

CAPÍTULO DOS

Cómo Comenzar

El éxito de un conteo rápido gira en torno al trabajo de base efectuado al comenzar el proyecto. Este capítulo examina las tareas que deben realizarse en las primeras semanas de un proyecto de conteo rápido. Las tareas claves son:

- reclutar líderes y personal;
- preparar planes estratégicos; y
- diseñar presupuestos y conseguir fondos.

Las tareas para conseguir personal, realizar planes y obtener fondos para el conteo rápido son las mismas tanto para los grupos recién formados como para los ya establecidos. Estos últimos tienen la ventaja de estar en condiciones de asignar personal experimentado al proyecto del conteo rápido. Sin embargo, como estos conteos consumen bastante tiempo, sobre todo entre los cuatro y seis meses previos a una elección, es por lo general una mala idea pedir a los miembros del personal que dividan su tiempo entre el conteo rápido y otros proyectos.

Aunque en situaciones de crisis se han organizado conteos rápidos en muy poco tiempo, es preferible que las organizaciones no partidistas que desean llevar a cabo conteos rápidos comiencen su planificación y la búsqueda de fondos aproximadamente un año antes de una elección.¹³ El reclutamiento de voluntarios debe comenzar aproximadamente ocho meses antes de las elecciones, en particular para los grupos que no cuentan con redes ya existentes, o no pueden recurrir a tales redes. Los encargados de la planificación deben asumir que necesitarán voluntarios en cada región del país, no importa cuán remotas o difícil sea el acceso a ellas. El trabajo del equipo técnico debe comenzar poco

Es preferible que las organizaciones no partidistas que desean llevar a cabo conteos rápidos comiencen su planificación y la búsqueda de fondos aproximadamente un año antes de una elección.

¹³ El conteo rápido panameño de 1989 fue organizado en cinco semanas, pero contaba con recursos preexistentes y la estructura organizativa de la Iglesia Católica. El conteo rápido de Bulgaria fue organizado por BAFECR aproximadamente en dos meses, pero hubo un avance democrático inesperado en el país que produjo un gran entusiasmo local y atrajo la atención de la comunidad internacional. En la mayoría de los casos toma entre seis meses y un año organizar conteos rápidos por vez primera. En varios países incluso seis meses resultaron insuficientes; por ejemplo, los grupos de Azerbaijón y Ghana desecharon el conteo rápido de sus planes de observación debido a la falta de tiempo para prepararse.

Se puede dañar seriamente la credibilidad del conteo rápido si se ignoran las repercusiones políticas de las decisiones sobre cómo organizar, a quiénes emplear y otras cuestiones.

Es crucial estructurar el liderazgo, el personal y los voluntarios de modo tal que todos los sectores del público, y no sólo la elite política, perciban al esfuerzo como algo confiable.

después, pues toma varios meses conseguir los equipos y poner en funcionamiento los programas (software) y la maquinaria de cómputo necesarios, así como el sistema de comunicaciones.

Este capítulo subraya la importancia de tener en cuenta la política en todo momento porque organizar un conteo rápido puede conseguir respaldo y encontrar oposición de los bandos políticos. Nunca es demasiado pronto para pensar en esto, ya que se puede dañar seriamente la credibilidad de un conteo rápido si se ignoran las repercusiones políticas de las decisiones sobre cómo organizar, a quiénes emplear y otras cuestiones. Entre los errores comunes de este tipo están la contratación de personas con reputación de ser partidistas o con pasados controversiales (sea en su vida política o personal), y aceptar donaciones de personas o grupos con intereses políticos.¹⁴ Hasta las decisiones aparentemente inocuas pueden tener un impacto político, como lo descubrió la organización nicaragüense Ética y Transparencia, cuando sus observadores fueron acusados de tener vínculos partidistas porque sus formularios fueron impresos con tinta del mismo color que la propaganda de un partido político. Además, para algunos grupos políticos, el conteo rápido puede parecer provocación o amenaza, en particular para aquellos que están en el gobierno. Por lo tanto, se debe hacer todo el esfuerzo posible para analizar el cambiante panorama político y asegurarse que el proyecto no solo sea imparcial si no que sea ampliamente percibido como tal.

LÍDERES Y PERSONAL

El liderazgo y el personal de mayor jerarquía conforman un grupo que se convierte en el rostro público de la organización. Este grupo en su totalidad debe gozar de una imagen de credibilidad. Como se discutió ya en el capítulo uno, la credibilidad tiene dos componentes: independencia y capacidad. Para ser percibidos como independientes, los grupos casi siempre deben excluir a personas con un pasado político partidista. Además, los grupos deben buscar incluir representantes de diversos grupos sociales para asegurar la neutralidad política, real y percibida. Es crucial estructurar el liderazgo, el personal y los voluntarios de modo tal que todos los sectores del público, y no sólo la elite política, perciban al esfuerzo como algo confiable. Esto significa que se debe incluir a las mujeres en puestos claves dentro del liderazgo, el personal y los voluntarios. También podría ser importante la inclusión de grupos étnicos, lingüísticos, religiosos y otros. Para mostrar que son entidades competentes, los grupos deben conformar su personal con personas muy respetadas y que tienen la reputación de ser eficientes en lo que hacen.

¹⁴ Como ya se señaló, los partidos políticos deben asimismo establecer la credibilidad de sus esfuerzos de conteo rápido, si es que los resultados han de ser percibidos como confiables. Quienes llevan a cabo los operativos de conteo rápido para un partido deben hacerlo basándose estrictamente en un deseo de conseguir resultados precisos. Una forma de establecer la credibilidad es emplear expertos fuera de la organización y políticamente neutrales para que colaboren en la preparación del conteo rápido y revisen su implementación. El partido puede mantener el control sobre los hallazgos, como encuestas de opinión. Un conteo rápido confiable permite al partido evaluar con precisión los procesos del día de las elecciones, lo cual es importante para formular juicios sobre cómo caracterizar los resultados de las elecciones y cómo presentar posibles quejas.

El Directorio

Para un proyecto de conteo rápido casi siempre resulta ventajoso establecer un ente supervisor, como lo es una junta directiva, ya sea que el conteo lo organice una sola organización o una coalición. Cada una de las organizaciones debe analizar la composición y las funciones del Directorio (conocido también como consejo ejecutivo o comité directivo) antes de emprender un conteo rápido. La junta ideal:

- incluirá varias personas muy conocidas y respetadas;
- conformará una muestra representativa de la sociedad, incluyendo activistas cívicos, profesionales, empresarios y dirigentes religiosos;
- tendrá equilibrio geográfico, racial, étnico y de género; y
- será percibido como confiable, independiente e imparcial por la mayoría de los ciudadanos y actores políticos.

**PREGUNTAS FRECUENTES*****¿Qué ocurre si los auspiciadores del conteo no pueden encontrar dirigentes y personal que sean totalmente neutrales?***

A veces es útil esforzarse por alcanzar el equilibrio y la independencia antes que la neutralidad. En algunos países resulta difícil identificar personas sin historial de participación política. Sobre todo en los países que han vivido conflictos internos, prácticamente todos han tomado parte en actividades partidistas o se han visto obligados a jurar lealtad a un partido u otro. En estos casos, las organizaciones de observación locales pueden decidir reclutar líderes que representen a todo el espectro político del país. También pueden hacer una distinción entre el pasado partidista de un individuo y su activismo partidista actual, exigiendo que los líderes y el personal se abstengan de esto último mientras participan en el proyecto del conteo rápido. El objetivo es convencer a los partidos políticos, las autoridades electorales, los donantes y el público de que el grupo se comportará independientemente, sean cuales sean los resultados de las elecciones.



Un Directorio Exitoso: el Ejemplo Nicaragüense

En 1995, un grupo de activistas locales estaban ansiosos porque los nicaragüenses asumieran un papel más destacado en la consolidación de la frágil democracia de su país, y resguardaran la integridad de sus elecciones. Ellos formaron el grupo cívico sin afiliación política, Ética y Transparencia (ET), para que observara las elecciones nacionales de 1996. Entre los líderes del grupo se encontraban antiguos dirigentes de izquierda y derecha, los directores de los tres grupos más importantes de derechos humanos, funcionarios de las Iglesias Católica y Evangélica, integrantes de la comunidad empresarial y académicos reconocidos. Ellos establecieron afiliaciones con una amplia gama de organizaciones no gubernamentales involucradas en proyectos populares de desarrollo comunal y reclutaron 4.200 voluntarios para que observaran el proceso electoral y llevaran a cabo un conteo rápido. Los datos del conteo resultaron cruciales para confirmar al público nicaragüense y la comunidad internacional que Arnoldo Alemán, el candidato del Partido Liberal Constitucional (PLC), había derrotado a Daniel Ortega, el candidato del FSLN. ET fue calificada como "la verdadera ganadora" por la prensa internacional, "una base útil sobre la cual ahora se puede desarrollar una mayor participación cívica".¹⁵ ET continúa siendo una organización sólida; el gobierno le pidió que asumiera un rol principal en el diálogo nacional postelectoral. Posteriormente observó las elecciones locales y llevó a cabo un conteo rápido notablemente exitoso en las elecciones nacionales de 2001.

Las obligaciones del Directorio varían entre las organizaciones que implementan los conteos rápidos. Si el personal goza de extensa experiencia, el Directorio puede tener un papel asesor no interventor. Una organización puede preferir que el Directorio participe en forma más directa en las operaciones cotidianas durante una primera experiencia de observación electoral. Los integrantes del Directorio por lo general asumen algunas o varias de las siguientes tareas:

- constituyen un cuerpo decisorio en los asuntos relacionados con los objetivos, las políticas y la implementación del proyecto;
- reclutan y contratan un Director Ejecutivo para que supervise las operaciones diarias del proyecto y aconsejan sobre la contratación de personal adicional que lleve a cabo la organización y la implementación;
- dirigen las relaciones externas de la organización: construyen y mantienen relaciones con las autoridades electorales, el gobierno, los partidos políticos, la comunidad empresarial, la sociedad civil, los donantes y la comunidad internacional;
- administran la recaudación de fondos o ayudan al Director Ejecutivo a recaudar fondos;

¹⁵ Página editorial del *Washington Post*, 24 de octubre de 1996. *The Economist* y *The New York Times* también mencionaron el papel de ET.

- sirven como voceros y representan al grupo en actos públicos, conferencias de prensa y otros eventos en los medios masivos;
- forman comités para estudiar cuestiones importantes que surjan, tales como problemas preelectorales o los derechos legales de los observadores de las elecciones; y
- autorizan o aprueban comunicados públicos.

Personal Clave

Los grupos deben considerar una serie de factores cuando reclutan personas para puestos de liderazgo o remunerados. Entre ellos, los siguientes:

- capacidad y experiencia técnica;
- los objetivos del conteo rápido; y
- posibles implicaciones políticas.

Las capacidades técnicas requeridas para un conteo rápido exitoso son similares para todos los países; se las incluye abajo (Figura 2-1) en la descripción de las funciones. Los objetivos de cada conteo influyen en el enfoque general a aplicar en la contratación de personal (por ejemplo, si el objetivo es el impedir fraude, se busca personal que pueda llevar a cabo una campaña fuerte en los medios publicitarios). Las consideraciones políticas para la contratación de personal son las mismas que se aplican para el Directorio. Los grupos pueden exigir neutralidad política o buscar equilibrio político, y pueden querer representar a diversos grupos culturales, étnicos o regionales. El personal está organizado generalmente en equipos funcionales, como se muestra en la Fig. 2.1:¹⁶

EQUIPO FUNCIONAL	PRINCIPALES PUESTOS DEL PERSONAL
Administración:	Director(a) Ejecutivo(a) Contador(a)
Medios:	Especialistas en medios/comunicaciones
Técnico:	Estadístico(a) (medio tiempo) Especialista en informática Administrador(a) de la base de datos
Coordinación de voluntarios:	Coordinador(a) de voluntarios Capacitador(a) principal Especialista en logística Coordinadores(as) regionales

FIGURA 2-1:
EQUIPOS FUNCIONALES

¹⁶ En este capítulo se discute el trabajo del equipo administrativo. El Capítulo 3 discute el trabajo con los medios, el Capítulo 4 esboza las responsabilidades del equipo coordinador de voluntarios, y los Capítulos 5, 6 y 7 detallan el trabajo técnico.

Un organigrama típico del conteo rápido aparece en la Fig. 2.2:

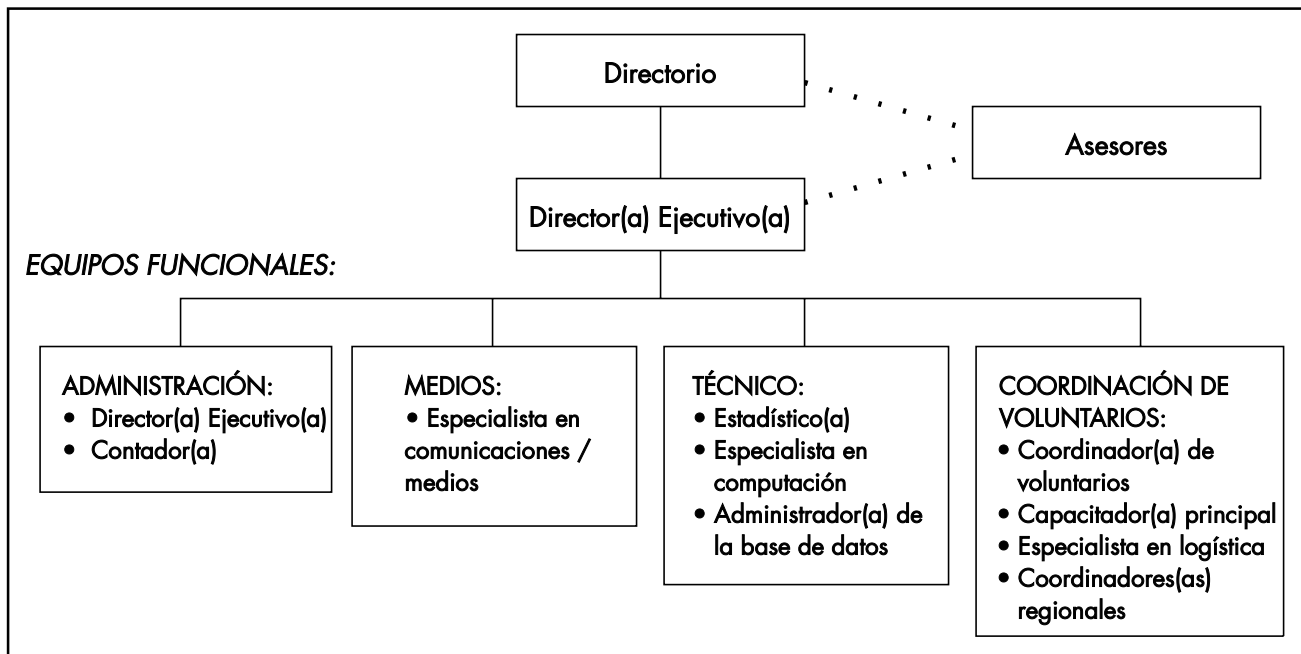


FIGURA 2.2:
ORGANIGRAMA
DEL CONTEO RÁPIDO

Es común que el miembro más experimentado del personal de cada equipo funcional actúe como jefe de equipo. Esto facilita la toma de decisiones y mejora las comunicaciones entre los equipos.

Las tareas del (la) Director(a) Ejecutivo(a) y de los equipos funcionales casi siempre requieren dedicar una gran cantidad de tiempo y/o capacidades técnicas específicas, y por lo tanto, son puestos remunerados. Los coordinadores regionales generalmente no son remunerados, pero toman el puesto bajo el entendimiento de que todos sus gastos serán reembolsados.

Las consideraciones financieras por lo general limitan la capacidad de una organización para contratar personas a tiempo completo, sobre todo en la fase inicial del proyecto. Cuando el proceso de planificación y organización recién comienza, cada equipo puede combinar puestos, delegar tareas a voluntarios o conseguir la ayuda de miembros del Directorio. Algunos ejemplos de la asignación creativa de trabajo son:

- un(a) contador(a) toma la responsabilidad de administrar la oficina;
- un(a) voluntario(a) maneja el área de recepción;
- el(la) estadístico(a) hace consultorías a medio tiempo;
- el(la) especialista en informática también diseña el sistema de la base de datos; y

- los abogados o profesores voluntarios diseñan los manuales y formularios de observación.

Una serie de factores, como las demoras en el financiamiento o proyectos secundarios, pueden perturbar cronogramas muy ceñidos y crear más trabajo—y ansiedad—en los meses previos a una elección. Entre algunas de las formas más comunes de incrementar la productividad a medida que las elecciones se acercan tenemos las siguientes:

- agregar personal, que podría incluir especialistas en logística para que consigan equipos de telecomunicaciones y computación, o administradores de bases de datos para que continuamente actualicen la información sobre los voluntarios y produzcan las credenciales;
- formar equipos de capacitadores móviles para que completen o refuercen la capacitación de los observadores del conteo rápido; y
- usar a los voluntarios para que ayuden en proyectos importantes, tales como la distribución de los juegos de documentos para la prensa o insumos para la red de voluntarios.

A continuación aparecen descripciones de modelos de las funciones más importantes del personal, con las tareas y calificaciones correspondientes:

Director(a) Ejecutivo(a)

Obligaciones:

- Dirige y ejecuta el plan del conteo rápido.
- Recluta personal y supervisa el trabajo de los equipos funcionales, asegurando la eficiencia y calidad del trabajo.
- Maneja el presupuesto y ayuda al Directorio en la redacción de propuestas y otras actividades para conseguir fondos.
- Observa y analiza todas las cuestiones políticas que afecten la implementación del conteo rápido.
- Dirige la tarea de solicitar y conseguir acreditación para que los observadores monitoreen legalmente los procesos de votación, conteo y tabulación.
- Asesora al Directorio en asuntos externos, le suministra informes frecuentes sobre el avance y le advierte de problemas potenciales.
- Representa a la organización en eventos públicos y de prensa, junto con los miembros del Directorio y del personal que sean apropiados.

Requisitos:

- Administrador(a) con experiencia, preferiblemente en una gran organización de voluntarios.
- Compromiso inequívoco con el acto de garantizar la integridad electoral; de preferencia tendrá experiencia relacionada con elecciones.
- Reputación de profesionalismo y capacidad para ser políticamente imparcial.

- Mantiene contactos extensivos con las comunidades políticas y/o electorales.
- Tiene cierta experiencia en ingeniería y administración de sistemas.
- Disposición a trabajar largas horas en un ambiente de gran tensión (compromiso con el proyecto).
- Comparte la visión a largo plazo de la organización.
- Excelente capacidad organizativa.
- Excelente capacidad comunicativa.

Contador(a)

Obligaciones:

- Responsable de las actividades generales de contabilidad, presupuestos y acuerdos cooperativos financieros.
- Lleva la supervisión contable en conformidad con los reglamentos y normas de las agencias donantes.
- Sirve como enlace entre la organización de observación electoral y las agencias de financiamiento en asuntos relacionados con la contabilidad.
- Evalúa e informa periódicamente al(a) Director(a) Ejecutivo(a) sobre el estado financiero del proyecto.
- Asiste y asesora al(a) Director(a) Ejecutivo(a) y al Directorio en la redacción de propuestas.

Requisitos:

- Contador(a) público(a) certificado(a), con experiencia de trabajo en grandes presupuestos.
- Experiencia trabajando en una amplia gama de agencias de financiamiento internacionales.
- Conocimiento operativo de procesadores de texto para PC, aplicaciones de hojas de cálculo, y programas de cómputo contables y relacionados con las finanzas.

Especialista en Medios/Comunicaciones

Obligaciones:

- Elaborar, junto con el Directorio y el(la) Director(a) Ejecutivo(a), el "mensaje" del proyecto global y el de otros puntos específicos a medida que el proyecto avanza.
- Desarrollar una estrategia de comunicación con los medios masivos para generar publicidad y promover una imagen de credibilidad y neutralidad.
- Desarrollar y mantener relaciones con agencias de medios nacionales e internacionales, identificando oportunidades para comunicar a los medios acerca del trabajo de la organización.
- Si es necesario, educar a los periodistas locales e internacionales sobre el conteo rápido.
- Crear y dirigir una variedad de acercamientos de relaciones públicas enfocados hacia públicos claves.

- Brindar asesoría y lineamientos al Directorio, al(a la) Director(a) Ejecutivo(a), los equipos funcionales y los coordinadores regionales sobre cómo hablar con los medios.
- Organiza conferencias de prensa para el periodo preelectoral, el simulacro, el día de las elecciones y el periodo postelectoral; para cada evento, diseña, produce y suministra los juegos de documentos para la prensa.
- Brinda información mediante notas de prensa, boletines y otros materiales a los medios, y a todo aquel involucrado en el proyecto (lo cual contribuye a mantener el ánimo del personal y ayuda a que todos conozcan y manejen el “mensaje” de la organización).

Requisitos:

- Experiencia significativa en relaciones públicas o como periodista.
- Conocimiento de agencias de medios locales e internacionales.
- Excepcional capacidad analítica, oral y de comunicación escrita.
- Habilidad para comunicarse frente a las cámaras de TV o micrófonos radiales (y para el entrenamiento de voceros).

Coordinador(a) de Voluntarios

Obligaciones:

- Diseñar una estructura para la red nacional de voluntarios, reclutando coordinadores regionales y estableciendo oficinas regionales (y, de ser necesario, oficinas locales).
- Motivar a los (las) dirigentes regionales y locales, y ayudar en el reclutamiento de voluntarios(as).
- Tomar la iniciativa en el diseño de formularios de observación; coordinar con el(la) capacitador(a), el (la) especialista en legislación electoral y el (la) programador(a) de los programas (software) del conteo rápido, y corregir los formularios con el Directorio y el (la) Director(a) Ejecutivo(a).
- Trabajar conjuntamente con los coordinadores regionales y los programadores en computación para diseñar una red de comunicaciones para el día de las elecciones.
- Servir como enlace entre los líderes de la organización y la red de bases populares.
- Trabajar con un especialista en logística, asegurarse de que los dirigentes regionales y locales reciban los recursos necesarios, tales como materiales de capacitación, listados de los observadores, tarjeta de identificación de observadores y pequeños presupuestos (cuando sea posible).

Requisitos:

- Experiencia en el reclutamiento y organización de voluntarios.
- Personalidad entusiasta y vivaz.
- Disposición a trabajar durante largas horas.
- Excelente capacidad comunicativa.
- Experiencia con el trabajo relacionado con las elecciones y un buen juicio

político.

- Conocimiento de las regiones del país fuera de la capital.

Capacitador(a) Principal

Obligaciones:

- Ayudar al(a) coordinador(a) de voluntarios a diseñar los formularios de observación.
- Diseñar todos los materiales de capacitación, incluyendo manuales, ayudas visuales, vídeos, volantes, etc.
- Diseñar un programa de capacitación de los capacitadores (o, de ser posible, planear talleres e impartirlos) para asegurar un entrenamiento homogéneo y eficaz de los observadores.
- Ayuda al(a) administrador(a) de la base de datos a desarrollar un programa de capacitación para los(as) operadores(as) de teléfonos y los procesadores(as) de datos.
- Si es necesario, ayuda al(a) especialista en medios a diseñar un programa de capacitación para los periodistas.

Requisitos:

- Experiencia en enseñanza y capacitación de adultos.
- Personalidad entusiasta y vivaz.
- Disposición para trabajar y viajar durante largas horas.
- Experiencia diseñando materiales educativos.
- Experiencia con el trabajo relacionado a las elecciones.
- Conocimiento de las regiones del país fuera de la capital.

Especialista en Logística

Obligaciones:

- Coordinar y brindar apoyo logístico para los viajes del personal de la oficina central.
- Crear sistemas y procedimientos para apoyar la red de voluntarios.
- Conseguir y distribuir todos los suministros para la red de voluntarios. Estos comprenden artículos tales como dinero, paquetes de material de capacitación, tarjetas de identificación de los observadores y credenciales legales, listados de los observadores, informes y actualizaciones.
- Coordinar todos los aspectos logísticos de conferencias y eventos especiales efectuados en la ciudad capital, entre ellos conseguir los locales para los programas, alojamiento y transporte.
- Brindar información relevante al ingeniero de sistemas para posibles mejoras en el sistema de comunicaciones el día de las elecciones, en base a su comunicación con la red de voluntarios.
- Coordinar las necesidades de logística con el presupuesto de la organización (contador(a)).

Requisitos:

- Experiencia previa en logística o en planificación de eventos con organizaciones cívicas de amplio alcance.
- Excelente capacidad organizativa y atención a los detalles.
- Conocimiento operativo de aplicaciones de hojas de cálculo y procesamiento de textos para computadoras personales.

Coordinador(a) Regional

Obligaciones:

- Abrir una oficina regional.
- Reclutar observadores del conteo rápido dentro del área geográfica de su responsabilidad.
- Organizar a los voluntarios para repartir responsabilidades en forma parecida a la oficina central: coordinador(a), contador(a), reclutamiento y capacitación de voluntarios, recolección de datos y comunicaciones.
- Supervisar el reclutamiento y la capacitación de los observadores regionales, conjuntamente con el coordinador nacional de voluntarios.
- Facilitar las comunicaciones entre la oficina central y los voluntarios locales.
- Ayudar al(a la) coordinador(a) nacional de voluntarios y al(a la) ingeniero(a) de informática a diseñar la parte regional del sistema de comunicaciones del día de las elecciones.
- Responsabilizarse del despliegue de observadores en la región durante el día de las elecciones.
- Solicitar a la oficina central y distribuir los materiales, suministros e información necesaria. Reunir y enviar los materiales y la información necesaria a la oficina central.
- Informar a las autoridades electorales locales, actores políticos y al público sobre las actividades de la organización (siguiendo los lineamientos de la oficina central).
- Representar a la organización de observación en los eventos públicos regionales.

Requisitos:

- Ser líder regional respetado con buenos contactos en la sociedad civil, empresarial, política y mediática.
- Tener reputación de profesionalismo y capacidad de ser políticamente imparcial.
- Disposición para dedicar cantidades significativas de tiempo al proyecto del conteo rápido.
- Experiencia en el reclutamiento y capacitación de voluntarios.
- Ser excelente motivador.

Administrador(a) de la Base de Datos

Obligaciones:

- Asesorar al(a la) coordinador(a) y al(a la) capacitador(a) de voluntarios

en el diseño de los formularios de observación para asegurar que cada pregunta esté diseñada de modo tal que facilite el procesamiento de los datos.

- Diseñar o adquirir programas de computación para procesar la información reunida en los formularios de los voluntarios del conteo rápido.
- Diseñar o adquirir programas de computación para armar una base de datos con información sobre los centenares o miles de voluntarios en la red de observación y en las mesas de votación incluidas en la muestra.
- Crear e implementar herramientas para la seguridad de los datos (tales como códigos para los voluntarios).
- Responsabilizarse de probar todo el equipo programático usado para ingresar, analizar y reportar los datos del día de las elecciones.
- Trabajar con el(la) coordinador(a) de voluntarios y el(la) ingeniero(a) de informática para reclutar y capacitar al personal que recibirá e ingresará los datos del conteo rápido (operadores(as) de teléfonos/procesadores(as) de datos).
- Coordinar actividades con el estadístico y los analistas de datos que laborarán el día de las elecciones.

Requisitos:

- Especialista en ciencias de la computación y en el manejo de sistemas de informática.
- Capacidad para definir problemas, reunir datos y extraer conclusiones.
- Experiencia en la enseñanza y el manejo de estudiantes o voluntarios.

Especialista en Informática

Obligaciones:

- Asesorar al(a la) coordinador(a) y al(a la) capacitador(a) de voluntarios en el diseño de los formularios de observación. Hacer un pronóstico de la capacidad de la organización el día de las elecciones para procesar cierto volumen de información dentro de marcos temporales deseados.
- Supervisar el diseño y la construcción de una red telefónica y de computación para ingresar, analizar y reportar los datos del día de las elecciones.

Requisitos:

- Especialista en ciencias de la computación y manejo de sistemas de informática.
- Capacidad para detectar problemas en los sistemas de maquinaria de computación y efectuar ajustes.
- Experiencia en enseñar y manejar estudiantes o voluntarios.

Estadístico(a)

Obligaciones:

- Diseñar y extraer una muestra estadística de la mesas de votación para el conteo rápido.

- Explicar el diseño de la muestra al(a la) Director(a) Ejecutivo(a), a los equipos funcionales y al Directorio, así como periódicamente en reuniones externas.
- Contribuir a las estrategias de análisis y reporte de los datos del día de las elecciones.
- Comunicarse con el(la) coordinador(a) de voluntarios sobre las estrategias de reclutamiento y capacitación de los números de voluntarios necesarios, y en regiones afectadas por la muestra.
- Participar en un simulacro para probar las comunicaciones y los sistemas de procesamiento y reporte del conteo rápido, de preferencia dos semanas antes del día de la votación.
- Representar a la organización en eventos con los medios de comunicación según sea apropiado, incluso en actividades para educar a los medios, en una conferencia de prensa en el día del simulacro, del día de las elecciones, y en las conferencias de prensa del día mismo de la votación.

Requisitos:

- Ser un(a) estadístico(a) de alta consideración, formalmente preparado como tal y como científico social.
- Experiencia con el manejo de sistemas de bases de datos.
- Conocimiento de los datos y tendencias demográficas relevantes.
- Capacidad para trabajar en coordinación con expertos internacionales en medios de mucha tensión.
- Historial de neutralidad política.

PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

La capacidad de planificar el proyecto es esencial para el éxito del conteo rápido. Es mejor planificar en forma inversa las tareas más complejas y que requieren tiempo, o sea trabajando hacia atrás a partir de fechas claves. Esto obliga a concentrarse en la importancia de cumplir con los plazos. También estimula a los organizadores a diseñar las actividades para alcanzar ciertos objetivos. Este método de planificación hacia atrás se describe a continuación en tres pasos: preparar una lista de "cosas por hacer", preparar un cronograma y asignar responsabilidades.

Primer Paso: Preparar una Lista de Eventos, Actividades e Hitos Importantes

El primer paso de la planificación hacia atrás es visualizar un exitoso día de las elecciones. Luego se enumeran fechas, hitos y actividades importantes que deben anteceder a este día.

Segundo Paso: Ubicar las Actividades en un Cronograma

El siguiente paso en la planificación hacia atrás es situar todas las actividades en un cronograma maestro. El cuadro maestro comprende todos los plazos, eventos y actividades importantes que llevan hasta, e incluyen, el periodo inme-

Es mejor planificar en forma inversa, trabajando hacia atrás a partir de fechas claves, las tareas más complejas y que requieren tiempo.

diatamente posterior a las elecciones, y constituye una poderosa visualización del trabajo a cumplir. Cada equipo funcional debe preparar su propio cronograma que deberá ser coordinado con precisión con el cronograma maestro. Los cuadros deben ser el punto central de discusión en las reuniones periódicas de todo el personal, para que todos en la oficina central estén al tanto de los eventos importantes y de cualquier cambio en la programación.¹⁷

Tercer Paso: Asignar Tareas

Además del cronograma maestro, el(la) Director(a) Ejecutivo(a) debe trabajar conjuntamente con el personal distribuyendo las tareas necesarias para llevar a cabo cada actividad. Es crucial delegar las tareas sabiamente. Cada actividad requiere tareas para más de un equipo técnico, y a veces para todos. La Figura 2-3, que asigna las tareas involucradas en el reclutamiento de voluntarios, ejemplifica este punto.

FIGURA 2-3:
ASIGNACIÓN DE TAREAS BAJO EL
RECLUTAMIENTO DE VOLUNTARIOS

Invertir tiempo al principio para planificar permite a los grupos trabajar con mayor eficiencia que si operasen en forma reactiva y ad hoc.

ACTIVIDAD: RECLUTAR VOLUNTARIOS	
TAREA –	ASIGNADA A –
Solicitar la cooperación de organizaciones externas con acceso a voluntarios:	Director(a) Ejecutivo(a)
Preparar un mensaje reclutador y materiales:	Coordinador(a) de voluntarios y especialista en medios
Identificar las cantidades y áreas geográficas deseadas:	Estadístico(a)
Crear comités regionales:	Coordinador(a) de voluntarios con ayuda de miembros del Directorio y coordinadores regionales
Crear comités municipales:	Coordinador(a) de voluntarios con ayuda de los coordinadores regionales
Hacer los arreglos para viajes de reclutamiento:	Especialista en logística
Preparar reuniones de reclutamiento:	Coordinadores regionales
Facilitar las reuniones de reclutamiento:	Coordinadores regionales con ayuda del(la) coordinador(a) de voluntarios
Compilar una base de datos sobre los voluntarios:	Administrador(a) de la base de datos

Consideraciones para la Planificación del Cronograma Estratégico

¹⁷ El Apéndice 2A incluye un plan de trabajo/cronograma preparado para un conteo rápido en Nicaragua; el Apéndice 2B muestra un plan de trabajo preparado en Indonesia.

Estos cronogramas son herramientas valiosas, que ayudan a las organizaciones a enfrentar un proyecto complejo con una actividad a la vez, manteniendo simultáneamente los objetivos finales en mente. La inversión de tiempo para planificar al principio permite a los grupos trabajar con mayor eficiencia que si operasen en forma reactiva y ad hoc, y además reduce los riesgos de crisis y fracasos. Se debe tener en cuenta varios aspectos al usar esta técnica:

- *No olvidar el simulacro:* La mayoría de los grupos efectúan un simulacro de toda la operación del conteo rápido aproximadamente dos semanas antes del día de la votación. Es importante tener esto en cuenta mientras se prepara el presupuesto y los cronogramas de actividades y las listas de tareas. De hecho, los planificadores deben tratar al simulacro como si fuera el día de las elecciones. Todas las actividades en preparación para este último deben estar listas para el día del simulacro y no para el de la votación. (Para mayor información véase el recuadro de preguntas frecuentes).
- *Tener en cuenta los malos cálculos:* Los cálculos iniciales del tiempo y los recursos necesarios para implementar las tareas individuales son a menudo optimistas. Se debe incluir suficiente tiempo en el cronograma para acomodar márgenes de error.
- *Revisar periódicamente y simplificar:* La raíz de la palabra “logística” es “lógica”. La planificación del conteo rápido debería ser un proceso lógico. Hay que simplificar todos los elementos de estas actividades hasta el nivel más rudimentario y funcional que sea posible. Todo diseño de sistema que parezca demasiado complejo probablemente lo es.
- *Recordar el algoritmo de complejidad/tiempo/presupuesto:* A medida que los elementos tácticos se tornan más complejos, toma generalmente más tiempo llevarlos a cabo (incluso si la complejidad supuestamente debe acortar un proceso) y cuestan más. Lo simple tiende a ser más rápido y casi siempre es más barato.
- *Coordinar:* La clave para alcanzar la máxima capacidad organizativa es la coordinación. Es necesario coordinar con regularidad aquellas tareas que fueron repartidas porque el trabajo de algunos grupos funcionales no puede comenzar hasta que el trabajo asignado a otros se haya completado.

Cómo Motivar al Personal

Un(a) Director(a) Ejecutivo(a) exitoso motiva a los integrantes del Directorio y al personal involucrándolos en el proceso de planeamiento. Es más probable que los miembros del Directorio y el personal que sientan suyo el proyecto tomen la iniciativa en sus áreas respectivas, y es más probable que su ánimo se mantenga alto incluso en situaciones de gran tensión. El método de planificación



PREGUNTAS FRECUENTES

¿Qué es un simulacro? ¿Es esencial para el éxito de un conteo rápido?

Un simulacro evalúa virtualmente todos los aspectos del operativo del conteo rápido. Los observadores reportan datos ficticios al centro principal de recolección de datos y a los centros de respaldo. La información es procesada y analizada como lo sería el día de las elecciones. Este ejercicio revela las debilidades en el plan del conteo rápido, la red de voluntarios y los sistemas de comunicaciones y procesamiento de datos. El simulacro se lleva a cabo aproximadamente dos semanas antes del día de las elecciones con tiempo suficiente para que los organizadores rectifiquen problemas.

El simulacro ha pasado a ser una práctica estándar por varias razones. Como se describe arriba, puede reducir los errores el día de la votación e incrementar la eficiencia con la cual se recuperan los datos. Da a los líderes una oportunidad para discutir posibles escenarios el día de las elecciones y refinar los protocolos de uso de datos, lo cual puede reducir la posibilidad de que haya desacuerdos internos el día de la votación. El simulacro puede asimismo inspirar a los voluntarios, el personal y el liderazgo. Además proporciona la primera evidencia concreta de que el conteo rápido puede ser un éxito. Es más, un simulacro exitoso puede apuntalar su credibilidad. Los organizadores pueden anunciar el número de voluntarios que participan, el porcentaje de llamadas recibidas y la capacidad del sistema de comunicaciones y recolección de datos para recibir y procesar datos con rapidez. Los donantes, representantes de los medios, funcionarios electorales y toda organización no gubernamental afiliada pueden observar el proceso si la situación de seguridad lo permite.

Una organización que opera bajo plazos muy ceñidos debe concentrarse bastante y de inmediato en obtener fondos.

democrático también tiene beneficios prácticos. Consultar al personal resulta crucial para asegurar la factibilidad de los planes de trabajo. Los miembros del Directorio y el personal involucrados comprenden y aceptan por anticipado el compromiso necesario. Cuando los individuos se familiarizan con todo el operativo del conteo rápido pueden desempeñar diversos papeles en caso de una crisis organizativa o política.

Un(a) Director(a) Ejecutivo(a) exitoso(a) aprovecha toda oportunidad posible para alabar al personal por un trabajo bien hecho. Esto puede incluir certificados de aprecio, un elogio directo de parte de los miembros del Directorio, celebraciones informales al alcanzar un hito importante, incluso bonificaciones. Todo esfuerzo por agradecer y respaldar de cualquier manera al personal, que usualmente trabaja largas horas en un medio muy tenso, se aprecia y es una inversión práctica en el éxito del proyecto.

PRESUPUESTOS Y OBTENCIÓN DE FONDOS

Preparar presupuestos y conseguir fondos para un proyecto de conteo rápido plantea retos significativos. Una organización que opera bajo plazos muy ceñidos debe concentrarse bastante y de inmediato en obtener fondos. Es posible que un suceso inesperado imponga cambios e incrementos después de haber conseguido los fondos que se necesitaban para cubrir los costos estimados. Hay aquí dos ejemplos de eventos que obligan a los grupos a incrementar su presupuesto:

- Las autoridades electorales emiten una adenda de último minuto a la lista de centros de votación. Por lo tanto, los organizadores del conteo rápido se ven forzados a incrementar el tamaño de la muestra, lo cual a su vez obliga a reclutar y capacitar más voluntarios.
- El(la) coordinador(a) de voluntarios alcanza el número deseado de reclutas mucho antes de las elecciones, y los organizadores locales solicitan repetidamente que se permita la participación de observadores adicionales en el conteo rápido o en la observación general de las elecciones. Los dirigentes deciden pedir a los donantes un apoyo adicional para incluir un número de observadores mayor al esperado.

Costos

El costo de efectuar un conteo rápido varía enormemente. Los factores más obvios que lo determinan son el tamaño y la infraestructura de un país. Un conteo rápido en un país pequeño con una infraestructura bien desarrollada cuesta menos que una en un país grande con una infraestructura pobre en transportes y comunicaciones. Además, tres factores del diseño — velocidad, amplitud de cobertura y precisión — tienen un impacto directo sobre el costo:

- *Velocidad.* ¿Cuáles son los objetivos de la recolección y el reporte de datos? Si una organización necesita la información rápidamente, debe adquirir más equipos de comunicaciones y procesamiento de datos.
- *Amplitud de cobertura.* ¿Cuántos centros de votación serán observados? Una mayor cobertura implica más voluntarios, más capacitación, mayores costos el día de la votación y más computadoras para procesar grandes cantidades de datos.
- *Precisión.* Dado el contexto político, ¿qué tan preciso debe ser el conteo rápido? Si todo indica que la competencia entre dos o más candidatos será sumamente disputada, el diseño debería incluir sistemas de comunicaciones y bases de datos más sofisticados. Un margen de error más pequeño exige sistemas mejores y más costosos.

La habilidad para escoger el momento oportuno para la preparación de la muestra aleatoria de los centros de votación tiene un impacto directo sobre los costos. Cuanto más temprano se seleccione la muestra, mayores posibilidades de ahorro tendrán los organizadores. Contar con la muestra facilita el análisis

Tres factores del diseño
— velocidad, amplitud
de cobertura y precisión
— tienen un impacto
directo sobre el costo.

Es una buena costumbre preparar varios presupuestos basados en proyecciones altas y bajas.

de la ubicación de los puntos de información (mesas de votación) y mejora los programas de reclutamiento y capacitación de voluntarios. La falta de información clave, tal como una lista final de las mesas de votación, impide preparar la muestra y esto obliga a los grupos a iniciar una campaña de reclutamiento con un objetivo mucho menos preciso, más amplio y más costoso.

El presupuesto es la pieza central de las propuestas presentadas a los donantes potenciales. Un presupuesto razonable equilibra los objetivos del conteo rápido con las expectativas reales de financiamiento.

Gastos del Presupuesto

A menos que un grupo inicie sus labores ya con fondos significativos, el presupuesto es el elemento central de las propuestas presentadas a los posibles donantes. Un presupuesto razonable equilibra los objetivos del conteo rápido con las expectativas reales de financiamiento. El presupuesto inicial pudiera reflejar los planes para cumplir objetivos sin considerar las limitaciones de financiamiento, o sea un presupuesto en un "mundo perfecto". Puede que los dirigentes tengan que modificar o alterar estos planes de manera significativa si las posibilidades de obtener el financiamiento adecuado para el plan total son escasas. Los dirigentes deben acercarse a los posibles auspiciadores lo más anticipadamente posible para reunir información sobre sus intereses y expectativas. Asimismo, se les debe informar acerca de cuáles son los beneficios de un apoyo financiero módico versus uno generoso.

Más allá de su función primordial en conseguir fondos, el presupuesto se convierte en un punto de referencia importante para el personal. En este se asignan fondos a tareas específicas. Las categorías previstas de gastos obligatorios incluyen:

1. Personal remunerado (salarios más beneficios).
2. Gastos de oficina (fijos y recurrentes, para las oficinas central regionales).
3. Reclutamiento de voluntarios (gastos de viaje y viáticos para los reclutadores nacionales y regionales y gastos de reuniones).
4. Capacitación de voluntarios (preparación de materiales de capacitación, manuales para los observadores y formularios del conteo rápido; gastos de viaje y viáticos para capacitadores y observadores voluntarios; y otros gastos de reuniones).
5. Sistemas de comunicaciones y de administración de bases de datos (teléfonos, computadoras, e impresoras).
6. Día de las elecciones (transporte, viáticos y llamadas telefónicas para los observadores; y transporte y viáticos para los voluntarios de la oficina central y las regionales, tales como operadores y procesadores de datos).
7. Publicidad/avisos.
8. Servicios por contrato (por ejemplo: honorarios legales o asesores y con-

sultores).

9. Manejo del presupuesto y contabilidad.

Es prudente preparar varios presupuestos basados en proyecciones altas y bajas. Las dimensiones y el alcance de un proyecto de conteo rápido pueden cambiar camino a las elecciones. Por ejemplo, una organización podría cambiar su política en relación a cuántos voluntarios es necesario reclutar. Inicialmente se puede decidir limitar el número para que iguale o sobrepase ligeramente el tamaño estimado de la muestra. Pero más voluntarios de los que se esperaba se inscriben y el grupo decide incluirlos. Los objetivos más grandes pueden igualmente cambiar a medida que las elecciones se aproximan. Por ejemplo, un grupo pudiera tener la intención inicial de observar únicamente el número de mesas de votación necesarias para dar un margen de error de $\pm 3\%$ en el conteo rápido. Sin embargo, a medida que las elecciones se aproximan parece que la contienda va a terminar en un virtual empate. Por consiguiente, el número de mesas de votación observadas debe incrementarse sustancialmente para reducir el margen de error a $\pm 1\%$ o menos.



LAS LLAVES DEL ÉXITO

Manejo del presupuesto

He aquí algunas sugerencias útiles sobre cómo manejar un presupuesto de un conteo rápido:

- Asegúrese que tiene suficiente personal. La tarea contable de un conteo rápido es un trabajo inmenso y complejo, en particular si la organización recibe financiamiento de diversas fuentes. En un caso, un contador de una organización de conteo rápido se vio obligado a manejar 12 cuentas bancarias distintas. Los grupos que no pueden pagar la contratación de personal debieran considerar el reclutamiento de voluntarios calificados.
- Trabaje con el Director Ejecutivo para establecer políticas claras para actividades tales como los viajes del personal y el reembolso y obtención de bienes y servicios. (Distintas agencias de donantes podrían requerir procedimientos distintos.)
- Dedique tiempo suficiente a establecer buenas relaciones con los donantes. Los grupos de observadores locales y los donantes a menudo necesitan trabajar juntos estrechamente bajo plazos apretados y condiciones políticas agotadoras.
- Familiarícese y respete los requisitos y plazos que los donantes establecen para los informes, así como otros reglamentos contables pertinentes.
- Prepárese anticipadamente para los momentos de mayor gasto, como puede ser una actividad de capacitación a gran escala o el día de las elecciones. Los grupos que reciben dinero por cuotas deben asegurarse de que la programación permita realizar grandes gastos en capacitación y el día de la votación, además del periodo inmediatamente postelectoral.

Los dirigentes deben buscar apoyo financiero en fuentes políticamente neutrales, o asegurarse de que sus auspiciadores representen intereses políticos diversos y equilibrados.

FIGURA 2-4:
FUENTES DE FINANCIAMIENTO
PARA TRANSPARENCIA,
ORGANIZACIÓN PERUANA DE
OBSERVACIÓN ELECTORAL
ELECCIONES NACIONALES DE 2001

Una versión del presupuesto debería reflejar el costo de mantener el número mínimo de voluntarios necesarios para el conteo rápido, y los sistemas de comunicaciones y procesamiento de datos menos costosos. La segunda versión y otras posteriores debieran conservar un mayor número de voluntarios, una mayor cobertura y más equipos de comunicaciones y procesamiento de datos.

Obtención de Fondos

Una vez que la organización ha diseñado un presupuesto realista para el conteo rápido, puede iniciar una campaña de recolección de fondos. Entre los métodos generalmente usados por las organizaciones observadoras de elecciones tenemos:

- Redactar y presentar propuestas a fundaciones y otras instituciones donantes;
- Solicitar contribuciones de dinero, bienes y servicios en forma directa por correo, teléfono, a través de los medios o en persona;
- Vender bienes o servicios para obtener ganancias, tales como artículos de la organización (camisetas, prendedores, afiches);
- Auspiciar eventos de entretenimiento, tales como una cena formal o un concierto musical donde se cobre el ingreso o se soliciten donativos voluntarios.

AYUDA PERUANA

Telefónica del Perú—gastos telefónicos
 Aerocontinente—pasajes aéreos
 ONGs peruanas—oficinas, muebles, equipos de computación, etc.
 Contribuyentes individuales—comida para los observadores

AYUDA INTERNACIONAL

Asociación para la Cooperación y el Desarrollo Internacional (Association for Cooperation and Development International, ACDI)—Canadá
 Sociedad Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ)—Alemania
 Agencia Sueca para la Cooperación y Desarrollo Internacional (Swedish International Development Cooperation Agency, ASDI)—Suecia
 Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC)—Suiza
 Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (United States Agency for International Development, USAID)—EE.UU.
 (USAID ha brindado ayuda considerable a Transparencia desde 1995.)

Gobierno de Dinamarca
 Gobierno de Finlandia
 Gobierno de Gran Bretaña (Departamento para el Desarrollo Internacional—DFID)
 Gobierno de Holanda

Unión Europea

Instituto Sociedad Abierta (Open Society Institute)—EE.UU.
 Broederlijk Denle (Compartir Fraternalmente)—Bélgica

La manera de conseguir fondos puede ayudar a la credibilidad de la organización y a su reputación de independencia. Considérense los siguientes puntos:

- Eficiencia: Una eficiente operación de recolección de fondos y contabili-

**RECUERDE QUE**

Las primeras semanas de trabajo en un proyecto de conteo rápido son cruciales para su eventual éxito. Los líderes deben:

- Evaluar la composición y las tareas del Directorio.
- Contratar personal calificado y dedicado.
- Invertir un tiempo significativo en la planificación estratégica.
- Diseñar presupuestos realistas.
- Solicitar fondos de diversas fuentes empleando varios métodos.

