>¿Cómo ha contribuido el proyecto a mejorar los mecanismos inclusivos que responden a la seguridad ciudadana?</p>	<p>Informes del proyecto Artículos de prensa Informes de observadores</p>	<p>Entrevistas y informes</p>	<p>Entrevistados concluyen que ha habido un impacto en comparación con antes del proyecto. Evaluación del procesos por los observadores nacionales e internacionales</p>	<p>Análisis de datos cualitativos y cuantitativos</p>

Anexo III: Preguntas de la evaluación

criterio	Preguntas de la evaluación
Pertinencia	<p>PE1: ¿El diseño del proyecto y sus productos y/o resultados previstos son coherentes con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios previstos?</p> <p>PE2: ¿Responde el proyecto al plan institucional del PNUD y a las prioridades de desarrollo humano de empoderamiento e igualdad de género, incluidos en los ODSs?</p> <p>PE3: ¿Cómo ha respondido el PNUD a las necesidades y prioridades emergentes y cambiantes del desarrollo?</p> <p>PE4: ¿El diseño general del proyecto era claro? ¿Sus objetivos eran alcanzables y la relación entre los objetivos, productos y actividades era clara, lógica y acorde con el contexto, los recursos disponibles y la capacidad de tiempo?</p>
Eficacia	<p>PE5: ¿En qué medida se lograron los productos previstos (productos o resultados)?</p> <p>PE6: ¿Cuáles fueron los principales factores que influyeron en el logro o no de los objetivos del proyecto? ¿Hubo algún factor interno y/o externo que inhibió o promovió el logro de estos objetivos específicos y el progreso del programa?</p>
Eficiencia	<p>PE7: ¿El proyecto utilizó los recursos de manera apropiada y económica para producir los resultados deseados?</p> <p>PE8: Teniendo en cuenta el contexto y los resultados esperados, ¿la compra de los artículos más caros fue rentable con respecto a la relación coste-beneficio?</p> <p>PE9: Teniendo en cuenta los objetivos, productos, actividades y riesgos del proyecto, ¿la implementación fue acorde con el proyecto y se llevó a cabo de manera oportuna y con calidad?</p> <p>PE10: ¿Qué papel jugó la asistencia internacional en el proceso electoral? Por ejemplo, con respecto a la financiación, la comunicación estratégica y la coordinación general del proceso.</p> <p>PE11: ¿La gestión del proyecto fue adecuada? ¿Se gestionaron bien los riesgos?</p>
Sostenibilidad	<p>PE12: ¿En qué medida serán sostenibles los resultados del proyecto a nivel social, económico, político e institucional?</p> <p>PE13: Después del cierre del proyecto, ¿la capacidad nacional podrá mantener, gestionar y garantizar los resultados derivados del proyecto?</p>
Impacto	<p>PE14: ¿En qué medida el proyecto contribuyó al fortalecimiento institucional de las contrapartes nacionales y qué impacto tuvo en la realización de las elecciones que se llevaron a cabo entre 2011 y 2017?</p> <p>PE15: ¿Hasta qué punto se incorporaron y abordaron en el diseño e implementación del proyecto el género, el fortalecimiento de la capacidad y otros temas transversales?</p> <p>PE16: ¿En qué medida promovió el proyecto la apropiación y el liderazgo nacional?</p>
<p>Temas transversales Lecciones aprendidas Buenas practicas Recomendaciones</p>	

Tabla 17: Preguntas de la evaluación

Anexo IV: Calificaciones del Proyecto

Pertinencia	Pertinente
Eficacia	Satisfactorio
Eficiencia	Moderadamente Satisfactorio
Sostenibilidad	Nivel de Productos: Moderadamente Sostenible Nivel de Resultados e impacto: Moderadamente Probable
Impacto	Moderadamente Satisfactorio

Anexo V: El Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Honduras

2007-2011

Efectos directos del MANUD: Para el año 2011 las hondureñas y los hondureños avanzan en el ejercicio de sus derechos y deberes en un estado democrático capaz de diseñar e implementar políticas y acciones para la participación ciudadana, equidad, modernización del estado, descentralización y seguridad.

2012-2016

Efecto 1:

Se han creado marcos legales e instituciones para la consolidación de la democracia participativa.

2007-2011

Efectos Directos del CP: Para el año 2011, se habrá avanzado en la consolidación de un estado moderno caracterizado por una mejora en los niveles de transparencia y eficiencia, con políticas orientadas hacia la reducción de la pobreza y el logro de los ODM.

2012-2016

Se han creado marcos legales e instituciones para la consolidación de la democracia participativa.

2007-2011

Productos esperados del CPAP: Capacidad fortalecida del estado para la reforma de la administración pública.

2012-2016

La ciudadana incorpora sus aportes e insumos con enfoque de género, derechos humanos, generacional e interculturalidad, en procesos participativos de reforma legal e institucional relacionados con la democracia participativa en los niveles nacional, regional, departamental y local.

Anexo VI: Listas de individuos, grupos entrevistados o consultados y lugares visitados

Nombre	Organización	Posición	Lugar de la Entrevista
Alissar Chaker	PNUD Honduras	Representante Residente Adjunta del PNUD	Tegucigalpa, Honduras
Sergio Membreño	PNUD Honduras	Coordinador de la Unidad de Gobernabilidad y Seguridad Ciudadana	Tegucigalpa, Honduras
Roly Dávila	PNUD Honduras	ATP del Proyecto	Tegucigalpa, Honduras
Dina Salinas	PNUD Honduras	Responsable de la Unidad de Monitoreo y Evaluación	Tegucigalpa, Honduras
Magda Raudales	PNUD Honduras	Especialista de Monitoreo y Evaluación	Tegucigalpa, Honduras
Miguel Villeda	RNP	Director del Registro Nacional de las Personas	Tegucigalpa, Honduras
Gerardo Martínez	RNP	Subdirector Técnico del RNP	Tegucigalpa, Honduras
Rogelio Padilla	RNP	Departamento de Asesoría Técnica y Desarrollo Institucional	Tegucigalpa, Honduras
Roger Fonseca	TSE	Responsable de Infraestructura y Redes del Departamento Informática del TSE	Tegucigalpa, Honduras
Juana Cárcamo	RNP	Jefa del Departamento de Tecnología de la Información del RNP	Tegucigalpa, Honduras
Emily Rosa	RNP	Jefa del Departamento de Oficialía Civil	Tegucigalpa, Honduras
Belinda Sanabria	RNP	Oficial del Departamento de Oficialía del RNP	Tegucigalpa, Honduras
Marco Cano	RNP	Jefe del Departamento de Registro Civil con RNP	Tegucigalpa, Honduras
David Matamoros	TSE	Magistrado	Tegucigalpa, Honduras
Marco Ramiro Lobo	TSE	Magistrado	Tegucigalpa, Honduras
José Saul Escobar	TSE	Magistrado	Tegucigalpa, Honduras
Terencio Huete	TSE	Director Electoral	Tegucigalpa, Honduras
Mildred Rivera	TSE	Coordinadora de la Unidad Capacitación Electoral y Educación Cívica	Tegucigalpa, Honduras
Joel Ramos	TSE	Coordinador de la Unidad Censo y Cartografía Electoral	Tegucigalpa, Honduras
Carlos Chavarría	TSE	Coordinador, Unidad de Planificación y Evaluación de la Gestión	Tegucigalpa, Honduras
Pablo Salgo	TSE	Sub-coordinador, Unidad de Planificación y Evaluación de la Gestión	Tegucigalpa, Honduras
Gustavo Matute	TSE	Encargado de Análisis y Planificación Electoral	Tegucigalpa, Honduras
Deborah Uller	NDI	Directora	Tegucigalpa, Honduras
Miguel Cálix	NIMD	Director	Tegucigalpa, Honduras
María Gabriela Rivera	USAID	Oficial de Gobernabilidad	Tegucigalpa, Honduras

Karl Vikat	Delegación de la Unión Europea	Oficial de Asuntos Políticos	Tegucigalpa, Honduras
Zahra Piñero Lozano	Delegación de la Unión Europea	Oficial de Programa	Tegucigalpa, Honduras
Luca Renda	PNUD	Senior Strategic Advisor Previamente Representante Residente Adjunto en Honduras	Skype
Edo Stork	PNUD	Residente Adjunto 2012-2015	Skype
Malgorzata Wisniewska	EAD		Skype
Carlos Vergara	DPA	Miembro de NAM	Skype
Hugo Salamanca Kacic	PNUD	Antiguo ATP	Skype
Antonella Spada	PNUD	Oficial de Programa del Área de Gobernabilidad PNUD Honduras (2007-2010) Coordinadora Regional PAPEP PNUD-RBLAC (2010-2016)	Skype
Fernanda Abreu Lopes	Centro Regional del PNUD para la región de América Latina & el Caribe	Especialista de programa – elecciones.	Skype
Aleida Ferreira	Bureau for Policy and Programme Support (BPPS) UNDP, New York	Electoral Policy Specialist	Skype
Francisco Cabos Flores	Freelance	Consultor independiente	Skype

Anexo VII: Lista de documentos de apoyo examinados.

- Aceptación ASDI, Embajada de Suecia, de Nilla Ingstorp (encargada de cooperación), a Rebeca Arias: 20 de agosto de 2009
- Annexes – ATE component: octubre 2014
- Annual Work Plan, Apoyo Fortalecimiento Capacidad de Gestión del RNP: 10 de septiembre de 2009
- Asociación Libertad y Democracia, Tegucigalpa M.D.C., Lic. Edgardo Rodríguez (Presidente Junta Directiva ALD): 3 de Enero de 2018
- Aviso de suspensión, Embajada de Suecia, de Jan Robberts, al presidente del TSE: 28 de septiembre de 2009
- Ayuda Memoria Visita USAID al Proyecto: 26 de Abril de 2013
- Ayuda Memoria Junta de Proyecto Programa de Gobernabilidad ASDI PNUD: 19 de Enero de 2010 – Jan Robberts (Consejero Embajada de Suecia, Sección de Cooperación), Par Skold (Primer Secretario Embajada de Suecia, Sección de Cooperación), Luca Renda (Representante Residente Adjunto PNUD), Rocío Tábora (Coordinadora Unidad de Gobernabilidad PNUD), Juan Carlos Arita (Analista de Programa PNUD), Katia Rodríguez (Asociada de Programa PNUD)
- Ayuda Memoria Junta de Proyecto - Proyecto 00062007 Asistencia Técnica Electoral: 8 de Noviembre 2011
- Ayuda Memoria Junta de Proyecto Asistencia Técnica Electoral 00062007: 14 de Agosto de 2012
- Ayuda Memoria Junta de Proyecto 00062007 Proyecto Asistencia Técnica Electoral: 5 de Septiembre de 2014
- Ayuda Memoria Visita USAID al Proyecto: 26 de Abril de 2013
- Ayuda Memoria, Junta de Proyecto, 0062007 Proyecto Asistencia Técnica Electoral: 5 de Septiembre de 2014
- Ayuda Memoria de Junta de Proyecto, Proyecto Apoyo al Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del RNP/PNUD-USAID: 1de Septiembre de 2015
- Ayuda Memoria de Junta de Proyecto, Asistencia Técnica Electoral, Casa de las Naciones Unidas: 12 de Julio de 2016
- Ayuda Memoria de Junta de Proyecto, Proyecto Apoyo al Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del RNP, Casa de las Naciones Unidas: 12 de Julio de 2016
- Ayuda Memoria de Junta de Proyecto, Asistencia Técnica Electoral, Edificio Naciones Unidas: 28 de Septiembre de 2017
- Ayuda Memoria de Junta de Proyecto, Asistencia Técnica Electoral, Edificio Naciones Unidas: 28 de Septiembre de 2017
- Ayuda Memoria, Junta de Proyecto, Proyecto 0057767, Apoyo al Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Registro Nacional de las Personas (RNP): 6 de septiembre de 2011
- Ayuda Memoria, Junta de Proyectos Programa de Gobernabilidad, Cartera AECID/PNUD: 12 de febrero de 2010
- Ayuda Memoria, Junta de Proyectos Programa de Gobernabilidad, Cartera AECID/PNUD: 6 de septiembre de 2011
- Ayuda Memoria, Junta de Proyectos Programa de Gobernabilidad, PNUD-USAID: 20 de enero de 2015
- Ayuda Memoria reunión 9 de noviembre de 2011
- Ayuda Memoria, Junta de Proyecto Apoyo al Fortalecimiento y Capacidad de Gestión del RNP: 6 de septiembre de 2011
- Ayuda Memoria, Junta de Proyecto Apoyo al Fortalecimiento y Capacidad de Gestión del RNP/ PNUD-USAID: 20 de enero de 2015
- Consultoría para las reformas de Ley para disminuir los índices de Subregistro de Defunciones, Ramón Izaguirre (Abogado): 13 de Julio de 2016
- Certificate of Attendance, Bernardo Barahona Fuentes: 30 de Agosto de 2017
- Congreso Nacional de Honduras, Constitución Política de 1982: 30 de Abril de 2001
- Comunicado Límites gastos de Campaña: 8 de Junio de 2017

- Comunicado, Límites gastos de Campaña.: 8 de junio de 2017
- Convenio 2008-2010, Administration agreement regarding support to the UNDP governance program in Honduras 2008-2010, Sida ref: U 11 Vho/11.3-14-15
- Congreso Nacional de Honduras, Constitución política de 1982
- Cuestionario de Control Interno - Basado ISO/IEC: 2017
- Decreto nº 208-2003, Ley de Migración y Extranjería: "La Gaceta" 3 de Marzo de 2004
- Decreto nº 208-2013, Ley de Migración y Extranjería, "La Gaceta": 3 de marzo de 2004
- De Dina Salinas, a Katia Rodríguez: 4 de agosto de 2009
- "Diagnóstico de la Identificación Ciudadana 2016" Realizado por: Fernando Lezama (Asesor técnico del Programa de las Naciones Unidas en Honduras): 1 de Noviembre de 2016
- Enmienda No. 65000064/07, First amendment to the administration agreement between SIDA and UNDP regarding support to the UNDP governance program in Honduras 2008-2010
- Enmienda a convenio, Sida Contribution No: 65000064, Second amendment to the administration agreement between SIDA and UNDP regarding support to the UNDP governance program in Honduras 2008-2010
- Estadísticas Brigadas RNP: 19 de Marzo al 9 de Abril de 2017
- Estatutos del Partido Anticorrupción
- Estatutos del Partido Anticorrupción
- Formato para Veeduría de participación política de mujeres (borrador)
- Formato para Veeduría de participación política de mujeres (borrador)
- First amendment to the administration agreement between SIDA and UNDP regarding support to the UNDP governance program in Honduras 2008-2010
- Fondo España-PNUD, "Hacia un desarrollo integrado e inclusivo en América Latina y El Caribe", Acta de la Cuarta Reunión del Comité Ejecutivo: 6 de marzo de 2009
- FONAC, OF/SE-FONAC-125-2017, Tegucigalpa M.D.C., Informe Preliminar Proceso de Elecciones Generales 2017 Observadores Nacionales del Foro Nacional de Convergencia, Soledad de Ramírez: 22 de Diciembre de 2017
- Formato de informe para visitas de campo, Proyecto 00062007 "Asistencia Técnica Electoral", Fernando Lezama: 15 al 16 de Agosto de 2017
- Federación Nacional de Padres de Personas con Discapacidad de Honduras, Tegucigalpa M.D.C., Informe de Observancia en Proceso Electoral 2017: 19 de Diciembre de 2017
- Guía Simple para la formulación del Reporte Trimestral y Anual de Progreso del Proyecto.- Unidad de Gobernabilidad PNUD Honduras
- Hallazgos y recomendaciones Para que los hechos no se repitan Informe de la Comisión de la Verdad y la Reconciliación: Julio de 2011
- Horacio Boneo (Consultor y Coordinador Misión), Oliver Shammias (Representante de la División de Asistencia Electoral/DAP), Carlos Vergara (Representante de la División de las Américas/DAP) - Informe de la Misión1 de Evaluación de Necesidades Proyecto de Asistencia Técnica Electoral al Tribunal Supremo Electoral - JULIO DE 2014
- Honduras, Principales Tratados Internacionales sobre Derechos Humanos
- HONDURAS - Report of the electoral needs assessment mission: 17 – 21 Abril de 2017
- Honduras, Principales Tratados Internacionales sobre Derechos Humanos
- Informe NAM - Enfoque sugerido para las reuniones sobre reforma con los partidos políticos (Anexo 7): 2014
- Informe Ejecutivo, Diagnóstico General, Organizacional y Operativo, Proyectos TREP y ESTRUCTINIO, Elecciones Primarias 2012, Proyecto de Asistencia Técnica Electoral al Tribunal Supremo Electoral de Honduras, Carlos Avila Molina: Febrero de 2013
- Informe Anual, Año 2013, Apoyo al Fortalecimiento y Capacidad de Gestión del RNP
- Informe Final, Programa de Gobernabilidad ASDI-PNUD: 2008-2010
- Junta del Proyecto "Proyecto Apoyo al Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del RNP": 1 de Septiembre de 2015
- Junta de Proyecto, Programa de Gobernabilidad AECID/PNUD, Proyecto apoyo al Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Registro Nacional de las Personas (RNP), Ayuda Memoria: 26 de abril de 2011

- Junta de Proyecto Programa de Gobernabilidad, Cartera AECID/PNUD, Proyecto Apoyo al Fortalecimiento y Capacidad de Gestión del RNP: 15 de febrero de 2012
- Junta de Proyecto Programa de Gobernabilidad, Cartera AECID/PNUD, Ayuda Memoria: 19 de enero de 2010
- Junta de Proyecto Programa de Gobernabilidad, Cartera AECID/PNUD, Ayuda Memoria: 19 de enero de 2010
- Junta de Proyecto Programa de Gobernabilidad, Cartera AECID/PNUD, Ayuda Memoria: 26 de abril de 2011
- “La Gaceta” Diario Oficial de la República de Honduras, Secretaría de Estado en los Despachos de Agricultura y Ganadería, Num.33,711: 22 de Abril de 2015
- “La Gaceta” Diario Oficial de la República de Honduras, Reglamento de Aplicación del Principio de paridad y del mecanismo de alternancia en la participación Política de mujeres y hombres en los Procesos Electorales: 9 de Septiembre de 2016
- “La Gaceta” Diario Oficial de la República de Honduras, Secretaría de Estado en los Despachos de Agricultura y Ganadería: 22 de Abril de 2015
- “La Gaceta” Diario Oficial de la República de Honduras, Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas CONSUCOOP: 20 de Diciembre de 2016
- “La Gaceta” Diario Oficial de la República de Honduras, Poder Legislativo, Decreto no.54-2012: 15 de Mayo de 2012
- “La Gaceta” Diario Oficial de la República de Honduras, Tribunal Supremo Electoral: 17 de Abril de 2017
- “La Gaceta” Diario Oficial de la República de Honduras, Tribunal Supremo Electoral: 11 de Julio de 2016
- “La Gaceta” Diario Oficial de la República de Honduras, Poder Legislativo, Decreto no. 137-2016: 18 de Enero de 2017
- “La Gaceta” Diario Oficial de la República de Honduras, Poder Legislativo, Decreto no. 135-2009: 27 de Julio de 2009
- “La Gaceta” Diario Oficial de la República de Honduras, Poder Legislativo, Decreto no. 137-2016: 18 de Enero de 2017
- “La Gaceta” Diario Oficial de la República de Honduras, Poder Legislativo, Decreto No. 142-2016: 8 de Noviembre de 2016
- “La Gaceta”, Mario Alonso Pérez López y José Tomas Zambrano Molina, al Poder Ejecutivo: 2 de Enero de 2017
- “La Gaceta” Poder Legislativo, Decreto No. 145-2016: 2 de Enero de 2017
- República de Honduras, Tribunal Supremo Electoral, Borrador, Reglamento para el funcionamiento de los Organismos Electorales, Proyecto nº 4, Organismos Electorales: Elecciones Generales 29 de Noviembre de 2009
- “La Gaceta” Poder Ejecutivo, Acuerdo Ejecutivo nº 062-2016: 9 de noviembre de 2016
- “La Gaceta” Poder Ejecutivo, Decreto Ejecutivo No. 003-2005: 24 de abril de 2015
- “La Gaceta” Consejo Nacional, Supervisor de Cooperativas CONSUCOOP: 20 de diciembre de 2016
- “La Gaceta” Poder Legislativo, Decreto No. 54-2012: 15 de mayo de 2012
- “La Gaceta” Tribunal Supremo Electoral, Acuerdo No. 04-2017: 17 de abril de 2017
- “La Gaceta” Tribunal Supremo Electoral, Acuerdo No. 001-2016: 11 de julio de 2016
- “La Gaceta” Poder Legislativo, Decreto No. 137-2016: 18 de enero de 2017
- “La Gaceta” Poder Legislativo, Decreto No. 135-2009: 27 de julio de 2009
- “La Gaceta” Poder Legislativo, Decreto No. 54-2012: 15 de mayo de 2012
- “La Gaceta” Tribunal Supremo Electoral, Acuerdo No. 04-2017: 17 de abril de 2017
- “La Gaceta” Tribunal Supremo Electoral, Acuerdo No. 001-2016: 11 de julio de 2016
- “La Gaceta” Poder Legislativo, Decreto No. 137-2016: 18 de enero de 2017
- “La Gaceta” Poder Legislativo, Decreto No. 135-2009: 27 de julio de 2009
- Ley Electoral y de las Organizaciones Políticas y sus Reformas, Decreto no. 44-2004, Anexo Constitucional sobre la Ley Electoral y de las Organizaciones Políticas: 15 de Mayo de 2014
- Ley Electoral y de las Organizaciones Políticas y sus reformas, Decreto No. 44-2004: 15 de mayo de 2004

- Lista de Verificación Revisión Presupuestaria, No. Proyecto: 0057767
- Lista de Verificación Revisión Presupuestaria, No. Proyecto: 00071483 Y 00072072
- Línea base, metas, indicadores y resultados del proyecto de apoyo al RNP
- Manual de puestos y funciones del departamento de Tecnologías de la Información del RNP, Fernando Lezama: 2016
- Memoria Presidencia de la República Secretaría Técnica y de Cooperación Internacional SETCO, José Alejandro Ochoa: Tegucigalpa M.D.C.: 30 de Junio de 2009
- Memoria Reunión Junta de proyecto reforma política Hotel Honduras Maya: 7 de Octubre 2008
- Misión de Observación Electoral UE, Honduras 2013 Informe Final sobre las Elecciones Generales
- Misión de Observación Electoral UE, Honduras 2017, Informe Final sobre las Elecciones Generales
- Misión de Observación Electoral de la Unión Europea Elecciones Generales 2017, Declaración Preliminar, Elecciones bien organizadas tras campaña marcada por la desigualdad de recursos: Tegucigalpa, 28 de Noviembre de 2017
- Modification of Assistance, Modification number 04: 1 de Septiembre de 2011
- Modification of Assistance, Modification number 07: 30 de Septiembre de 2011
- Modification of Assistance, Modification number 08: 30 de Septiembre de 2011
- Modification of Assistance, Modification number 10: 30 de Septiembre de 2011
- Modification of Assistance, Modification number 12: 1 de Septiembre de 2011
- OEA, Misión de Observación Electoral Elecciones Generales Honduras Informe final: 26 de Noviembre de 2017
- Tribunal Supremo Electoral, Tegucigalpa M..D.C., Dunia Enríquez: 23 de Enero de 2018
- OEA, Informe Preliminar de la Misión de Observación Electoral de la OEA en Honduras
- OEA, Segundo Informe Preliminar de la Misión de Observación Electoral en Honduras: 17 de Diciembre de 2017
- Organización de los Estados Americanos Informe Final de la Misión de Observación Electoral de la Organización de los Estados Americanos Elecciones Generales del 24 de Noviembre de 2013 de la República de Honduras
- OEA/MACCIH, Financiamiento, Transparencia y Fiscalización electoral en Honduras, Hacia una nueva Ley sobre Financiamiento, Transparencia y Fiscalización de Campañas electorales para la República de Honduras: 1 de Septiembre de 2016
- Oficio SECM No. 136-2017, Acta 3, por Díaz Lupian (secretario de Estado), para Mario Alonso Pérez López (abogado): 28 de Marzo de 2017
- Plan Anual de Trabajo y Presupuesto ASDI: enero-diciembre 2010
- PMP July 2016
- PNUD, GOB-01490/12/mn, Referencia: Proyecto 00057767 – Apoyo al Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Registro Nacional de las Personas: 9 de agosto de 2012
- PNUD/HONDURAS, Proyecto de Asistencia Técnica Electoral al Tribunal Supremo Electoral, ATE/TSE, Informe final de actividades, Proceso electoral 2013
- PNUD, GOB-01221/09, de Rebeca Arias, a Bernardo Kliksberg, Remisión Proyecto Fortalecimiento RNP: 15 de julio de 2009
- PNUD, Apoyo al Fortalecimiento y Capacidad de Gestión del RNP
- PNUD, GOB-01447/12 kr*, de Luca Renda, a Jorge Arturo Reina: 29 de marzo de 2012
- PNUD, Ref. GOB1234/09, de Rebeca Arias, al señor Kliksberg : 16 de septiembre de 2009
- PNUD, Documento de Revisión Sustantiva, Apoyo al fortalecimiento de la capacidad de gestión del RNP
- PNUD, Ref. GOB-01447/12 kr*, de Luca Renda, a Jorge Arturo Reina: 29 de marzo de 2012
- POA (ASDI+AECID): 22 de abril de 2010
- POA (ASDI) enero-diciembre 2010
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Ref. GOB-0004/15kr: 2 de Octubre de 2017
- Proyecto de Asistencia Técnica Electoral, componente Identificación ciudadana/PNUD, Documento de las acciones a seguir para el incremento del índice de seguridad de la información en RNP, Norma ISO 27002, Fernando Lezama: 2016

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Honduras Documento de Proyecto: Asistencia Técnica Electoral: Julio 2008 : Diciembre 2009
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Ref. GOB/01365-11kr - Proyecto 0062007 "Asistencia Técnica Electoral": 12 de Julio de 2011
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Documento de Revisión Sustantiva – Asistencia Técnica Electoral: 17 de Enero de 2012
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Ref. GOB-01437/12kr*: 27 de Febrero de 2012
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Ref. GOB-01457/12kr*: 16 de Mayo de 2012
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – Documento de Revisión Sustantiva – Asistencia Técnica Electoral: 28 de Septiembre de 2012
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Presentación del Plan de Trabajo, Asistencia Técnica Electoral: 2013
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Acta de recepción, 00062007 Proyecto Asistencia Técnica Electoral (ATE): 6 de Noviembre de 2017
- Programa de Gobernabilidad AECID/PNUD 2008-2010: 2 de julio de 2010
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Acta de recepción, 00062007 Proyecto Asistencia Técnica Electoral (ATE): 2017
- Programa de Gobernabilidad, Cartera AECID PNUD 2009-2011, Resumen Avances de Metas 2010
- Programa de Gobernabilidad, Cartera AECID/PNUD, Ayuda Memoria: 2 de julio de 2010
- Proyecto "Apoyo al Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del RNP", Diagnóstico de Identificación Ciudadana, Por: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: 2012
- Proyecto "Apoyo al Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del RNP" Diagnóstico de Identificación Ciudadana, XII. Anexos: 2012
- Proyecto "Apoyo al Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del RNP" "Gira Piloto para la Generación del Diagnóstico del Subregistro de Defunciones": 2014
- Proyecto "Apoyo al Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del RNP" "Estrategia para la reducción de los índices de Subregistro de Defunción: 2014
- Proyecto "Apoyo al Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del RNP": 2014
- Proyecto Apoyo al Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del RNP/PNUD-USAID, Acerca de los CRIC (Centro de Registro e Identificación Ciudadana): 2015
- Proyecto de Asistencia Técnica Electoral e Identificación Ciudadana, Componente TSE, Junta de Proyecto: 12 de Julio de 2017
- Proyecto de Asistencia Técnica Electoral e Identificación Ciudadana, Componente RNP, Junta de Proyecto: 12 de Julio de 2017
- Proyecto de Asistencia Técnica Electoral e Identificación Ciudadana, Componente TSE, Junta de Proyecto: 28 de Septiembre de 2017
- Proyecto de Asistencia Técnica Electoral e Identificación Ciudadana, Componente RNP, Junta de Proyecto: 28 de Septiembre de 2017
- Proyecto de Asistencia Técnica Electoral e Identificación Ciudadana, Componente TSE, Junta de Cierre de Proyecto: 22 de marzo de 2018
- Proyecto Fortalecimiento y Capacidad de Gestión del RNP, Ayuda Memoria de reunión de Junta de Proyecto: 13 de febrero de 2014
- Proyecto de Asistencia al Registro e Identificación (ARI-PNUD), Plan operativo bianual (2009-2010) del Proyecto de Asistencia al RNP
- Proyecto 00062007 Asistencia Técnica Electoral (ATE), Informe de Avances 2014
- Quarterly Performance Report: July 1 – September 30, 2015
- Quarterly Performance Report, Project: "Strengthening Democratic Governance in Honduras Through Technical Electoral Assistance and the Promotion of Citizen Security and a Culture of Peace": January - March 31, 2016
- Quarterly Performance Report, Project: "Strengthening Democratic Governance in Honduras Through Technical Electoral Assistance and the Promotion of Citizen Security and a Culture of Peace": April - June, 2016

- Quarterly Performance Report, Project: “Strengthening Democratic Governance in Honduras Through Technical Electoral Assistance and the Promotion of Citizen Security and a Culture of Peace”: October 1 - December 30, 2015
- Quarterly Performance Report, Project: “Strengthening Democratic Governance in Honduras Through Technical Electoral Assistance and the Promotion of Citizen Security and a Culture of Peace”: October - December, 2016
- Quarterly Performance Report, Project: “Strengthening Democratic Governance in Honduras Through Technical Electoral Assistance and the Promotion of Citizen Security and a Culture of Peace”: July - September, 2016
- Recomendaciones Prácticas en el Proceso Registral y de Identificación Ciudadana, Registro Nacional de las Personas: 2014
- Red para la Inscripción Oportuna (RIO): 2014
- Ref: GOB-01227/09kr, Convenio de Cooperación del ASDI PNUD Gobernabilidad Democrática 2008-2010 solicitud de ajustes presupuestarios para el Presupuesto Anual 2009. 2008-2010, de Rebeca Arias, a Nilla Ingstorp: 13 de agosto de 2009
- Reglamento para el control, supervisión y rendición de cuentas del financiamiento de las Organizaciones Políticas y los Candidatos: 2016
- Reglamento para la transparencia y rendición de cuentas de los Partidos Políticos y otras formas de Organización Política: 2016
- Reporte Trimestral de Progreso de Proyecto, 00062007 Asistencia Técnica Electoral (ATE): Primer Trimestre 2014
- Reporte Proyecto Asistencia Técnica Electoral, Unidad de Gobernabilidad PNUD Honduras, No. Proyecto: 00062007, Proyecto Asistencia Técnica Electoral: 1 de enero al 30 de septiembre/1 de octubre a 31 de diciembre
- Reporte Anual de Progreso, Enero-Diciembre 2010, Apoyo al Fortalecimiento y Capacidad de Gestión del RNP: 31 de diciembre de 2010
- Reporte Anual de Progreso, Enero-Diciembre 2010, Apoyo al Fortalecimiento y Capacidad de Gestión del RNP: 15 de diciembre de 2011
- Reporte Trimestral de Progreso, Enero-Septiembre 2010, Apoyo al Fortalecimiento y Capacidad de Gestión del RNP: 21 de octubre de 2010
- Informe Final, Proyecto “00072072 Apoyo al Fortalecimiento y Capacidad de Gestión del RNP”
- Reporte Semestral de Progreso, Enero-Septiembre 2010, Apoyo al Fortalecimiento y Capacidad de Gestión del RNP: 30 de junio de 2011
- Reporte Trimestral de Progreso, Enero-Septiembre 2010, Apoyo al Fortalecimiento y Capacidad de Gestión del RNP: 31 de marzo de 2011
- Reporte Trimestral de Progreso, Enero-Septiembre 2010, At 30 de septiembre de 2011
- Reporte Trimestral de Progreso, Enero-Septiembre 2010, Apoyo al Fortalecimiento y Capacidad de Gestión del RNP: 15 de diciembre de 2011
- Reporte Anual de Progreso, Enero-Diciembre 2010, Apoyo al Fortalecimiento y Capacidad de Gestión del RNP: 20 de diciembre de 2010
- Resolución No. 110-2017, Tribunal Supremo Electoral, Municipio del Distrito Central: 6 de abril de 2017
- RNP Manual de Políticas de Seguridad Informática, Definición de la Seguridad de la Institución, Riesgos y formas de interactuar con las incidencias para mantener el control operativo: 2012
- RNP, de Miguel Villeda Villela, a Consuelo Vidal: 5 de febrero de 2015
- Sistematización del proyecto
- RNP, de Jorge A. Reina García, a Luca Renda: 26 de marzo de 2012
- RNP, a Elena Gutiérrez y José Eguren: 22 de agosto de 2011
- Semi-Annual Performance Report, Project: “Strengthening Democratic Governance in Honduras Through Technical Electoral Assistance and the Promotion of Citizen Security and a Culture of Peace”: 1 - September 30, 2014
- Semi-Annual Performance Report, Project: “Strengthening Democratic Governance in Honduras Through Technical Electoral Assistance and the Promotion of Citizen Security and a Culture of Peace”: October 1, 2014 - March 31, 2015

- Semi-Annual Performance Report, Project: “Strengthening Democratic Governance in Honduras Through Technical Electoral Assistance and the Promotion of Citizen Security and a Culture of Peace”: April 1st 2012 – September 30, 2012
- Semi-Annual Performance Report, Project: “Strengthening Democratic Governance in Honduras Through Technical Electoral Assistance and the Promotion of Citizen Security and a Culture of Peace”: October 1st 2012 – March 31, 2013
- Sistematización del Proyecto Apoyo al fortalecimiento de la capacidad de gestión del RNP: 2013
- The BRIDGE Civic Education, Media, Electoral Contestants, Political Finance and Electoral Observation Workshop, Tegucigalpa, 13 17 February 2017, Activity Report
- Tribunal Supremo Electoral, Propuesta de Reglamento, Práctica de Procesos Electorales: Honduras, Junio de 2015
- Tribunal Supremo Electoral, Propuesta de Reglamento, Igualdad de oportunidades Políticas: Honduras, Junio de 2015
- Tribunal Supremo Electoral, Propuesta de Reglamento, Funcionamiento de Organismos Electorales No Permanentes: Honduras, Junio de 2015
- Tribunal Supremo Electoral, República de Honduras, Compendio de proyectos incluidos en la matriz de análisis y seguimiento: Mayo 2017
- TSE, Acuerdo número 13-2017, Unidad de Financiamiento, Transparencia, Fiscalización
- TSE, Acuerdo número 14-2017
- TSE, Acuerdo número 08-2017, Reglamento de Observación Nacional e Internacional y Acompañamiento Internacional para el Proceso de Elecciones Generales 2017
- TSE, Acuerdo número 20-2017, Reglamento del Sistema integrado de Estructinio y Divulgación Electoral (SIEDE) para las Elecciones Generales de 2017
- TSE, Acuerdo nº 15-2017, Reglamento de los tribunales electorales departamentales y municipales para las elecciones generales 2017
- TSE, Reglamento de inscripción de movimientos internos de los partidos políticos para inscribir sus candidatas y candidatos a cargos de elección popular para elecciones primarias 2017
- TSE, Reglamento de aplicación del principio de paridad del mecanismo de alternancia en la participación política de mujeres y hombre en los procesos electorales : 2017
- TSE, Proyecto de Ley para la participación Política y Electoral: Agosto 2016
- TSE, Resolución No. TSE-07-2015/2016
- TSE, Resolución No. 110-2017, Municipio del Distrito Central: 6 de Abril de 2017
- TSE, Resolución No. 150-2017, Municipio del Distrito Central: 5 de Mayo de 2017
- TSE, Acuerdo número 13-2017, Unidad de Financiamiento, Transparencia, Fiscalización
- TSE, Acuerdo número 14-2017
- TSE, Acuerdo número 08-2017, Reglamento de Observación Nacional e Internacional y Acompañamiento Internacional para el proceso de Elecciones Generales 2017
- TSE, Acuerdo número 20-2017, Reglamento del Sistema Integrado de Estructinio y Divulgación Electoral (SIEDE) para las Elecciones Generales de 2017
- TSE, Informe de Junta de Proyecto, Asistencia Técnica Electoral: 22 de marzo de 2018
- TSE, carta redactada por Terencio Huete Castro (Director electoral) al Pleno de Magistrados: 21 de Julio de 2017
- TSE, Informes Misión de Observación UNIORE, Lidia Alexandra Figueroa Rubio: 19 de Enero de 2018
- UN Development Programme Honduras – Tegucigalpa, General Revision 1: 4 Marzo de 2009
- UN Development Programme Honduras – Tegucigalpa, General Revision 3: 18 de Enero de 2010
- UN Development Programme Honduras – Tegucigalpa, General Revision 4: 1 de Junio de 2010
- UN Development Programme Honduras – Tegucigalpa, General Revision 6: 17 de Mayo de 2011
- UN Development Programme Honduras – Tegucigalpa: 26 de Julio de 2011
- UN Development Programme Honduras – Tegucigalpa: 1 de Septiembre de 2011
- UN Development Programme Honduras-Tegucigalpa: 21 de Noviembre de 2013
- UNDP’s Electoral Technical Assistance Project, Interim report: October – December 2017
- UN Development Programme Honduras – Tegucigalpa, General Revision 6: 3 de noviembre de 2011

- UN Development Programme Honduras – Tegucigalpa, Substantial Revision 1: 10 de septiembre de 2009
- UN Development Programme Honduras – Tegucigalpa, General Revision 11: 16 de octubre de 2012
- UN Development Programme Honduras – Tegucigalpa, General Revision 13: 23 de enero de 2015
- UN Development Programme Honduras – Tegucigalpa, General Revision 7: 3 de noviembre de 2011
- UN Development Programme Honduras – Tegucigalpa, General Revision 4: 29 de junio 2011
- PNUD, GOB-01408/11 kr*, de José Eguren para Jorge Arturo Reina García: 18 de noviembre de 2011
- UN Development Programme Honduras – Tegucigalpa, General Revision 8: 25 de junio de 2012
- UN Development Programme Honduras – Tegucigalpa, Substantive Revision 2: 16 de octubre de 2012
- UN Development Programme Honduras – Tegucigalpa, General Revision 12: 9 de agosto de 2014
- UN Development Programme Honduras – Tegucigalpa, General Revision 3: 26 de noviembre de 2010
- Unión Europea, Misión de Observación Electoral, Elecciones Generales Honduras 2017, Declaración de la Misión de Observación Electoral de la Unión Europea tras la proclamación de los resultados de las Elecciones Generales de 2017: Tegucigalpa, 17 de Diciembre de 2017
- Unión Europea, Misión de Observación Electoral, Elecciones Generales Honduras 2017, Elecciones bien organizadas tras campaña marcada por la desigualdad de recursos: Tegucigalpa, 28 de Noviembre de 2017
- Unión Europea, Misión de Observación Electoral, Elecciones Generales Honduras 2017, Informe Preliminar de la Misión de Observación Electoral de la Unión Europea Honduras 2017, Marisa Matias (Jefa de la Misión): 28 de Noviembre de 2017
- Visita Embajadora EE.UU.:2012
- USAID, Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática y Seguridad y Convivencia en Honduras, Informe Abril 2017: 11 de Mayo de 2017
- USAID, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática y Seguridad y Convivencia en Honduras, Proyecto “Apoyo al Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del RNP”: Diciembre 2016 – Marzo 2017
- USAID, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática y Seguridad y Convivencia en Honduras, Proyecto “Apoyo al Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del RNP”: Noviembre 2015 – Febrero 2017
- USAID, Quarterly Performance Report, Project: “Strengthening Democratic Governance in Honduras Through Technical Electoral Assistance and the Promotion of Citizen Security and a Culture of Peace”: October – December 2016
- USAID, Quarterly Performance Report, Project: “Strengthening Democratic Governance in Honduras Through Technical Electoral Assistance and the Promotion of Citizen Security and a Culture of Peace”: January – March 2017
- USAID, Quarterly Performance Report, Project: “Strengthening Democratic Governance in Honduras Through Technical Electoral Assistance and the Promotion of Citizen Security and a Culture of Peace”: July – September 2016

Anexo VIII: Historia del ProDoc

Fecha	Estatus del ProDoc	Comentario
1. Julio de 2008	ProDoc original	
2. Febrero de 2009	Revisión sustantiva	El proyecto anticipó dos fases fundamentales y complementarias: la primera durante el proceso electoral de las primarias en 2008; la segunda para asistir al TSE en la administración de las elecciones generales de 2009.
3. Diciembre de 2009	Revisión general	La revisión presupuestaria se realiza con el propósito de trasladar los saldos restantes.
4. Mayo de 2010	Revisión general	La revisión presupuestaria se realiza con el propósito de actualizar el presupuesto de acuerdo con el POA de 2010, aprobada por la junta de proyecto el 19 de enero de 2010. Asimismo, se incrementa el presupuesto en 50 000,00 USD provenientes de recursos TRAC.
5. Mayo de 2011	Revisión	La revisión presupuestaria se realiza a petición del TSE y tiene el propósito de: 1. Mantener operativo el proyecto ATE mientras se culminan los trámites de negociación y firma del Acuerdo de Contribución del USAID, el cual permitirá prorrogar el proyecto hasta el 31 de mayo de 2012. Se incrementa el presupuesto del proyecto en 25 000,00 USD de TRAC para mantener una estructura básica hasta el 31 de diciembre de 2011. 2. Asimismo, se programan 22 042,00 USD adicionales que serán transferidos por el TSE provenientes del Acuerdo de Asistencia del USAID N.º 522-0480 firmado entre esa agencia y el TSE el 24 de marzo de 2011.
6. 12 de julio de 2011	Revisión presupuestaria	Programar 5396,83 USD de fondos TRAC para cubrir el pago de honorarios del mes de junio de cuatro asesores nacionales como medida transitoria mientras se completa el Acuerdo entre PNUD-USAID para este proyecto, y ajustar el presupuesto de acuerdo con los gastos realizados.
7. Julio de 2011	Revisión presupuestaria	Tiene el propósito del proyecto en 10 793,65 USD cuenta 71300 de Actividad 4 "Fortalecimiento institucional TSE" para cubrir temporalmente el pago de los honorarios de asesores nacionales que serán financiados con la contribución de fondos provenientes del acuerdo USAID en el marco del proyecto.
8. Septiembre de 2011	Revisión general	Incrementar el presupuesto en 7640,91 USD reflejados en las siguientes actividades: La revisión presupuestaria tiene el propósito de incrementar el presupuesto del proyecto en US\$7,640.91 reflejados en las siguientes actividades: Actividad 1 "Unidad de Implementación, Monitoreo y Seguimiento", US\$2,374.40 para cubrir los gastos operativos (suministros), 73100 (Renta, seguridad, limpieza y servicios públicos septiembre), 74100 (Auditoría de la Ley para la Participación Política y Electoral). Actividad 4 "Fortalecimiento Institucional TSE", US\$5,266.51 en la cuenta 71300 para cubrir el pago de los honorarios de asesores nacionales. Lo anterior, como medida transitoria mientras se completa el Acuerdo entre PNUD-USAID para este proyecto.

9. Noviembre de 2011	Modificación 7	El objetivo de esta modificación es: 1. Ampliar el período de servicios de la subvención desde el 30 de junio de 2015 hasta el 30 de junio de 2017 para continuar apoyando las actividades de los componentes 1, 2 y 3 de la descripción del programa de la subvención. 2. Incrementar el Monto Estimado Total en 4 859 186,49 USD (de 7 367 365,79 USD a 12 226 552,28 USD) para el apoyo continuo de actividades bajo los componentes 1, 2 y 3 de la descripción del programa. 3. Incrementar el financiamiento del monto en 1 359 186,49 USD (de 7 367 365,79 USD a 8 726 552,28 USD). 4. Revisar la sección D. Presupuesto de la subvención. 5. Revisar la sección E. Informes y evaluación. 5. Revise la sección F. Disposiciones especiales.
10. Febrero de 2012	Revisión general 10	Asignación en 2012 de la cantidad de 25 000,00 USD adicionales de recursos TRAC de acuerdo con el plan de trabajo aprobado y trasladar los saldos presupuestarios de fondos TRC y USAID al año 2012.
11. Mayo de 2012	Revisión general 11	La revisión presupuestaria se realiza con el propósito de programar 25 000,00 USD de recursos provenientes del Acuerdo firmado entre ONU-Mujeres y el PNUD para capacitar a 50 capacitadores que serán parte del equipo nacional de capacitación del TSE de Honduras para el proceso electoral primario de 2012.
12. Julio de 2012	Modificación 1	Aumentar el monto total estimado de 1 073 610 USD en 1 000 000 USD a 2 073 610 USD; extender el periodo de ejecución hasta el 30/06/2014; incluir un ámbito de trabajo adicional para el componente 1: asistencia técnica electoral; renombrar el título del componente del componente 2, al componente 3, Desarrollo de Políticas Públicas de Coexistencia de Seguridad Ciudadana; agregue un nuevo componente titulado componente 2; Asistencia técnica en identificación ciudadana; incrementalmente financiar el premio de 978 610 USD por 760 000 USD a 1 783 610 USD.
13. Septiembre de 2012	Revisión sustantiva	La presente revisión sustantiva y financiera es la segunda tras la recomendación realizada por la Misión de del Departamento de Asuntos Políticos y de la División de Asistencia Electoral de la ONU que visitó el país del 28 de marzo al 1 de abril de 2011. La misión realizó una revisión del proyecto de Asistencia Técnica Electoral y recomendó la extensión de la asistencia técnica hasta diciembre de 2013. La recomendación de la misión fue aceptada y transmitida por el Punto Focal para Asuntos Electorales. La presente revisión refleja el incremento de fondos provenientes del Addendum N.º 1 al acuerdo de donación suscrito entre USAID y PNUD y un aporte adicional del PNUD. Las actividades acordadas para esta revisión sustantiva dan continuidad a la anterior y se adaptan a los requerimientos del proceso electoral en marcha. Las actividades del periodo de agosto a diciembre de 2012 son: Asistencia técnica al marco jurídico/reglamentario y a la readecuación de unidades operativas: asistencia a unidades operativas a cargo de Censo, Cartografía, Informática, TREP y escrutinio. Asistencia técnica a la capacitación electoral: apoyo a la selección, reclutamiento y capacitación de capacitadores electorales y miembros MER. Garantizada una efectiva gestión y seguimiento del proyecto. Efectivo mantenimiento de recursos humanos, equipo y oficina del proyecto.
14. Diciembre de 2012	Revisión sustantiva	La presente revisión sustantiva y financiera se realiza en el marco de la recomendación formulada por la Misión del Departamento de Asuntos Políticos y de la División de Asistencia Electoral para extender la asistencia técnica hasta diciembre de 2013. La recomendación de la Misión fue aceptada y transmitida por el Punto Focal para Asuntos Electorales.
15. Julio de	Modifica	Financiación incremental del monto de 8 782 522,28 USD por

2014	Revisión general 8	1 5000 000,00 USD a 10 226 552,28 USD.
16. Octubre de 2016	Revisión general 14	Se realiza con el fin de: 1) reflejar la programación de conformidad con el plan de trabajo de julio de 2016 a junio de 2017 de acuerdo con el POA aprobado en la junta de proyecto realizada el 20 de septiembre de 2016 y la reorientación del presupuesto asignado a CRICs propuesto por el RNP y acordado por las partes.
17. Noviembre de 2013	Revisión general 15	Se realiza con el fin de: 1) extender el proyecto hasta agosto de 2014; 2) reflejar la programación de 1 500 000,00 USD provenientes del acuerdo entre USAID y el PNUD de conformidad con el plan de trabajo (POA) y propuesta de proyecto aprobada, por lo cual se modifica el presupuesto de las siguientes actividades: 86 202,00 USD en la actividad 1 “unidad de implementación monitoreo y seguimiento”; 1816,18 USD en la actividad “promoción/participación; 552 581,67 USD en la actividad 4 “fortalecimiento institucional del TSE; 863 031,55 USD en la actividad 9 “asistencia a la promoción de la universalización de la educación cívico-política a nivel nacional y regional.
18. Octubre de 2016	Revisión general 18	Reflejar la programación de conformidad con el plan de trabajo de julio de 2016 a junio de 2017 de acuerdo con el POA aprobado en la junta de proyecto realizada el 11 de octubre 2016.
19.	Modificación 10	Extender el periodo de la Grant desde el 30 de junio de 2017 hasta septiembre de 2017 sin coste individual.
20. Octubre de 2017	Modificación 11	Extensión adicional del gasto de tres meses de duración.
21. Noviembre de 2017	Revisión general 20	Se realiza con el fin de extender el proyecto hasta el 31 de diciembre de 2017 e incrementar el presupuesto en 520 854,84 USD provenientes de la modificación n.º 11 al grant agreement AID-522-IO-11-00001 suscrito entre el PNUD y USAID con el propósito de apoyar al TSE en la implementación de las siguientes actividades: a) una aplicación móvil para consultar imágenes de CRS de cierre; b) adquisición de equipo informático y software especializados; y c) la impresión de materiales de educación electoral, los cuales serán adquiridos por el PNUD.

Anexo IX: Tablas de resumen de los hallazgos, como tablas que presenten los avances hacia los productos, las metas y objetivos en relación con los indicadores establecidos

Comment [RD1]: Favor completar.

Anexo X Biografías breves de la evaluadora y justificación de la composición del equipo

Charlemagne Gómez tiene más de 15 años de experiencia trabajando en el campo de la gobernación democrática. Ha trabajado como observadora electoral y experta en elecciones en más de 30 misiones de observación electoral en todo el mundo. También ha prestado asistencia técnica a la Comisión Electoral, a la Comisión de Denuncias (ECC) en Afganistán y también ha brindado asistencia técnica en Sudán del Sur en 2011 y ha aportado conocimientos de género a la Comisión Electoral en Sierra Leona. Desde 2011 ha estado realizando evaluaciones de proyectos sobre la gobernabilidad democrática y de proyectos de género para el PNUD, la Comisión Europea y varias otras ONG internacionales que trabajan en el área de las elecciones y la gobernabilidad democrática.

Anexo XI: Código de conducta firmado por el evaluador

