

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN DE UN ORGANISMO ELECTORAL

Curmen Chacón de Cárcamo

Deseo, en primer lugar, agradecer el honor que me han conferido los directores del IIDH/CAPEL al invitarme a compartir con ustedes algunas de mis experiencias al frente de una unidad de capacitación dentro de un organismo electoral, en el marco del IV Seminario para técnicos gestores de la capacitación electoral en Centroamérica, México y el Caribe, como parte del Programa de Alta Gerencia Electoral.

Felicito a la Agencia Española de Cooperación Internacional y al Instituto Interamericano de Derechos Humanos por coauspiciar esta actividad, en la que participamos representantes de los organismos electorales que laboramos directamente en la función de capacitación ciudadana, en campañas de educación cívica y en capacitación electoral.

Aprovecharé esta oportunidad para presentar a ustedes algunas consideraciones y reflexiones, pero, sobre todo, para compartir las experiencias más significativas que hemos obtenido en el campo de la capacitación electoral y de la educación ciudadana. Gracias por esta magnífica oportunidad.

Entrando en materia, nos vamos a permitir exponer el tema **Organización y funcionamiento de la unidad de capacita-**

ción de un organismo electoral y con este marco de referencia sobre el tema, pasamos ahora a presentar, en términos generales, aspectos fundamentales que han orientado nuestro desenvolvimiento en la administración y ejecución de un programa de capacitación que, en Panamá, es relativamente nuevo ya que data solamente de 1991.

Antes de esa fecha, el Tribunal Electoral de Panamá no contaba con una unidad administrativa dedicada exclusivamente a la labor de capacitación para los funcionarios electorales. Simplemente, en cada evento electoral, se elaboraba un instructivo de mesa de votación que era distribuido previamente a los ciudadanos que ejercerían algún cargo en la mesa de votación y, en otras ocasiones, se entregaba a los integrantes de la mesa el mismo día del evento. Indudablemente que esta situación no permitía que el trabajo fuera desarrollado científicamente y, por ende, las evaluaciones y opiniones de la ciudadanía no eran las más halagadoras.

Por otra parte, no podemos dejar de lado que en Panamá hubo un período de 21 años en el cual no se llevaron a cabo elecciones plenamente democráticas, por múltiples razones en las que no vamos a ahondar en este momento. Con la administración que se inició en 1990 en el Tribunal Electoral de Panamá, se le dio una alta significación al concepto **capacitación**, con miras a fortalecer los procesos democráticos que deberían imperar en nuestro país, a fin de cambiar un tanto la imagen de la corporación, pues en los períodos anteriores había sido altamente cuestionada.

Para dar inicio al desarrollo de un programa de capacitación que respondiera a las necesidades de la institución y del país en general, se solicitó y se recibió el apoyo y colaboración invaluable del Instituto Interamericano de Derechos Humanos,

a través del Centro de Asesoría y Promoción Electoral, CAPEL, el cual con su vasta y enriquecedora experiencia en el manejo, organización y coordinación de asuntos electorales, nos guió y nos orientó en este campo, obteniéndose cada día resultados más exitosos.

En un principio, el equipo asignado para trabajar en el área de capacitación se manejaba directamente con la máxima organización de la institución, el Despacho Superior y funcionó como una Subcomisión de Capacitación para las elecciones parciales de 1991.

Más adelante, producto de la experiencia exitosa en la capacitación de los jurados de mesa en las elecciones parciales de 1991, se crea de manera formal la unidad administrativa de Capacitación de Funcionarios Electorales, ubicándola en el nivel técnico, adscribiéndola a la Dirección Nacional de Organización Electoral debido a la afinidad de temática y lineamientos jerárquicos.

El Departamento de Capacitación de Funcionarios Electorales, en su inicio, fue creado únicamente con miras a capacitar al personal que desarrollaría alguna función en los procesos electorales, a través de las diferentes corporaciones electorales: miembros de mesa, miembros de las juntas circuitales, comunales, distritales y de la Junta Nacional de Escrutinio.

Esta loable tarea de formar y capacitar al personal que participaría en los procesos electorales, se inicia con la integración de un equipo de trabajo minúsculo, conformado por dos analistas, una secretaria, un capturista, once coordinadores de capacitación y una jefatura a cargo de quien les habla, desde entonces. El Departamento de Capacitación de Funcionarios Electorales, en principio, se fundamentó en dos objetivos generales, a saber:

1. Coadyuvar a la formalización e institucionalización de los procesos electorales, mediante la participación de personal permanente y temporal calificado para participar en eventos electorales organizados, eficientes y eficaces.
2. Planificar, organizar y ejecutar programas educativos, sistemáticos e integrales para formar y capacitar al personal involucrado en los procesos electorales.

Más adelante, se fue sintiendo la necesidad de fomentar un sistema integral que no sólo abarcara a las personas que, en una u otra forma, participarían en eventos electorales, sino también que abarcara el campo de educación de la ciudadanía en general. De allí entonces que se adicionara, como función de la unidad administrativa denominada Departamento de Capacitación de Funcionarios Electorales, el elaborar programas orientados a involucrar la participación de la comunidad en general, desde la etapa de la niñez, juventud, adultos jóvenes y ciudadanos todos, de manera que se fuera forjando, en los diferentes niveles de la comunidad, una verdadera cultura democrática, garantizando así la participación activa de todos en la vida política del país.

En ese sentido, nuestro departamento crea y elabora formalmente el Programa de Educación Cívica Electoral en 1994, poniendo en ello todo su empeño y esfuerzo para que fuera considerado como un valioso aporte en todos los estratos de la sociedad panameña, como en efecto se está logrando.

En un país como Panamá, que se encuentra en un estado de desarrollo social, político, económico y cultural distinto al de los países desarrollados, se hace necesario contribuir con los planes de desarrollo sostenible, capacitando a toda la población y es en aspectos de educación cívica electoral, en los que

el Tribunal Electoral, como organismo rector de los eventos electorales, puede contribuir.

Los procesos democratizadores nos han abocado a percibir la democracia como un sistema de gobierno y de vida; ésto requiere que se de relevancia, tanto a los procesos electorales, como al educarse y educar para aprender a vivir en democracia. Es por ello que, como departamento de capacitación que es parte del engranaje del organismo rector, tengamos el firme compromiso de promover permanentemente la educación ciudadana para fortalecer la democracia, aunados a la responsabilidad de la organización de eventos electorales legales, puros y transparentes.

La democracia, como sistema de gobierno y forma de vida, requiere que la población esté informada con una clara y segura conciencia ciudadana que le de margen a reconocer, exigir sus derechos y los de los demás, como también a cumplir responsablemente con sus deberes, actuando con sentido crítico y participativo para el fortalecimiento de la misma.

El Programa de Educación Cívica Electoral tiene como objetivos que lo enrrumban, los siguientes:

1. Fortalecer la conciencia cívica y ética del ciudadano para la práctica permanente de los valores políticos.
2. Promover el surgimiento de una verdadera cultura democrática, desde la más temprana edad, garantizando así la participación activa de todos los ciudadanos en la vida política del país.

Más adelante profundizaremos en otros aspectos específicos que conlleva el Programa de Educación Cívica Electoral y

su estructura organizativa. Con este recuento, nos permitiremos ahora expresar algunos conceptos más específicos en cuanto a la organización y funcionamiento de nuestra unidad de Capacitación de Funcionarios Electorales, hoy día.

En primer lugar esbozaremos las funciones más relevantes que desarrolla esta unidad administrativa:

1. Programar, ejecutar y evaluar el Programa de Capacitación de Funcionarios Electorales, dirigido a organizaciones políticas y cívicas sobre aspectos éticos y electorales.
2. Reclutar, seleccionar, capacitar y ubicar a todo el personal que participará en eventos electorales.
3. Mantener actualizado el banco de datos de funcionarios electorales.
4. Programar, ejecutar y evaluar el programa de educación ciudadana a fin de promover una verdadera cultura democrática a través de la participación de todos los ciudadanos en la vida política del país.
5. Coordinar y velar porque se cumplan las acciones contenidas en el Convenio sobre Asistencia en Educación Cívica Electoral suscrito entre el Ministerio de Educación y el Tribunal Electoral.
6. Crear los mecanismos necesarios, a fin de garantizar el logro de los objetivos en la capacitación.
7. Determinar responsabilidades de ejecución de las actividades que garantizan los programas.

8. Mantener comunicación y coordinación ascendente, descendente y horizontal con los diferentes estratos administrativos que integran la organización.
9. Coordinar la movilización del personal técnico en el territorio nacional, para la ejecución de los programas y actividades.
10. Dotar de material general, didáctico y equipo para el buen desenvolvimiento de la labor.
11. Coadyuvar con el desarrollo de programas que presenten similitud dentro del engranaje institucional.
12. Elaborar el presupuesto de funcionamiento y de elecciones, que corresponde a la unidad.
13. Evaluar el desempeño del personal que participa en el programa.

Básicamente nuestra estructura de funcionamiento abarca dos grandes programas:

1. El programa de capacitación electoral y
2. El programa de educación ciudadana.

El primero de ellos, el programa de capacitación electoral se divide en dos subprogramas: el de formación electoral y el de capacitación electoral. Este último se constituyó y sigue siendo nuestra razón de ser, ya que el ideal del ser humano es hacer cada día mejor las cosas y acercarse al nivel de excelencia y esto se logra principalmente a través de procesos sistemáticos de formación y capacitación.

Dentro de este programa perseguimos formar y capacitar al personal responsable de la gestión y administración de los procesos electorales, para que éstos se realicen técnicamente y de acuerdo con los preceptos legales.

Es por eso que, antes de cumplir con sus responsabilidades, el personal que laborará en las actividades electorales recibe el entrenamiento necesario para desempeñarse lo más eficientemente posible; ello es necesario hacerlo pues en los procesos electorales intervienen miles de ciudadanos por un corto período de tiempo, y en su mayoría lo hacen casi siempre por primera vez.

Con el programa de formación electoral pretendemos fomentar y fortalecer la formación electoral, toda vez que la ciudadanía tiene la libertad para decidir si se inscribe en un partido político –si no lo está– o se renuncia al mismo –si lo está–. Con miras a fortalecer los partidos políticos y otros entes organizados, se desarrollan seminarios-talleres de contenidos electorales y liderazgo político a diversos niveles, como por ejemplo en los consejos municipales, coadyuvando así al fortalecimiento de los gobiernos locales.

Sobre inscripción y renuncia a partidos políticos, el Departamento de Capacitación desarrolla tres acciones de capacitación y una de supervisión, así:

1. Realimentación a los funcionarios del Tribunal Electoral sobre las disposiciones legales y operativas del programa de inscripción y renuncia de partidos políticos, para realizar labores de registradores electorales.
2. Capacitar al personal de mandos medios para que se constituyan en supervisores de la logística administrativa para garantizar que se realice en forma óptima.

3. Capacitar a activistas de partidos políticos en formación y constituidos. Esta actividad se hace con miras a que éstos participen en las inscripciones de una manera más eficiente, ajustada a las disposiciones legales y de procedimientos que se determinen para tal fin.
4. Supervisar los libros de inscripción y renuncia de partidos políticos, nivel nacional, por parte de los coordinadores provinciales de capacitación, con el fin de que se procure mejorar la calidad del trabajo.

En cuanto al subprograma de actualización y depuración del Registro Electoral, es necesario capacitar a los funcionarios del Tribunal Electoral sobre el proceso de depuración y actualización del Registro Electoral para obtener un padrón electoral actualizado, en este caso, con miras a las elecciones generales de 1999. Asimismo, con esta información se coadyuva a actualizar el registro electoral, de manera que ante el ejercicio de cualquier evento electoral ya se cuente con un registro electoral depurado y confiable.

Por otro lado, el programa de capacitación electoral atiende el área de capacitación electoral, aunque parezca redundante, pero así es su definición.

Con este programa de capacitación electoral se promueve la capacitación al personal que conformará las diferentes corporaciones electorales y de los integrantes de organismos coadyuvantes (como la Policía Nacional, los delegados electorales, los bomberos, observadores nacionales e internacionales, agrupaciones cívicas, entre otros), facilitándoles de esta manera, que su desempeño en las diferentes tareas en un evento electoral, sea la más eficiente y efectiva posible.

Para tal efecto, se realizan seminarios talleres, en los que los participantes, además de adquirir los conocimientos para el desarrollo de las tareas, tienen la oportunidad de hacer prácticas e intercambiar experiencias enriquecedoras que, indudablemente, coadyuvan al logro de ganar seguridad en el manejo y desempeño.

El segundo programa que organiza y ejecuta el Departamento de Capacitación, es el de educación ciudadana que, como dijéramos con antelación, está dirigido a la ciudadanía en general y se le ha denominado Educación Cívica Electoral.

En cuanto a los objetivos generales del programa de educación ciudadana, ya los hemos mencionado antes, por lo que en tanto, nos limitaremos a esbozar los objetivos específicos, para luego adentrarnos en los subprogramas.

- Lograr que los estudiantes orienten su comportamiento democrático, guiados por los más altos valores ético-políticos (equidad, sentido común, carácter, honestidad, tolerancia) como principios que hacen posible la vida colectiva.
- Evaluar el desempeño de los funcionarios electorales, a través de la evaluación de las actas por ellos elaboradas, para disponer de este valioso recurso humano en la base de datos, para futuros comicios.
- Aportar, con nuestras experiencias, al fortalecimiento de los partidos políticos y a la superación personal de sus integrantes.
- Fomentar en el personal que labora permanentemente en el Tribunal Electoral, una actitud crítica e imparcial, funda-

mentada en el dominio de la norma electoral y de los derechos y deberes políticos.

- Promover la cultura democrática desde temprana edad y a lo largo de todo el desarrollo escolar del futuro ciudadano.

Este programa de educación cívica electoral, lo hemos subdividido en diez subprogramas, cada uno de ellos debidamente estructurado con sus objetivos generales y específicos que los enrumban.

Los subprogramas a los que hacemos referencia son los siguientes:

a) *Subprograma No. 1*

Consiste en seminarios de educación cívica electoral para estudiantes de las escuelas primarias oficiales y particulares, a nivel nacional.

Este programa educativo está dirigido en contenido y lenguaje a esa población que inicia el conocimiento de sus futuros deberes y derechos políticos y valora así el sentido de los más altos estándares morales y éticos de honestidad, respeto, etcétera, y se hace usuario satisfecho de la democracia participativa que permanentemente ponen en práctica en los usuales concursos y gobiernos estudiantiles donde se manejan ejercicios con fundamentos cívicos electorales.

Es un programa que se desarrolla mediante dos tipos de acciones de capacitación:

- Seminario de educación cívica electoral a los grupos, preferiblemente estudiantes de VI grado de escuelas primarias oficiales y particulares, a nivel nacional.

- Concurso pictórico, el cual debidamente reglamentado estimula la creatividad y permite plasmar la visión de cultura electoral recibida en los seminarios de la población de estudiantes de primaria, sujeto de este programa.

b) Subprograma No. 2

La misma actividad que la anterior, pero dirigida a estudiantes de los colegios secundarios oficiales y particulares, a nivel nacional.

Como quiera que se debe seguir abonando y cuidando la semilla sembrada en las escuelas primarias, para que ésta vaya germinando y creciendo para crear así más y mejores ciudadanos, conscientes de sus deberes y derechos políticos con una actitud más crítica y fundamentada en los valores cívicos y morales y siendo más participativos en la búsqueda del bien común, actuando como ciudadanos responsables en la emisión del voto o siendo activistas políticos y/o en última instancia, siendo candidatos a los puestos de elección popular.

Este programa se desarrolla a través de dos acciones: seminarios talleres de educación cívica electoral y concursos de redacción.

c) Subprograma No. 3

Este va dirigido a los estudiantes de universidades oficiales y particulares existentes en nuestro país.

En el mismo perseguimos, con los seminarios-talleres, la consolidación y reforzamiento de los conocimientos cívicos electorales adquiridos anteriormente en la praxis estudiantil, pues los estudiantes universitarios constituyen una meta cívica como entes multiplicadores y fuente de futuros funcionarios electorales para el Tribunal Electoral, en los eventos electorales en las distintas corporaciones electorales.

d) Subprograma No. 4

Dirigido a los funcionarios que laborarán en los procesos electorales y cuyo desempeño en otros eventos haya sido evaluado como satisfactorio.

Surge este subprograma del programa de evaluación de las actas de mesa que da lugar a la evaluación del desempeño de los funcionarios electorales que trabajaron en procesos electorales y del interés de dotar a la institución de un banco de datos selecto, depurado y fortalecido.

Hay un interés marcado y creciente de ir educando a los ciudadanos para que sean responsables del papel que les corresponde como funcionarios electorales pues de este grado de responsabilidad con que se desempeñen en estas específicas funciones, se reflejará la excelencia de la labor del Tribunal Electoral y al país le dará la confianza de un trabajo profesional y sustentable.

En este subprograma pretendemos realizar dos acciones:

- Entregar pergaminos o certificados de reconocimiento a los funcionarios electorales (miembros de mesa de votación y personal de apoyo), cuyo desempeño haya sido evaluado de bueno a excelente que represente la expresión de agrado de la patria por la calidad de su labor realizada en los comicios.
- Impartir seminarios de educación cívica electoral a funcionarios con desempeño exitoso, con el propósito de ir fortaleciendo sus conocimientos para poder disponer de este valioso recurso humano en futuros eventos.

e) Subprograma No. 5

Dirigido al fortalecimiento de los partidos políticos.

Persigue como objetivo el fortalecimiento de los partidos políticos en materia cívica electoral, para que ellos, como instrumento democrático, desarrollen un comportamiento como tal a lo interno y externo de sus colectivos políticos.

f) Subprograma No. 6

Fortalecimiento institucional en educación cívica electoral a funcionarios permanentes y eventuales.

Se proyecta como una actividad de desarrollo para el personal de la institución que busca inculcar en el personal la actitud crítica, fundamentada en los más altos valores éticos políticos y vencer así la apatía y desinformación que se tiene en cuanto al papel del Tribunal Electoral en el contexto del derecho electoral y su responsabilidad con la democracia.

Se trata pues de minimizar así las condiciones negativas que tanto merman la vigencia de la democracia, y se procura contar con un equipo humano, con una cultura democrática que no de margen a caer en los vicios y chantajes del sistema externo.

g) Subprograma No. 7

Asesoría Técnica Electoral.

En este programa se brinda asesoría técnica dirigida a centros educativos y a grupos organizados en la revisión de estatutos y reglamentaciones electorales, capacitación electoral y seguimiento de los procesos electorales para el escogimiento de las directivas de las organizaciones cívicas, culturales, sindicatos, asociaciones gremiales a través de procesos democráticos,

aplicando en ellos los procedimientos y reglamentaciones del sistema electoral panameño; no sólo para que lo practiquen sino para que sus asociados se constituyan en fuente de futuros funcionarios electorales para el Tribunal Electoral.

h) Subprograma No. 8

Se refiere al convenio de asistencia en educación cívica electoral, firmado entre el Tribunal Electoral de Panamá y el Ministerio de Educación, enfocado hacia la promoción de la cultura democrática desde la más temprana edad.

La idea es que se comparta el aprendizaje que el estudiante adquiere, especialmente en su proceso de socialización, a lo interno del seno familiar, con la formalidad deliberada, para lograr un efecto más firme y coherente en la adquisición de valores y formación política.

No olvidemos que, tal como se describe en el artículo de la Revista Perfiles Liberales No. 42 *Aprender a vivir en democracia*, «El desarrollo de la autonomía personal, la capacidad de pensar y de actuar por sí mismos, pueden lograrse mejor si se fundamenta desde el principio en la escolaridad con lecciones y clases que releven y expliquen los principios democráticos».

Amparado en este convenio se crea una comisión inter-institucional para revisar los planes de estudio de educación básica general y media académica, para la inserción de los contenidos electorales como componente del tema transversal de derechos humanos y se profundice la educación cívica electoral en todas las escuelas, tanto primarias como secundarias, oficiales y particulares del país.

Entre los logros alcanzados están:

- Revisión de los planes de estudio e inserción de los contenidos electorales.
- Elaboración de la Guía y módulo de contenidos electorales como apoyo al docente de educación básica general (primaria) y media académica y profesional y técnica (secundaria).
- Selección de 84 escuelas piloto a nivel nacional.
- Reuniones de sensibilización y capacitación a los docentes del Plan Experimental de Educación Cívica Electoral.
- Seguimiento a la labor docente llevada por los maestros y profesores de las escuelas del Plan Experimental del Programa de Educación Cívica Electoral.
- Validación del proyecto.

i) Subprograma No. 9

Centro de Información Electoral.

Permite a los estudiantes y ciudadanos estudiosos, interesados en la materia electoral, el uso de una infraestructura cultural adecuada, en el que se le brinda el servicio de información electoral, facilitándoles el estudio e investigación en dicha materia.

Surge la necesidad de la creación de este centro de información electoral ante el inmenso contexto estudiantil que el programa de educación cívica electoral genera.

j) Subprograma No.10

Se refiere a la educación cívica electoral informal, a través de los medios de comunicación, tanto televisivo, radial, prensa y carteles y vallas publicitarias.

Con ello, se pretende seguir sembrando cambios de actitudes en la población electoral, sobre los derechos y deberes ciudadanos de nacionales y de naturalizados, la necesidad de registrar los hechos vitales, sobre la importancia de la cédula de identidad personal, etcétera.

Estamos conscientes de lo oneroso que resulta este subprograma, pero, volvemos a repetir, sería mucho más oneroso no hacerlo. Indudablemente que esta es una acción conjunta con las unidades de Información y Relaciones Públicas y que su buen manejo abarca a aquellos segmentos de la población que no pueden atenderse directamente en los subprogramas anteriores.

Para el desarrollo del programa de capacitación, en períodos no electorales, en el Departamento hoy día contamos con un equipo permanente de trabajo, especializado, seleccionado de acuerdo con perfiles previamente elaborados y funciones definidas.

Disponemos de:

- Una asistente administrativa: se encarga de apoyar a la jefatura en la administración del personal y vela porque se disponga de los insumos necesarios para el mejor desenvolvimiento de la unidad.
- Dos analistas de capacitación: se encargan de la elaboración, organización, coordinación y supervisión de los pro-

gramas de capacitación y de determinar las necesidades de adiestramiento en las diferentes áreas.

- 12 coordinadores provinciales de capacitación, a nivel de la República de Panamá: se encargan de coordinar, en provincia, todas las acciones de capacitación, en coordinación permanente con la unidad gestora.
- Un capturador de datos: se encarga de mantener al día el banco de datos correspondiente a los funcionarios electorales y demás informaciones afines, como por ejemplo la captura de las capacitaciones o actividades de partidos políticos, evaluación de actas de Presidente y Legislador, depuración de la base de datos, captura del resultado de la capacitación y evaluación del desempeño de los registradores de partidos políticos y del Programa de Actualización y Depuración del Registro Electoral, de los miembros de mesa y demás corporaciones electorales, etcétera.
- Un bibliotecólogo: se encarga de dirigir la selección de material bibliográfico y audiovisual sobre temas electorales y atiende y orienta a los usuarios de la biblioteca.
- Una secretaria ejecutiva y tres secretarías regulares: entre todas realizan las funciones propias de su especialidad.
- Un oficinista: coadyuva en las tareas rutinarias de una oficina.
- Una trabajadora manual: se encarga del aseo de la oficina y apoya en algunas tareas de mensajería.
- Un conductor: es una unidad de apoyo en el traslado y movilización del equipo técnico.

- Una jefa del departamento, quien planifica, dirige y coordina la elaboración y desarrollo de los planes, programas y estudios, así como la ejecución de actividades de capacitación, además de llevar la administración de la unidad en general.

Valga aclarar que en períodos electorales, para el programa de capacitación electoral que se activa varios meses antes del comicio, se contrata personal especializado con perfiles y funciones definidas y la cantidad varía en proporción a los funcionarios electorales a capacitar que el evento requiera. Dada la proximidad de nuestras elecciones generales, a celebrarse el 2 de mayo de 1999, se han adicionado, como apoyo al equipo, algunas otras unidades que trabajan en la oficina principal y en las provincias en labores diversas inherentes al programa, tales como supervisores docentes, secretarias, conductores, analista de capacitación, asesor pedagogo, coordinador de capacitación, capturistas y psicólogos. También se ha reforzado el equipo de instructores que se encarga de ejecutar la capacitación, principalmente el personal que laborará en las diferentes corporaciones electorales, pero antes han tenido que apoyar grandemente en la fase de reclutamiento, toda vez que se requiere de aproximadamente 50,000 personas que funjan como funcionarios electorales a nivel nacional.

Ajustándonos a la guía temática que nos fuera enviada con anterioridad a este importante evento, en el cual se nos ha dado el honor de participar, también se nos pide ilustrar un poco sobre cómo pueden estructurarse las unidades administrativas de capacitación.

Sobre este tema, podemos expresar la importancia de que esta unidad administrativa sea de carácter permanente, con funciones específicas, independientemente de que hayan o no even-

tos electorales próximos a desarrollarse, porque es precisamente la oportunidad que se tiene para desarrollar, con todo el esfuerzo y entusiasmo, los programas como el de educación ciudadana, con miras a ir creando conciencia en el elector de sus derechos y deberes ciudadanos, de los compromisos y responsabilidades de que están revestidos, de manera que cuando tengan que ejercer su derecho al sufragio y/o apoyen la labores de organización eleccionaria, lo hagan con plena conciencia y conocimiento de sus actuaciones.

Además, en este período carente de elecciones próximas, se aprovecha la oportunidad también para crear y desarrollar programas de capacitación, dirigidos a los niños y adolescentes, a través de la coordinación con los entes educativos, especialmente en las escuelas de nivel primario y colegios de nivel secundario y proyectándonos, inclusive, hasta los niveles de enseñanza superior.

Para desarrollar cada uno de los programas de capacitación, es necesario contar con una tremenda organización, así como formalidad y seriedad en lo que se proyecta; el personal que integra el equipo de trabajo tiene que tener vocación de servicio y estar plenamente convencido de que la labor que se implementa tendrá un efecto multiplicador y de plena efectividad en la creación y fortalecimiento de la conciencia ciudadana. Si se cuenta con un equipo que no se identifica con estas características, es en vano que se le tenga como parte del mismo. De allí la importancia de seleccionar cuidadosamente al personal, de crear instrumentos de evaluación periódica del actuar de cada funcionario y de su participación entusiasta en lo que se le asigne desarrollar.

El personal de capacitación debe responder a perfiles preestablecidos, de manera que se corra poco o ningún riesgo de que

el personal que se seleccione no se ajuste a lo requerido por el programa.

En cuanto a la planificación y administración de las tareas de promoción de información y capacitación electoral, podemos indicar que también es un trabajo de equipo. Es importante la comunicación, la cual juega un papel preponderante para el logro de los objetivos. Luego de contar con la aprobación de los mandos superiores para el desarrollo de los programas y actividades, debidamente planificadas y contempladas en un cronograma de ejecución, es importante entonces proceder a elaborar, por escrito, las comunicaciones a las diferentes instancias involucradas, a fin de que cada una proceda a realizar las acciones pertinentes que le competen, ya sea de divulgación, de promoción, de información, de ejecución, etcétera.

Como podemos observar, el programa de capacitación es de equipo, de compenetración responsable de cada quien que participa; no podemos pensar que una sola persona puede llevarlo a cabo, pues, indudablemente, las metas propuestas no se podrán alcanzar satisfactoriamente.

Por otro lado, juega un papel de suma importancia la evaluación permanente de cada una de las acciones que se desarrollan, así como del programa en general. Para ello, es necesario elaborar instrumentos de evaluación, que permitan conocer cómo ha sido visto por los participantes cada trabajo realizado, qué aspectos han sido cuestionados en alguna medida, de manera que, como equipo, se estudien las alternativas que permitan superar las áreas que estén revestidas de debilidades y reforzar o ponderar aún más las que hayan sido consideradas como fortalezas.

En Panamá, cuando se trata sobre todo de evaluar resultados de acciones realizadas como parte de eventos electorales y

al final de cada año la labor cumplida, se contrata un especialista en el área de pedagogía y evaluación de proyectos, para que, como ente externo, evalúe teniendo una visión clara del actuar, pero con una óptica diferente, toda vez que él, directamente, no estuvo involucrado en los procesos y por tanto pudiera revestir su evaluación de una mayor objetividad.

Es por eso que se requiere conocer las fortalezas y las debilidades que se dan, y por ello se deben realizar los siguientes trabajos evaluatorios:

1. evaluación del proceso de capacitación derivado de las experiencias del equipo técnico y administrativo responsable de la planificación, coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación;
2. análisis de los resultados de la capacitación electoral derivado del trabajo realizado por los funcionarios.

Como dijéramos con antelación, la evaluación, si se hace de forma científica, con toda la objetividad del caso y se tiene el convencimiento real de su significado, es fundamental para mejorar los sistemas y perfeccionar su aplicabilidad en el campo de acción.

En otro orden, hemos querido dejar de último el tema presupuestario, en virtud de la importancia de que está revestido.

El programa de capacitación es muy costoso, pero más costoso sería no contar con él. Por ello, en la elaboración del proyecto anual de presupuesto no se puede obviar ningún detalle; hay que planificar visualizando con precisión cada insumo, cada contratación de servicio, cada gasto en concepto de alimenta-

ción, de transporte, de materiales, de personal, de alquileres de espacios para reuniones, etcétera, de manera que en el desarrollo de los programas no nos encontremos con escollos que limiten su ejecución plena. Pero, para ello, debemos estar plenamente compenetrados de lo que queremos alcanzar, de manera que al momento de sustentar el presupuesto se tengan todos los argumentos convincentes para que el mismo no sea recortado a libre capricho, probablemente de alguien que no esté realmente compenetrado con el programa y, por tanto, no está consciente de lo que se pretende lograr.

No podemos dejar de lado la coordinación y comunicación permanente con las instancias superiores de la organización, a efecto de que tengan conocimiento pleno del por qué de su contenido y reciba su aprobación.

De no contarse con un presupuesto disponible, tengan la seguridad que no podremos lograr cada uno de los objetivos que nos hayamos propuesto alcanzar.

A manera de resumen, nuestra propuesta para que un programa de capacitación alcance el éxito esperado, nos permitimos recomendar los siguientes aspectos:

1. Reuniones de trabajo con el equipo técnico responsable de la ejecución de los programas, para la revisión de los planes y programas de trabajo, previo a la implementación de éstos.
2. Evaluación permanente e inmediata de cada ejecutoria que se realice.
3. Evaluación permanente e inmediata de cada documento: programaciones analíticas, planes de trabajo, formularios,

modelos de actas de acuerdo con el tipo de elección, modelos de formas para la evaluación, etcétera.

4. Reuniones evaluativas periódicas, para conocer fortalezas y debilidades de lo actuado y recomendar los ajustes que sean necesarios.
5. Preparación de instructivos para la aplicación de cada documento que se implante.
6. Elaboración de un informe de las evaluaciones anuales señalando fortalezas y debilidades, así como recomendaciones y preparación de memorias de lo actuado por capacitación en cada uno de los eventos electorales que se hayan realizado, de manera que siempre se disponga de un marco de referencia que sirva de guía para el personal que se vaya incorporado al programa.
7. Dar importancia especial a la selección del personal que trabajará en el programa de capacitación, haciendo incapié en el cumplimiento del perfil que se haya establecido para tal fin y de acuerdo con las funciones que desarrollará, incluyendo la aplicación de pruebas psicológicas para una selección más objetiva.
8. Que la unidad de capacitación, preferiblemente, sea de carácter permanente.

Antes de concluir nuestra intervención quisiéramos hacer algunas reflexiones: en estos momentos, nuestra institución, al igual que otras instituciones electorales de países hermanos, están trabajando en el fortalecimiento de las democracias emergentes, fundamentalmente celebrando elecciones libres y organizando partidos políticos. Todos ellos aspectos legítimos. No

obstante, lo importante es que sepamos que existen otros aspectos importantes, además del hecho de realizar elecciones libres, que, indudablemente es el primer paso para la construcción de las democracias. Pero hay una realidad; no todos los días ni todos los años se celebran elecciones en nuestros países y es entonces la oportunidad que se tiene para que nos dediquemos a trabajar en los aspectos relativos a la educación de una ciudadanía democrática que debe figurar entre los objetivos fundamentales de nuestras organizaciones.

La democracia como forma de gobierno y más aún, como forma de vida, será una mera mención retórica si no va acompañada del único instrumento que la hace posible: la educación cívica o ciudadana de todos y cada uno de los miembros de la sociedad. De allí la importancia de la creación de unidades de capacitación permanentes o temporales que contribuyan a formar en el ciudadano una conducta social responsable, que será el mejor guardián para preservar los derechos inalienables de todos y cada uno de los miembros de la sociedad.

Las instituciones u organismos electorales responsables de liderar cada comicio, llevan sobre sus hombros, además de la loable tarea de formar y capacitar al personal que participa en los procesos electorales, también la de educar a la ciudadanía, de forma permanente.

Estas responsabilidades enrumban a las unidades de capacitación en dos corrientes bien definidas, cuyas analogías son la capacitación electoral y la educación ciudadana. Las diferencia el período en que se realizan y/o se dejan de hacer y la población a quien se dirige.

En síntesis, quisiéramos finalizar nuestra intervención, dejando sentado ante tan distinguida concurrencia, la necesidad

de que en cada uno de nuestros países existan programas de capacitación debidamente estructurados y planificados de acuerdo con las características del entorno individual, de manera que vayamos aunando esfuerzos para lograr una democracia plena, que permita una convivencia, si no óptima, al menos razonable, en nuestra sociedad en vías de desarrollo.

Recordemos que la democracia es algo más que un mecanismo, en realidad es una cultura. Sostener una democracia que funcione es trabajo arduo. Una de las mejores maneras de proteger y nutrir una democracia es hacerlo mediante la educación. La educación es el instrumento fundamental para la democracia.