

CAPÍTULO CUATRO

Cómo Construir la Red de Voluntarios

Los conteos rápidos no pueden realizarse sin redes de voluntarios bien organizados y preparados. La mayoría de los centenares o miles de personas que conforman estas redes viven y trabajan fuera de la ciudad capital y no son fácilmente vistos por los dirigentes de la organización, los donantes internacionales y la prensa. Sus esfuerzos, a menudo heroicos, pasan virtualmente inadvertidos. Un ejemplo:

Rhina Medal, 56 años, es una observadora voluntaria del conteo rápido en Diriamba, Nicaragua. En un programa de entrenamiento auspiciado por Ética y Transparencia se le asignó al centro de votación más remoto de su municipio. Sus amigos intentaron convencerla de que tomara una misión distinta. Ella se negó y el día de las elecciones viajó hacia el centro de votación durante dos horas en ómnibus, una hora en una camioneta pickup y dos horas a caballo cerro arriba. La noche de la elección, a pesar de que el proceso de conteo finalizó a las 2:00 a.m., ella bajó el cerro a caballo y tomó la camioneta hasta el teléfono más cercano para presentar su informe. Cuando se le preguntó por qué razón insistió en tomar esta misión tan difícil, simplemente dijo: “por amor al país”.

Las redes de voluntarios eficaces usan la energía de ciudadanos como Rhina Medal. Este capítulo describe cómo diseñar formularios de conteo rápido y materiales de entrenamiento; cómo construir una red nacional, y cómo preparar y respaldar los voluntarios. La información está diseñada para ayudar a grupos que intentan reclutar y preparar un gran número de observadores en un marco temporal fijo y relativamente breve.

El capítulo dos describió un equipo de coordinación de voluntarios. En este equipo, el(la) coordinador(a) es responsable del reclutamiento y mantenimiento de las comunicaciones con la red de voluntarios, y de asumir la iniciativa en el diseño de los formularios de observación. El(la) capacitador(a) principal diseña

Los reclutadores deben intentar establecer una red de observadores que refleje a la sociedad.

y supervisa el programa nacional de capacitación de voluntarios. Éste(a), en colaboración con otros miembros del personal, crea formularios de observación y manuales de instrucción, y luego diseña y supervisa un programa nacional de capacitación de voluntarios. El(la) especialista en logística respalda al(a) coordinador(a) y al(a) capacitador(a).

Los líderes pueden asimismo facilitar el trabajo del equipo coordinador de voluntarios de tres formas. En primer lugar, deben brindar recursos suficientes. Esta parte del presupuesto debe diseñarse cuidadosamente para permitir la máxima flexibilidad y movilidad de los coordinadores y capacitadores. Más aún, debería ser posible para ambos comenzar su trabajo por lo menos seis meses antes de la elección. Segundo, deberían esforzarse por extraer tempranamente la muestra aleatoria de los centros de votación. Si se logra extraer la muestra antes de que comiencen el reclutamiento y la capacitación a fondo, el equipo puede concentrar sus esfuerzos en reclutar observadores en los lugares precisos que se requiere.²² Tercero, los reclutadores deben intentar establecer una red de observadores que refleje a la sociedad. Para lograr esto deben hacer énfasis en el equilibrio de género y buscar representantes de diversos grupos étnicos, lingüísticos, religiosos, de edad y otros. Esto capta un gran número de personas, facilita la cobertura nacional y ayuda a darle al conteo rápido una amplia credibilidad. Además, en algunos países, los centros o líneas de votación están segregados por género, lo cual hace necesario que por lo menos el 50% de los observadores sean mujeres.

Si la muestra estadística de mesas de votación a usarse en el conteo rápido no puede extraerse tempranamente, el(la) experto(a) en estadística deberá proporcionar un estimado del número de voluntarios necesario en cada área local, para que pueda proceder el reclutamiento y la capacitación. Es mejor sobrestimar el número necesario. En la mayoría de los países, los voluntarios que al final no se utilizan en el conteo rápido observan mesas de votación fuera de la muestra, y reportan sus hallazgos para un análisis que va más allá de lo que el conteo rápido revela.



LAS LLAVES DEL ÉXITO

Construyendo una red eficaz de voluntarios para el conteo rápido requiere:

1. *suficientes recursos lo antes posible*—brindan flexibilidad y movilidad;
2. *trazar la muestra lo antes posible*—permite centrarse geográficamente y afina los gastos; y
3. *reclutamiento en todos los sectores de la sociedad*—facilita una cobertura amplia y promueve la credibilidad.

²² Para más información sobre este proceso véase el Capítulo 5, *Principios de Estadística y el Conteo Rápido*.

CÓMO DISEÑAR LOS MATERIALES

Es crucial diseñar formularios de observación y materiales de capacitación claros y concisos. La exactitud del conteo rápido depende directamente de la calidad de los materiales desarrollados para capacitar voluntarios y recoger información. Estos materiales aseguran la uniformidad en la capacitación y la confiabilidad de la información recolectada.

Es importante que el equipo coordinador de voluntarios se concentre en el diseño de los materiales lo antes posible, y ciertamente tan pronto como estén disponibles las leyes (o regulaciones) que rigen los procesos de votación y conteo. Los materiales más importantes que el equipo creará son los formularios y manuales para los observadores.

1. Formularios para los observadores: La mayoría de los grupos preparan formularios para los observadores del conteo rápido diferentes de aquellos para los voluntarios en mesas de votación ajenos a la muestra del conteo rápido. Los primeros usualmente reportan la información telefónicamente; los voluntarios en otros sitios usan un sistema de transmisión distinto.
2. El manual de los observadores: Este manual contiene información relevante sobre el proceso electoral y explica, paso a paso, el trabajo de observador de una elección. (Como posteriormente se indica, también se requieren manuales para capacitar a los capacitadores, coordinadores regionales y otros grupos.)

Formularios

El(La) coordinador(a) de los voluntarios generalmente diseña los formularios. Es crucial que el o ella los prepare en estrecha colaboración con el(la) capacitador(a), el(la) Director(a) Ejecutivo(a), un miembro del equipo técnico que se concentra en el análisis de datos, y uno o más especialistas en legislación electoral. El proceso comienza con una imagen del día de las elecciones, un análisis de los problemas que históricamente han estado presentes, y una lista de los puntos que más preocupan a los candidatos y otros grupos claves. Esta lista se reduce a los puntos cruciales para crear formularios que capten información sobre preguntas claves referentes a la calidad del proceso, sin que éstos no sean manejables. Las preguntas se formulan de modo tal que reflejen el orden real de los acontecimientos y tengan la redacción y la terminología usadas en la ley electoral y por las autoridades electorales.²³ Las respuestas de los observadores a las preguntas revelan los puntos fuertes y/o las irregularidades que pueden ocurrir en los procesos del día de las elecciones.

Un formulario está diseñado para reunir información sobre la instalación de las mesas de votación y el inicio del proceso de sufragio. Un segundo formulario está diseñado para reunir información sobre el procedimiento de votación y el conteo. Este segundo formulario también registra el resultado del conteo. En

La exactitud del conteo rápido depende directamente de la calidad de los materiales desarrollados para capacitar voluntarios y recoger la información.

Es crucial evaluar los formularios en el campo para asegurar que los voluntarios comprendan las preguntas tal como fueron diseñadas

²³ Para una guía paso a paso sobre el diseño de formularios, véase el Capítulo 6, *El Componente Cualitativo del Conteo Rápido*.

muchos países se prepara un tercer formulario, tal vez el más extenso, para los observadores que no participan en el conteo rápido. Los datos de este último se compilan y analizan para su inclusión en informes post-electorales detallados. Los informes más detallados pueden ser cruciales en caso de surgir una controversia electoral.

El equipo de coordinación de voluntarios debe solicitar al(a la) Director(a) Ejecutivo(a) y al Directorio que examinen estos formularios exhaustivamente; estos actores deben comprender exactamente qué información recibirán el día de las elecciones. En algunos países, los dirigentes de la organización no prestaron atención a los formularios de los observadores sino hasta el día anterior a las elecciones, o incluso el mismo día, sólo para descubrir que una pregunta que les parecía crucial no había sido formulada. Siendo un momento tan tardío es imposible reunir información sistemática sobre este punto crucial. En estos casos, los dirigentes usualmente terminan llamando a los miembros de los comités locales para pedirles sus impresiones y reúnen información anecdótica que es menos contundente y creíble. La atención insuficiente y la planificación inadecuada tienen costos significativos que por lo general podrían haberse evitado.

Los formularios deben asimismo probarse en el campo con voluntarios locales. A menudo se considera que evaluar los formularios en el campo es un lujo y se deja de lado debido a problemas de tiempo, pero es crucial cerciorarse de que los voluntarios comprenden las preguntas tal como fueron diseñadas. Además, los coordinadores y otros voluntarios locales frecuentemente tienen mucha experiencia en centros de votación. Además de haber votado, es común que muchos de ellos hayan sido oficiales de mesa y pueden brindar un valioso aporte a la redacción de las preguntas contenidas en los formularios.

***El impacto de los formularios de los observadores-
El caso de Bielorrusia 2001***

En las elecciones presidenciales de 2001 en Bielorrusia, los observadores del conteo rápido lograron reunir resultados electorales pero a menudo no podían ver si las papeletas de votación estaban realmente marcadas a favor de la persona a la cual los funcionarios asignaban los votos. Hubo gran preocupación de que los funcionarios manipularon la cuenta acreditando los votos al presidente gobernante aún cuando los votos fueron emitidos a favor de la oposición. El conteo rápido y la observación más amplia no contaban con una pregunta en el formulario que cubriera este problema. Como consecuencia, los líderes decidieron no publicar las proyecciones numéricas porque no tenían la suficiente confianza en que las cifras proyectadas por los observadores del conteo rápido reflejaran la votación real. Sin embargo, la falta de información cualitativa sobre este punto dejó esta decisión

Manuales

El manual de los observadores es una versión condensada de toda la información que los voluntarios reciben en su programa de capacitación. El(La) voluntario(a) se lleva el manual a casa y se le anima a que estudie la información antes del día de las elecciones. Se puede preparar una versión de bolsillo que permita a los observadores llevarla consigo el día de las elecciones para su fácil consulta.

Un manual bien diseñado es una ventaja importante; asegura que lleguen instrucciones y mensajes consistentes a todos los niveles, en todas las áreas geográficas. Esto es particularmente importante cuando las organizaciones usan un programa de capacitación “en cascada”, o sea de arriba para abajo: el personal de la oficina central capacita a los dirigentes regionales, éstos a los dirigentes municipales, y los últimos a los observadores del conteo rápido. El manual de los observadores promueve la consistencia cuando las restricciones temporales impiden que los dirigentes nacionales supervisen todos los programas de capacitación.

El contenido de un típico manual de los observadores comprende:

- una descripción de la organización, incluyendo la misión, los objetivos e información de contacto;
- una breve explicación del conteo rápido;
- extractos relevantes de la legislación electoral;
- una reiteración del código de conducta de los observadores, incluyendo el énfasis en la imparcialidad y la precisión al reportar los hallazgos;
- instrucciones paso a paso sobre las tareas de los observadores el día de las elecciones;
- cosas a recordar y llevar el día de las elecciones; y
- números telefónicos y otra información de contacto en caso de que surjan problemas en el transcurso de la observación.

Los coordinadores y capacitadores de voluntarios deben asimismo preparar manuales especiales para los grupos de voluntarios que no participarán en el conteo rápido. Por lo general, estos manuales especiales son creados para:

- los capacitadores (asumiendo que el(la) capacitador(a) principal formará un equipo que pueda abarcar el país);
- los coordinadores regionales y municipales;
- los operadores de teléfonos y procesadores de datos en el centro principal de recolección de datos;
- los operadores de teléfonos dentro de una red de hogares y oficinas particulares en la ciudad capital;
- los ciclistas, motociclistas o chóferes responsables de recoger los formularios en la red de hogares y oficinas particulares; y
- los operadores de teléfonos en las oficinas regionales.

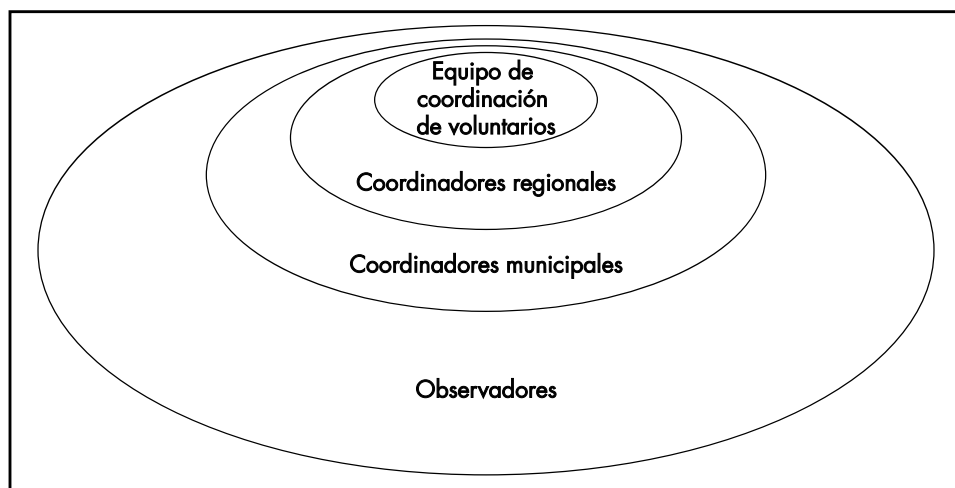
Un manual bien diseñado asegura que lleguen instrucciones y mensajes consistentes a todos los niveles.

Al igual que el manual de los observadores, estos manuales describen la organización, definen el conteo rápido, examinan la legislación electoral relevante y reiteran un código de conducta. También incluyen descripciones paso a paso de las tareas de cada grupo. Todo manual diseñado para entrenar a los capacitadores debe incluir información sobre herramientas de capacitación tales como técnicas de aprendizaje basado en la experiencia, así como el uso de cartulinas para presentar esquemas (flip charts), ayudas visuales, vídeos, etc. Es recomendable que estos implementos de capacitación sean sencillos. En las áreas rurales de muchos países a menudo resulta inapropiado, cuando no imposible, utilizar innovaciones técnicas tales como una presentación hecha con el programa de cómputo *Power Point*.

RECLUTAMIENTO

Es mejor dividir el reclutamiento en tres grandes fases. Primero se forman comités fuera de la ciudad capital para manejar mejor la gran cantidad de trabajo que conlleva la construcción de una red de voluntarios. Segundo, se reclutan voluntarios locales, unos como observadores del conteo rápido y otros para que desempeñen diversos papeles de respaldo necesarios, antes y durante el día de las elecciones. En tercer lugar, el equipo coordinador de voluntarios identifica grupos de voluntarios que respalden a la oficina nacional en los meses anteriores a las elecciones, y para que ocupen puestos claves el día de la votación. La Figura 4-1 muestra una estructura típica de la red de voluntarios:

FIGURA 4-1: ESTRUCTURA DE LA RED DE VOLUNTARIOS



Comités Regionales y Municipales

La forma más eficiente de reclutar miles de voluntarios en un breve lapso es delegando buena parte del trabajo a los comités regionales y/o municipales. Por lo tanto, la primera fase del trabajo de un(a) coordinador(a) nacional de voluntarios es viajar por todo el país organizando estos comités.²⁴

La cantidad y la ubicación de los comités depende del tamaño, las características geográficas y las divisiones administrativas/políticas de cada país. Los

²⁴ Véase en el Apéndice 5 un ejemplo de una carta de reclutamiento dirigida a los coordinadores, empleada por Ojo Cívico en Eslovaquia.

organizadores nacionales deben crear una organización eficaz de múltiples niveles para asegurarse de que nadie esté sobrecargado de trabajo. Sin embargo, demasiados niveles en la organización complican las comunicaciones y se dificulta mantener la consistencia y la calidad en la capacitación de los voluntarios. El modelo más común es contar con no más de dos niveles de comités fuera de la oficina nacional, uno de ellos en las divisiones administrativas más grandes tales como provincias, departamentos, estados o regiones. La segunda en el nivel municipal o del distrito electoral.²⁵

Por lo general, cada comité consta como mínimo de un(a) coordinador(a), un(a) capacitador y un(a) especialista en logística. Estos roles usualmente reflejan la organización interna de la oficina nacional, y en consecuencia cada integrante puede comunicarse con una contraparte nacional. Los coordinadores regionales establecen una relación con el(a) coordinador(a) nacional de voluntarios, los capacitadores regionales consultan con el(la) capacitador(a) principal nacional, y así sucesivamente. Habiendo dicho esto, el tamaño, la composición y la división de responsabilidades dentro de las regiones y municipalidades debe asimismo ser receptiva a las peculiaridades geográficas y políticas del área cubierta.

El personal nacional periódicamente reúne a los dirigentes regionales en un lugar central. Estos últimos se benefician de tres maneras al capacitárseles como grupo. En primer lugar, desarrollan una identidad organizativa que es importante para su motivación. Segundo, el personal nacional se asegura de que todas las instrucciones y mensajes se entreguen de manera uniforme en todo el país. Tercero, los dirigentes regionales y nacionales aprenden, por medio de una discusión abierta, sobre las inquietudes y la exploración conjunta de soluciones a los problemas.

Voluntarios Locales

El grueso de los voluntarios es reclutado al nivel más local para que cubran los centros de votación en su vecindad.²⁵ De este modo, en las reuniones de reclutamiento muchas personas se conocerán entre sí y se podrá de esta manera identificar y descartar a personas con reconocida actividad partidista. Con el fin de hacer que las personas asistan a las reuniones iniciales, los reclutadores locales utilizan tres técnicas básicas:

- a) se afilian a redes ya existentes (por ejemplo, grupos religiosos laicos, redes de derechos humanos, de mujeres y estudiantiles);
- b) establecen contactos con instituciones de gran prestigio tales como universidades, medios de comunicación, sindicatos de maestros, sindicatos de obreros, grupos agrícolas; y
- c) solicitan el respaldo de ciudadanos sumamente respetados, que ayudan en el esfuerzo de reclutamiento.

Debe crearse una organización eficaz de múltiples niveles; sin embargo, demasiados niveles en la organización complican las comunicaciones y se dificulta mantener la consistencia y la calidad en la capacitación de los voluntarios.

Una vez que una persona decide ofrecerse como voluntario, él o ella se convierte en un reclutador natural de los miembros de su familia, vecinos y compañeros de trabajo.

²⁵ Véase en el Apéndice 6 un diagrama de las oficinas regionales en Serbia.

²⁶ Originalmente, esta práctica fue establecida como un medio con el cual asegurar que los observadores pudiesen votar. En muchos países, los ciudadanos son asignados para que voten en centros de votación específicas cerca de su residencia legal, y es importante no privar inadvertidamente a los observadores de su derecho a votar.

Una vez que una persona decide ofrecerse, él o ella se convierte en un reclutador natural de los miembros de su familia, vecinos y compañeros de trabajo. Enfocada de este modo, la red suele crecer rápidamente.

Los dirigentes nacionales y regionales deben asistir a la mayor cantidad posible de estas reuniones; los invitados especiales pueden incrementar la asistencia y los dirigentes pueden aprovechar la oportunidad para revisar el avance de los reclutadores locales y la calidad de los voluntarios que está atrayendo la organización.

Asimismo, los dirigentes nacionales deben guiar a los reclutadores locales en lo que respecta al número de voluntarios que deben reclutar. El tamaño de la muestra será el factor impulsador que determine la cifra que se debe alcanzar en la localidad. Sin embargo, algunos grupos que tienen como uno de sus objetivos involucrar el mayor número posible de personas en el proceso electoral pueden montar una campaña de reclutamiento abierta, planeando involucrar nuevos voluntarios en otros proyectos. Las restricciones de tiempo y dinero, claro está, pueden limitar la posibilidad de una campaña íntegramente abierta.

Los voluntarios necesarios a nivel municipal deben cumplir con las siguientes tareas:

- ser observadores dentro de los centros de votación (a menudo en equipos de dos personas para asegurar la responsabilidad, compartir el trabajo y reducir la posible intimidación);
- ser mensajeros que recojan formularios y reporten la información si no se permite a los observadores salir y reingresar a los centros de votación;
- ser personal de respaldo de la oficina;
- reemplazar a los observadores cansados, enfermos o ausentes;
- ser observadores en movimiento, para que patrullen afuera de los centros de votación y en el área inmediata vigilando si se da la compra de votos, intimidación, bloqueo del ingreso o movilización de los votantes en espera, etc., información ésta que se debe añadir al análisis cualitativo del proceso;
- ser observadores que cubran y reporten las actividades en las oficinas electorales regionales y municipales; y
- ser operadores telefónicos, según sea necesario.

El tamaño de la muestra será el factor impulsador que determine la cifra que se debe alcanzar en la localidad.

Voluntarios para Operaciones Centrales

Una vez que el reclutamiento de los observadores para el conteo rápido está en marcha, el coordinador de voluntarios pasa a las operaciones centralizadas. El personal nacional, como el(la) Director(a) Ejecutivo(a), los especialistas en

logística, capacitadores, especialistas en medios y el(la) contador(a), pueden beneficiarse todos con el apoyo de los voluntarios. La demanda de ayuda en el centro nacional se incrementa a medida que las elecciones se aproximan. Los trabajos para los voluntarios pudieran ser los siguientes:

- dar la bienvenida a los visitantes y responder al teléfono;
- armar paquetes de materiales que irán al campo;
- armar y distribuir juegos de documentos para la prensa;
- asistir al contador en la preparación de los libros; y
- proporcionar ayuda a chóferes atareados.

Tal vez la tarea más importante y que más tiempo involucra es identificar a las personas que desempeñarán diversos roles en el proceso de recolección de datos.²⁷ Con miras al reclutamiento, entre los papeles más importantes a asignarse alrededor del día de las elecciones están:

- responder al teléfono y procesar informes en la central general de recolección de datos;
- preparar una red de centros de respaldo para la recolección de datos en la ciudad capital;²⁸ y
- recolectar formularios de los centros de respaldo de recolección de datos en la ciudad capital, por lo general en motocicletas o en carros.

Estas labores se hacen en coordinación con el equipo técnico. El número de personas necesarias depende del tipo de sistema diseñado, la cantidad de datos reunidos y la velocidad a la cual se les debe procesar. En general, cuanto más sofisticado sea el sistema, tanto más grande será el número de voluntarios necesarios para realizar las operaciones el día de las elecciones.

Cómo Convencer y Evaluar a los Reclutas

En su esfuerzo por ubicar voluntarios motivados, los reclutadores nacionales y locales deben dirigirse a una amplia variedad de público. También deben dominar una presentación breve, significativa y sustanciosa para todo público, sin importar si éste incluye a dirigentes cívicos o religiosos, organizaciones profesionales, clubes sociales o combinaciones de éstos y público en general. La presentación debería incluir:

- un mensaje breve explicando por qué razón este esfuerzo es importante para el país en ese momento;
- un resumen panorámico de las actividades del grupo relacionadas con la elección (si es posible);
- razones por las que el grupo está llevando a cabo un conteo rápido;
- una explicación de la importancia que tienen la eficacia y la independencia en las operaciones del conteo rápido;
- un plan breve;

Los puntos del mensaje de reclutamiento y la presentación más amplia deben difundirse a través de los medios hasta donde sea posible.

²⁷ Para más información véase el Capítulo 7, Reuniendo y Analizando los Datos del Conteo Rápido.

²⁸ Para una descripción de estos centros de respaldo de recolección de datos véase el Capítulo 7, Reuniendo y Analizando los Datos del Conteo Rápido.

- describir a quién se necesita y para qué tareas; y
- una entusiasta invitación a unirse.

Los puntos del mensaje de reclutamiento y la presentación más amplia deben difundirse a través de los medios hasta donde sea posible. Esto creará mayor conciencia sobre proyecto y su reconocimiento es útil para los reclutadores nacionales, regionales y locales. Igualmente ayudará a mejorar la credibilidad del grupo ante la comisión electoral, el público, los actores políticos y otros públicos claves.

En cada evento de reclutamiento, los dirigentes deben dar una explicación más detallada sobre qué es un conteo rápido y por qué razón es importante llevarlo a cabo en el contexto político nacional. Ellos deben explicar el cronograma total para organizarse en preparación para las elecciones. Por último, deben examinar los requisitos específicos de cada puesto que necesitan cubrir. Algunos de los posibles requisitos y rasgos deseables son:

- credibilidad como agente imparcial y un compromiso con la neutralidad política durante todo el proceso;
- capacidad para donar tiempo;
- habilidades tales como leer, escribir, manejar y usar equipos como teléfonos, fax o computadoras;
- requisitos físicos tales como una buena vista y oído, la capacidad de caminar grandes distancias o estar de pie todo el día; y
- conocimientos (para proyectos especiales) en áreas tales como derecho, periodismo, programación de computadoras, manejo de bases de datos, enseñanza y contabilidad.

En el juramento, los voluntarios aceptan los términos estipulados en el código de conducta.

Incluso en esta temprana etapa es buena idea presentar un código de conducta que describa los derechos y las responsabilidades que rigen a los observadores. El código de conducta se basa en la misión y los objetivos de la organización, los requisitos establecidos por la ley y las regulaciones electorales nacionales, y las normas internacionales.²⁹

Al final de cada reunión de reclutamiento, los dirigentes deben invitar a los participantes interesados a llenar una solicitud para unirse a la organización. Ésta contiene información biográfica y de contacto esencial, que será incluida en una base de datos central. La solicitud debe estar acompañada por un juramento de imparcialidad. En él, los voluntarios aceptan los términos estipulados en el código de conducta, dan fe de no ser activistas o candidatos de ningún partido político y se comprometen a abstenerse de tomar parte en actividades partidistas durante las elecciones. Es aconsejable mantener los formularios del juramento en un lugar seguro para poder demostrar que todos los observadores

²⁹ Para mayor información sobre las estipulaciones que garantizan a los ciudadanos el derecho a observar las elecciones, véanse los Apéndices 3 y 4. Para ejemplos de códigos de conducta en Sierra Leona y Bangladesh, véanse los Apéndices 3D-E.



PREGUNTAS FRECUENTES

¿Es esencial establecer una base de datos de todos los voluntarios?

Una innovación reciente entre los grupos de conteo rápido es la de centralizar la información biográfica de los voluntarios. Esto facilita una serie de tareas para el equipo coordinador de voluntarios:

- producir tarjetas de identificación de los voluntarios;
- mantener un cuadro general de hitos importantes, como cuántos voluntarios se han reclutado, cuántos han terminado su capacitación, o cuántos han recibido credenciales como observadores;
- producir desagregados demográficos de los voluntarios por género, grupos de edad, lengua o etnia, o según áreas geográficas;
- generar rápidamente instrucciones, pedidos o diplomas a grupos de la red de voluntarios, o a toda la red; y
- listas impresas con la información de contacto para los supervisores de los observadores que no presentan informes oportunos sobre el día de las elecciones, permitiendo la rápida recuperación de la información faltante.

La base de datos también puede registrar los intereses de los voluntarios en diversas actividades post-electorales, lo cual es importante para las labores del grupo más allá de las elecciones.

Por cierto, es sumamente importante considerar los temas de seguridad y confidencialidad en torno a estas bases de datos y tomar las precauciones necesarias. Sin embargo, la experiencia ha mostrado que en la mayoría de los casos, las ventajas superan con mucho a los posibles problemas.

lo hicieron, en caso de que se cuestione a alguno de ellos. Muchos reclutadores cierran la reunión con una lectura y firma grupal del juramento.³⁰

CAPACITACIÓN

La capacitación de los voluntarios se debe realizar en tres etapas, que reflejan las prioridades del reclutamiento descritas líneas arriba. En primer lugar se capacitará a los miembros de los comités regionales y municipales. En segundo lugar se llevarán a cabo talleres para los propios observadores, aquellos que trabajarán dentro de los centros de votación y transmitirán sus informes vía el

³⁰ Véanse en los Apéndices 7AC los ejemplos del juramento de neutralidad de Ucrania, Guyana y Kazajistán.

En los conteos rápidos la descentralización debe mantenerse al mínimo porque es vital minimizar los errores de contenido y la desigualdad en la calidad.

teléfono. A medida que se acercan las elecciones, los capacitadores trabajarán con especialistas en computación para preparar a todos aquellos que se ocuparán de la recolección de los datos.

Cómo Capacitar a los Comités Regionales y Municipales

Los primeros programas de capacitación para el conteo rápido que se organicen deben estar dirigidos a los comités regionales. El diseño de estos programas es complejo porque se espera que los integrantes de los comités cumplan diversas tareas, que van desde el reclutamiento y la capacitación de los voluntarios hasta el establecimiento de buenas relaciones con los funcionarios electorales locales. Algunos capacitadores nacionales prefieren reunir a los integrantes de los comités una sola vez durante varios días, en tanto que otros ofrecen una serie de talleres para cubrir todo. Entre los temas están:

- qué es un conteo rápido;
- por qué es importante un conteo rápido;
- cómo se implementa un conteo rápido;
- la ley y los reglamentos electorales, en particular aquellas secciones referidas directamente a los procesos de votación y conteo, y los derechos y responsabilidades de los observadores de las elecciones;
- las tareas de los comités regionales;
- las tareas de los comités municipales;
- las tareas de los observadores del conteo rápido;
- cómo abrir oficinas regionales y municipales;
- un cronograma de las actividades hasta las elecciones; y
- cómo la oficina nacional respaldará a los dirigentes regionales (por ejemplo, si habrá una remuneración o compensación financiera de los gastos).

Una vez capacitados los dirigentes regionales, se les pide que establezcan y preparen comités municipales dentro de sus áreas. La agenda es sumamente parecida a la anteriormente descrita. Cuando sea posible, los representantes de la oficina central deben ayudar a los dirigentes regionales en la capacitación de los dirigentes municipales.

Cómo Preparar a los Voluntarios Locales

Una vez que todos los comités regionales y municipales están capacitados, la organización se concentra en los voluntarios que estarán dentro de los centros de votación el día de la elección. El tiempo y los recursos son los factores principales que dictan la estrategia a seguir para llegar a miles de personas rápidamente. Hay tres opciones básicas:

- *Un sistema piramidal o de arriba hacia abajo*—El (los) principal(es) capacitador(es) prepara(n) al(a los) dirigente(s) regional(es) para que capacite(n) a los dirigentes municipales, los cuales a su vez prepararán a los observadores del conteo rápido. Esta opción es eficiente, descentralizada y económica.

- *Equipos móviles*—Se forman y preparan equipos a nivel central; los equipos individuales se reparten y cubren secciones del país hasta que la capacitación se ha llevado a cabo en todos lados. Este sistema es mejor para conservar la uniformidad y la calidad. Es igualmente económico pero requiere de más tiempo.
- *Día nacional de capacitación*—Suficientes capacitadores son preparados y desplegados para que cubran todo el país en un solo día. Por ejemplo, se envía un equipo para que capacite observadores en cada distrito electoral. Este método es rápido y representa un evento nacional de alto perfil. Sin embargo, requiere de una preparación intensiva.

La mayoría de las organizaciones implementan una combinación de las opciones anteriores. Sean cuales fueren las técnicas empleadas, debe darse prioridad a la uniformidad. En general, en los conteos rápidos la descentralización debe mantenerse al mínimo porque es vital minimizar los errores de contenido y la desigualdad en la calidad. Los formularios y manuales de capacitación de buena calidad promueven la consistencia, pero sigue siendo buena idea contar con un delegado de la oficina central que esté presente en tantos programas de capacitación como sea posible.

Algunas organizaciones que están preparándose para el conteo rápido establecen operaciones paralelas de capacitación en grandes zonas urbanas, como la capital del país o las grandes ciudades. Es importante asegurarse de que se dedique tiempo del personal y recursos adecuados a estas ciudades, puesto que las capitales contienen una alta concentración de centros de votación, y por lo tanto de puntos de muestreo. Por ejemplo, en Nicaragua en 2001, aproximadamente un tercio de los puntos de muestreo estuvieron situados en la ciudad capital de Managua. El grupo cívico Ética y Transparencia asignó un coordinador pagado a tiempo completo para que reclutara y capacitara a los observadores de Managua, y el resultado fue una cobertura de casi el 100% el día de las elecciones.

Cómo Preparar a los Voluntarios para los Operativos Centrales

El equipo coordinador de voluntarios debe asimismo preparar voluntarios para que ayuden en la oficina nacional. Todos los voluntarios de la oficina central deben también ser capacitados y acreditados como observadores, ya sea que asistan al(la) Director(a) Ejecutivo(a), a los capacitadores, funcionarios de logística, especialistas en informática o contadores. Esto les proporciona una íntima comprensión del trabajo que se lleva a cabo y las responsabilidades de aquellos a quienes están asistiendo. También les prepara para que reemplacen a los observadores en la ciudad capital en caso de ser necesario.

Algunas organizaciones que están preparándose para el conteo rápido establecen operaciones paralelas de capacitación en grandes zonas urbanas, como la capital del país o las grandes ciudades.

El conteo rápido es un proyecto único que requiere métodos de capacitación especiales. Es susceptible a los plazos y políticamente delicado.

Tres grupos especializados de voluntarios son responsables de la recolección de datos y deben recibir capacitación separada. Según se describe arriba, ellos:

- responden los teléfonos y procesan los informes en la central general de recolección de datos;
- responden los teléfonos y procesan los informes en las centrales de respaldo de recolección de datos; y
- usan motocicletas o automóviles para recoger los formularios de la red de hogares u oficinas particulares en la ciudad capital.

El equipo coordinador de voluntarios debe trabajar muy cercanamente con el equipo técnico en los programas de capacitación; estos deberían ser co-diseñados y presentados por el capacitador en jefe y el especialista en computación. Estas tareas requieren del conocimiento mutuo de la red de voluntarios y el sistema de recolección y análisis de los datos.

Técnicas de Capacitación

Un examen detenido de la metodología de la educación de adultos está fuera del ámbito de este manual y probablemente sea innecesario, puesto que los grupos deben contar por lo menos con un capacitador experimentado entre su personal. El capacitador principal deberá tener una experiencia extensa en el diseño de materiales y programas de capacitación para adultos, y un conocimiento particular del trabajo con voluntarios. Sin embargo, el conteo rápido es un proyecto único que requiere métodos de capacitación especiales. Es susceptible a los plazos y políticamente delicado, Los capacitadores deben motivar a los voluntarios y enseñarles a realizar tareas específicas. A continuación se describen algunas técnicas y actividades que han resultado eficaces:

- Comience con el cuadro general: inspire a los voluntarios explicando por qué razón se considera que un conteo rápido es considerado crucial en el contexto político actual. Luego diríjase al plan global de la organización. Eduque a los participantes en partes relevantes del proceso electoral y concluya con la capacitación en tareas específicas.
- Proporcione el contexto histórico y político: explique la historia del conteo rápido y cómo éste ha sido empleado exitosamente en la región y en todo el mundo. Es útil involucrar invitados internacionales en las sesiones de capacitación, tales como asesores o donantes, o prominentes figuras locales que han estado involucradas en el conteo rápido en otros países. Esto es particularmente útil cuando se prepara al personal nacional y a los dirigentes de los comités regionales.
- Transmita la razón detrás del plan: A la vez que se detallan los planes de la organización, explique por qué se tomaron ciertas decisiones. Por ejemplo, a menudo se pide a los observadores que presenten el mismo informe en

tres llamadas telefónicas distintas. Los capacitadores deben explicar que en Paraguay y Perú, la electricidad fue cortada el día de las elecciones en la central general de recolección de datos, y que por lo tanto las llamadas a teléfonos de respaldo en hogares particulares fue esencial. Es más probable que los voluntarios completen las tareas si se les hace entender su importancia.

- Haga referencia a los manuales: los manuales bien diseñados sistematizan los programas de capacitación. Asegúrese de que todas las instrucciones y los mensajes sean uniformes para evitar la confusión en torno a los roles o tareas. Estimule a los voluntarios a que los estudien fuera del programa de capacitación.
- Utilice técnicas vivenciales: dado que muchos observadores de la cuenta rápida únicamente contarán con una sesión formal de capacitación, prepare su adiestramiento para que éste les haga pasar por la experiencia de la observación. Haga que los voluntarios simulen los procesos de votación y cuenta. Efectúe representaciones de los roles o piezas teatrales para ilustrar los problemas que pueden ocurrir. Lo más importante es que emplee formatos como los debates o exámenes amistosos o programas-concurso para evaluar si los participantes realmente han aprendido bien su tarea.^{31, 32}
- Separe tiempo para pequeñas reuniones de planificación: Dedique tiempo para que los capacitadores se reúnan con cada comité o participantes individuales, para establecer planes de trabajo realistas o resolver asuntos específicos de zonas locales. Emplee las sesiones para ocuparse de detalles importantes, tales como el mejor modo de llegar a un centro de votación remoto, o cómo resolver cuestiones sensibles como las finanzas.
- Hable de la “política” de la cuenta rápida: los auspiciadores y organizadores de la cuenta rápida a menudo enfrentan la oposición de los partidos políticos y/o las autoridades electorales. Se debe informar a los participantes que esto es normal y es de esperarse. Se les debe animar a que discutan sus preocupaciones y preparen respuestas en caso de que se formulen acusaciones en contra del grupo, en público o en la prensa. Recuerde que debe enseñar y reforzar el mensaje de la organización sobre estos puntos, de modo tal que la respuesta local sea consistente con el mensaje nacional.
- Incluya una discusión de las medidas de seguridad: ésta puede convertirse en un tema importante dependiendo de la existencia de un historial de violencia y la posibilidad de que las elecciones sean arduamente disputadas. La muestra se mantiene en secreto y los observadores a menudo ignoran qué centro de votación cubrirán hasta muy cerca de las elecciones. Pueden asignarse códigos a los observadores para que se identifiquen al

Muchos grupos publicitan las actividades de capacitación para mostrar a las autoridades electorales, los partidos políticos y el público que están bien organizados y en crecimiento.

³¹ Véase *Pocket Guide to Training* (1998) del NDI; *A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action* (1999), pp. 1-12, de J. Pretty e I. Guijt; *The Winning Trainer* (1996), pp. 174-179, de J. Eittington.

³² Véase en el Apéndice 8 un ejemplo de un ejercicio vivencial de capacitación desarrollado para los conteos rápidos.

El equipo coordinador de voluntarios debe evaluar constantemente la satisfacción de los voluntarios, en particular en los atareados comités regionales y municipales.

presentar sus informes. En algunos casos en los cuales la seguridad ha sido motivo de preocupación, los comités locales han tenido que enviar observadores en equipos ampliados y suministrar vehículos. Este tipo de problema debe ser tratado en la reunión de planeamiento antes sugerida. Many groups publicize training activities to demonstrate to electoral authorities, political parties and the public that they are well organized and growing. Well-designed training programs highlight a group's commitment to professionalism, fairness and independence. In addition, disseminating training materials and observer checklists bolsters the deterrent function of a quick count.

Muchos grupos publicitan las actividades de capacitación para mostrar a las autoridades electorales, los partidos políticos y el público que están bien organizados y en crecimiento. Los programas de capacitación bien diseñados subrayan el compromiso de un grupo con el profesionalismo, la equidad y la independencia. Además, diseminar los materiales de capacitación y las listas de los observadores fortalece la función disuasiva de un conteo rápido.

Cómo Motivar a los Voluntarios

La motivación de los voluntarios frecuentemente se pasa por alto aunque es una parte fundamental del trabajo del equipo de coordinación de voluntarios. Mostrar aprecio por la dedicación de los voluntarios no solamente es lo correcto, sino que es además esencial para el éxito del esfuerzo. A muchos se les confía información crucial y se les pide que cumplan roles indispensables. Es menos probable que quienes estén insatisfechos realicen un trabajo exhaustivo.



LAS LLAVES DEL ÉXITO

Las siguientes actividades adicionales han ayudado a motivar voluntarios en muchos países:

- enviar cartas de agradecimiento del Directorio u otras figuras prominentes;
- entregar camisetas, sombreros u otras vestimentas que identifiquen al voluntario como integrante de la organización;
- entregar regalos tales como mochilas o maletines a los voluntarios que asumen un papel dirigente;
- entregar certificados a los voluntarios en hitos importantes, como son alcanzar una meta de reclutamiento, la culminación exitosa de un ejercicio de simulación y al final del proyecto;
- incluir voluntarios en eventos de prensa o vídeos promocionales;
- invitar a los voluntarios regionales para que asistan a reuniones con los donantes, funcionarios electorales o misiones internacionales de observadores de elecciones;
- organizar celebraciones para marcar un exitoso operativo de conteo rápido, y reuniones para hacer preguntas a los voluntarios luego de eventos importantes y discutir las lecciones aprendidas.



FIGURA 4-2:
CERTIFICADO DE RECONOCIMIENTO
PARA UN OBSERVADOR ELECTORAL
VOLUNTARIO

Un mensaje de reclutamiento eficaz motiva a los voluntarios desde el principio. De hecho, la experiencia en todo el mundo muestra que una vez que los voluntarios comprenden cómo funciona un conteo rápido y por qué es importante, ellos expresan su gratitud por tener la oportunidad de hacer algo concreto para promover o fortalecer la democracia en su país. Su entusiasmo mientras leen y firman los juramentos de imparcialidad es palpable y su motivación es fuente de inspiración.

Durante el periodo anterior a las elecciones, el equipo coordinador de voluntarios debe evaluar continuamente el estado de satisfacción de los voluntarios, en particular en los atareados comités regionales y municipales. El coordinador nacional debe contactarse periódicamente con ellos, ya sea visitándolos o telefoneándolos. Todo problema o malentendido debe tratarse y resolverse antes de que se convierta en un obstáculo más grande para el éxito del conteo rápido. Un beneficio colateral de estas conversaciones es que los coordinadores regionales y municipales brindan a los voluntarios información sustancial sobre las actividades preelectorales o el entorno político.

LOGÍSTICA

Un equipo coordinador de voluntarios exitoso identificará, reclutará, capacitará y desplegará a cientos o miles de voluntarios. La logística necesaria para respaldar y aprovisionar a este cuadro con los materiales necesarios es considerable y desalentadora. Desafortunadamente, el costo y el tiempo necesarios para completar estas tareas a menudo se subestiman. No es raro que los auspiciadores del conteo rápido se vean obligados a reducir sus estimados (y el tamaño de sus muestras) al hacerse evidente el tamaño y la complejidad de estas tareas.

El trabajo de un(a) funcionario(a) de logística se divide en dos áreas: 1) hacer los arreglos de viaje para el personal y los voluntarios; y 2) conseguir y distribuir materiales y equipos. Durante las fases de reclutamiento y capacitación del proyecto del conteo rápido hay bastante que hacer preparando los viajes del

personal, incluyendo el transporte, las comidas y el alojamiento. Sin embargo, a medida que se acercan las elecciones, el(la) funcionario(a) de logística puede quedar abrumado(a) por la tarea de abastecer las diversas necesidades materiales de la red, entre ellas:

- provisiones y equipos básicos de oficina;
- materiales de capacitación;
- dinero o reembolsos para cubrir los costos de organización y capacitación nacionales, regionales y locales;
- viáticos para el día de las elecciones;
- formularios para el día de las elecciones, listas;
- equipos de comunicación tales como teléfonos, radios, fax; y
- equipos de procesamiento de datos, tales como computadoras e impresoras.

Si bien el(la) coordinador(a) de voluntarios a menudo será el contacto principal para los dirigentes y voluntarios regionales y locales, ella o él debe contar con el(la) funcionario(a) de logística para que se encargue del respaldo local y logístico.

Para trabajar bien, el(la) funcionario(a) de logística debe coordinar sus actividades con otros integrantes del personal, como el(la) Director(a) Ejecutivo(a), el(la) coordinador(a) de voluntarios y el(la) contador(a), para construir sistemas e implementar políticas para la entrega y recepción de materiales. A continuación se enumeran unas cuantas recomendaciones para el(la) funcionario(a) de logística:

- Asesórese con los integrantes de la red; comprenda que cada región tendrá su propias "excentricidades" logísticas. Solicite información sobre el mejor método para distribuir la información o los materiales. Guarde esta información en una base de datos.
- Cuento con sistemas de respaldo para cada región. Esté el tanto del transporte terrestre en caso que los vuelos se cancelen. Sepa dónde hay una red de radiocomunicación en caso de que las líneas telefónicas dejen de funcionar.
- Elija un método primitivo en lugar de uno moderno. En general, los sistemas elementales presentan menos riesgo de fallar. Planee utilizar los sistemas más elementales de transporte y comunicaciones, y pase a sistemas más sofisticados únicamente cuando aquellos sean demasiado lentos.

**RECUERDE QUE**

La tarea más grande de un conteo rápido es construir y capacitar una red de observadores voluntarios. Los componentes básicos de esta tarea son:

1. diseñar formularios de observación y manuales de instrucción;
2. reclutar voluntarios en cada región del país;
3. capacitar los voluntarios en el proceso electoral y sus obligaciones; y
4. administrar la logística necesaria para reclutar y capacitar a la red, así como mantenerla.

- Cronometre el proceso. Lo más importante es calcular cuándo se podrá enviar el “último mensaje” que llegue a toda la red de voluntarios. Si este proceso toma cinco días, ¡importa poco preocuparse por un cambio de instrucciones tres días antes de las elecciones!

Cómo Dedicar Tiempo y Personal Suficientes

Construir y preservar una red de voluntarios es, de hecho, el aspecto que más tiempo toma en los preparativos para un conteo rápido. Es importante subrayar que este trabajo prosigue aún después del día de las elecciones. En muchos países, el proceso de conteo continúa durante días e incluso semanas. A menudo se pide a los observadores que investiguen las impugnaciones o que vigilen la resolución de cuestionamientos en las oficinas electorales locales o regionales. Además, la oficina nacional debe estar preparada para recibir llamadas del campo, ya que los dirigentes de los comités y los observadores tienen preguntas y esperan que se les mantenga al tanto de los desarrollos post-electorales. Por último, reunir todos los formularios toma un tiempo significativo. Todo esto debe tenerse en cuenta e incluirse en la planificación del periodo post-electoral.

