



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE
MÉXICO**



FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**La importancia de la Comunicación Informal en la elaboración y
ejecución de los Programas de Observadores Electorales y
Visitantes Extranjeros, en los procesos electorales locales de 2011
y 2012**

MEMORIA PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

ALHENA MALDONADO CAMPUZANO

DIRECTOR:

MAESTRO RICARDO JOYA CEPEDA

TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO; JULIO 2023.

MEMORIA PROFESIONAL

La importancia de la comunicación informal en la elaboración y ejecución de los programas de observadores electorales y visitantes extranjeros, en los procesos electorales locales de 2011 y 2012

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	4
1. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN Y SUS INSTITUCIONES	
Definición de comunicación	6
Los modelos de comunicación	7
Importancia de la comunicación en las organizaciones	10
Comunicación organizacional	12
2. MARCO DE REFERENCIA DEL PROGRAMA DE OBSERVADORES ELECTORALES	
Antecedentes del Instituto Electoral del Estado de México	17
Reformas a los artículos de observadores electorales	21
La observación electoral en los procesos electorales del 2011 y 2012	23
Programa Anual de Actividades 2011 y 2012	25
Programa de Observadores Electorales	27
3. OBJETIVO DEL TRABAJO	34
MI EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LOS PROCESOS ELECTORALES 2011 Y 2012	
4. PROCESO ELECTORAL 2011 PARA LA ELECCIÓN DE GOBERNADOR DEL ESTADO DE MÉXICO	35
Preparación del Programa de Observadores Electorales 2011	35
<i>El Programa Anual de Actividades 2011 y el Programa de Observadores Electorales 2011</i>	36

<i>Elaboración del material del Programa de Observadores Electorales 2011</i>	37
<i>Sistema de Registro de Observadores Electorales para el proceso electoral 2011</i>	41
<i>Procedimiento administrativo para la adquisición del material del Programa de Observadores Electorales 2011</i>	43
<i>Solicitudes de las direcciones de Organización y Capacitación</i>	43
Recepción de solicitudes de observadores electorales y visitantes extranjeros en el órgano central	45
Registro de solicitudes y estatus en el Sistema de Registro de Observadores Electorales 2011	47
Entrega de material del Programa de Observadores Electorales para el proceso electoral 2011 al interior del órgano central y a los órganos desconcentrados	50
Curso de preparación o información para observadores electorales y visitantes extranjeros	51
Sesiones del Consejo General y de la Comisión de Organización y Capacitación para la aprobación de los observadores electorales, agrupaciones de observadores electorales y visitantes extranjeros	54
Impresión y entrega de gafetes de observadores electorales 2011	57
Asesorías a órganos desconcentrados	59
5. PROCESO ELECTORAL 2012 PARA LA RENOVACIÓN DEL PODER LEGISLATIVO Y LA INTEGRACIÓN DE LOS 125 AYUNTAMIENTOS DEL ESTADO DE MÉXICO	
Preparación del Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012	61
<i>Programa Anual de Actividades 2012 y el Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012</i>	62
<i>Elaboración del material del Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012</i>	63
<i>Sistema de Registro de Observadores Electorales y Visitantes</i>	68

<i>Extranjeros 2012</i>	
<i>Proceso administrativo para la adquisición e integración del material para el observador electoral y visitante extranjero 2012</i>	69
<i>Capacitación en línea para los ciudadanos mexicanos y para los extranjeros</i>	70
<i>Solicitudes de las direcciones de Organización y Capacitación</i>	72
Recepción de solicitudes de observadores electorales y visitantes extranjeros en el órgano central	72
Registro de solicitudes y estatus en el Sistema de Registro de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012	75
Entrega de material del Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012, al interior del órgano central y a los órganos desconcentrados	77
Curso de preparación o información y curso en línea para observadores electorales y visitantes extranjeros	77
Sesiones del Consejo General y de la Comisión de Organización y Capacitación para la aprobación de los observadores electorales, agrupaciones de observadores electorales y visitantes extranjeros	81
Impresión y entrega de gafetes y material del observador electoral y visitante extranjero	84
Asesorías a órganos desconcentrados	86
ANÁLISIS Y CONCLUSIONES	88
GLOSARIO	93
FUENTES DE CONSULTA	94
ANEXOS	96

INTRODUCCIÓN

El Instituto Electoral del Estado de México (IEEM) es la instancia encargada de organizar los procesos electorales locales, como la renovación del titular del Poder Ejecutivo, la integración del Poder Legislativo y la de los 125 municipios que conforman la entidad. Para las elecciones de 2011 y 2012, el proceso electoral inició en enero del año de la elección y concluyó con la declaración de validez de las elecciones. Sin embargo, previo a este periodo, el Instituto realiza diversas actividades: contratación de personal, búsqueda de inmuebles y elaboración de lineamientos, manuales y reglamentación que deben respetar los participantes en el proceso electoral, es decir, partidos políticos, candidatos, servidores electorales, funcionarios de casilla, ciudadanía, así como observadores electorales y visitantes extranjeros.

La observación electoral es la participación de los ciudadanos mexicanos y extranjeros quienes por voluntad propia desean observar y conocer sobre los procesos electorales. Para cada proceso electoral se diseña, se elabora y se ejecuta el Programa de Observadores Electorales.

Este programa es un trabajo intenso en el que se ofrecen, al observador electoral y al visitante extranjero, todas las herramientas necesarias para su correcta labor y garantizar el valor de su participación en el proceso electoral.

Desde la creación del IEEM, en 1993, y hasta la reforma constitucional electoral del 2014 (en la que se estipula que ahora sólo es el Instituto Nacional Electoral el capacitado), era exclusivamente atribución del Instituto la acreditación de los observadores electorales y visitantes extranjeros para los procesos electorales locales de la entidad.

Para lograr lo anterior, el trabajo y esfuerzo al interior del IEEM es dinámico. Cada dirección y área administrativa cumple con funciones y atribuciones mandatadas por el Código Electoral del Estado de México y la normatividad aplicable. En este sentido, la comunicación organizacional tiene un rol importante, pues, a través de ella, las instrucciones, indicaciones, tareas y responsabilidades fluyen hacia las direcciones y áreas. El qué, cómo y cuándo se comunica se ve reflejado en el desarrollo de las actividades dentro de las organizaciones.

A razón de ello, la presente memoria profesional describe cómo la comunicación informal fue utilizada como una herramienta que unificó criterios y contribuyó a planear objetivos y metas para mejorar los procedimientos durante la elaboración y ejecución de los Programas de Observadores Electorales para los procesos de 2011 y 2012.

Primero se describirá qué es la comunicación y algunos de los modelos. Después se hablará sobre la importancia de la comunicación organizacional, tipos y cómo se emplea. De forma resumida, se revisarán los antecedentes y creación del IEEM, las reformas que se han presentado para el tema de observadores electorales, un panorama amplio de la observación electoral en los procesos electorales del 2011 y 2012 y el Programa de Observadores Electorales: actividades y estructura.

Enseguida se explicará cómo fue la elaboración y ejecución del Programa de Observadores Electorales para 2011, el tipo de comunicación empleada, su importancia e impacto para la elaboración del siguiente Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012.

Para ello, se realizará una exposición de manera comparativa de las actividades y acciones realizadas en cada uno de los programas, en la cual se resaltarán el tipo de comunicación, su valor y cómo se convirtió en un instrumento de apoyo para la realización de los programas de observadores electorales y visitantes extranjeros.

Finalmente se expondrá cómo la comunicación organizacional de tipo informal contribuyó a proponer, innovar, mejorar procedimientos y generar conocimiento; asimismo, se mostrarán los beneficios de estar comunicados y del trabajo en equipo.

1. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN Y SUS INSTITUCIONES

Definición de comunicación

Desde la existencia del hombre en la Tierra, la comunicación ha estado presente de dos maneras: la comunicación verbal por medio de sonidos guturales hasta llegar al lenguaje y la comunicación escrita con símbolos, signos y letras, para después formar palabras, oraciones e ideas. La música, la pintura, la danza, los gestos y otras formas de expresión culturales también son comunicación pero no verbal.

La comunicación viene

del latín *communicare*: poner en común, compartir, intercambiar; es un proceso en constante movimiento. Es relacionar un hecho con la causa que lo produce y el efecto que genera. Son los actos comunicativos permanentes que permiten las relaciones sociales, con mayor o menor zonas de contacto, creando y creciendo a través del diálogo y la discusión. Se habla de comunicación como el intercambio de actitudes, sentimientos, valores, caudal interior, entre otros, que se establecen entre los individuos (Avogadro, 1996).

Por lo tanto, la comunicación se presenta en las relaciones sociales y, para lograrla, es necesario que existan dos o más personas, quienes comparten ideas, datos, información, opiniones, experiencias, sentimientos y formas de pensar.

La actitud forma parte importante de este proceso; nos lleva a una mejor convivencia. Merleau-Ponty define a la comunicación como “el sentimiento de compartir es lo que define a la comunicación, es construir con el otro un entendimiento común sobre algo. [...] El entendimiento común no quiere decir concordancia total con los enunciados envueltos en el intercambio” (Brönstrup, Godoi y Ribeiro, 2007, p. 29).

Por otra parte, Pereda menciona que “la comunicación es un proceso de transmisión de mensajes entre personas, por medio de un canal, con un fin determinado” (Pereda citado en Montiel, 1999, p. 17).

El proceso de comunicación básicamente se compone de:

- El emisor.
- El mensaje.
- El receptor.

El primero elige qué y cómo se transmite; el segundo es el conjunto de signos, símbolos y palabras organizadas, es la información, y por último está quien recibe la información y la interpreta.

La comunicación debe ser clara, precisa, objetiva, oportuna e interesante. Si ésta no se entiende, entonces no estamos expresando lo que queremos de manera adecuada; por ello, es necesario centrarnos en el tema y dar la información en el momento apropiado.

Debemos tomar en cuenta los obstáculos o barreras que impiden una buena comunicación. Las interferencias humanas pueden ser físicas, como una deficiente audición o el escaso conocimiento del tema; las ambientales son el ruido o un lugar inapropiado para recibir la información, por ejemplo, los espacios amplios y con ruidos externos, donde la atención se dispersa (lo contrario sería estar en un espacio cerrado, con buena iluminación y acústica; esto contribuiría para tener una comunicación efectiva). Otro factor importante son los estereotipos que tenemos o con los que siempre hemos trabajado y, cuando existe un cambio, no tenemos la capacidad de identificarnos con algo o alguien (dentro de una organización, lo ideal sería ponernos la camiseta y entender las circunstancias y motivos para colaborar con alguien). Además, cuando hablamos de un tema específico, es importante no desviar la conversación con ideas u opiniones fuera del contexto.

Entre otras funciones, el ser humano se comunica para influir. ¿Cómo lo hace? El emisor manda el mensaje con cierta cantidad de información o datos con la finalidad de afectar, modificar o cambiar la opinión que se tiene de una idea o de alguna situación; el receptor, al recibir el mensaje, efectivamente modifica o cambia el concepto de la idea o situación; esto debe ser un aprovechamiento mutuo para el emisor y el receptor.

Los modelos de comunicación

Los modelos de comunicación han evolucionado. Conforme el hombre ha avanzado hacia la tecnología, el propio modelo de comunicación se transformó de un modelo sencillo (emisor-mensaje-receptor) a uno modificado y ampliado en sus elementos —al agregarse un código, una fuente, un canal, el ruido, la retroalimentación o el *feedback* (una reacción a la acción)— hasta llegar a los modelos de la comunicación de masas y a la comunicación alternativa.

En los años veinte, cuando comenzó a estudiarse, el modelo de comunicación sólo se enfocaba en la eficacia del mensaje; no tenía importancia el

canal o medio y no se conocía el beneficio que podía brindar el *feedback* o retroalimentación.

En una breve revisión, podemos identificar algunos de los modelos de comunicación:¹

- Modelo de Aristóteles. Para él todo giraba alrededor del emisor; no existe la réplica. Todo se concreta en los intereses del orador; sin embargo, ésta es la base de los modelos de comunicación: la fuente, el mensaje y el auditorio.
- Modelo de comunicación de Harold Lasswell. Lo representa en una forma lineal de cinco preguntas que guardan un orden: ¿quién dice qué por cuál canal a quién con qué efecto?. Para responder a las preguntas consideramos que quién es el emisor; dice qué es el mensaje; cuál canal es el medio; a quién es el receptor, y con qué efecto es el impacto que produce su mensaje. En este modelo, lo esencial es el mensaje.
- Modelo de comunicación Claude Elwood Shannon. Para él la comunicación es la transferencia de información. El canal es el medio para transmitir el mensaje. Existen canales formales e informales: los formales son los que están autorizados y pasan por una estructura preestablecida; los informales son las redes de comunicación interpersonal “cara a cara”. No existe una formalidad; en este tipo de canales el contenido no importa, sólo la transmisión del mensaje.
- Modelo de Shannon y Weaver. Es el primer modelo de comunicación matemático. Incorpora elementos como información, fuente, mensaje, transmisor, señal, canal, ruido, receptor, destino, probabilidad de error, codificación, decodificar, ruta de información, capacidad del canal. Su propuesta está en la disminución del ruido al momento de transmitir la información, es decir, cuidar que el mensaje llegue con claridad.
- Modelo de Wilbur Schramm y Osgood. Ya no es un modelo lineal. Su idea está basada en la circularidad de la comunicación: la comunicación no inicia en un tramo ni termina en el otro extremo. Para Schramm, el proceso de comunicación interpersonal se da cuando se comparte la experiencia entre el emisor y el receptor; de esta forma se comprende el significado del mensaje; introduce el concepto de código, centran sus estudios en la conducta de los actores sin diferenciar sus funciones, el emisor y el receptor pueden recibir y enviar mensajes recíprocamente, es

¹ Consultado en: <https://octavioislas.files.wordpress.com/2011/01/modelos.pdf> , http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/20_esp.pdf y https://incom.uab.cat/portalcom/wp-content/uploads/2020/01/20_esp.pdf Fecha: 21 septiembre 2018

un intercambio en los roles de actuación. Los elementos de su modelo son comunicador, receptor y lenguaje.

- Modelo de Gregory Bateson. Los emisores o comunicantes, como él los llama, son personas influyentes que se relacionan en los cuatro niveles de la comunicación: nivel I: intrapersonal; nivel II: interpersonal; nivel III: grupal, y nivel IV: cultural. El proceso de comunicación es el medio por el cual las personas se influyen mutuamente.
- Modelo de Carl Iver Hovland. Estudia cómo se puede influir en la opinión de los demás y en la forma de actuar; en este modelo ya no es importante lo que opinen. Destacan cuatro elementos: el comunicador que transmite, los símbolos transmitidos, los individuos que responden y la respuesta del receptor. Los cambios que presenta el receptor están ligados con el nivel de credibilidad del emisor —en este caso del comunicador—; la naturaleza del mensaje y la capacidad comunicativa del emisor tendrán efecto en el receptor, con afinidad o rechazo al emisor.
- Modelo de comunicación de John W. Riley y Matilda Riley White. El proceso de comunicación se da entre los individuos que se relacionan en un sistema social; es la conexión del individuo con la sociedad. La reacción que el receptor emita al mensaje recibido está ligada a la estructura y proceso social en el que se desenvuelve. Para ellos, el proceso de comunicación se da como un fenómeno social, sólo entre los individuos que integran esos grupos primarios de la sociedad, y a su vez estos grupos integran estructuras más amplias de la sociedad.
- Modelo de comunicación de José Carlos Lozano. Lo denomina como una multiplicidad de influencias y factores. El mensaje se ve afectado por la carga que el emisor lleva en sí y lo mismo ocurre con el receptor. Es una carga de significados ya existentes en cada uno, (laborales, culturales, económicos, familiares). El mensaje es influenciado de los extremos del proceso de comunicación.
- Modelo de David Berlo. Es mejor conocido por sus siglas en inglés SMCR (source-message-channel-receiver); en español es fuente-mensaje-canal-receptor. Para Berlo, la acción del emisor al enviar el mensaje y la estrategia del receptor al recibir el mensaje es un proceso de decodificación y descodificación; los mensajes no son recibidos de la misma manera. La importancia radica en estructurar los mensajes de manera que sean entendidos por todos. Sus elementos son encodificación, mensaje, canal, descodificación y receptor. Berlo resalta

la importancia de tener el canal adecuado para el tipo de mensaje que se quiere enviar.

- Modelo de comunicación de Umberto Eco. Se relaciona con la cultura, que es comunicación. Se basa en los signos, símbolos y significados y lo denomina semiótico-informacional. El individuo se relaciona en grupos sociales de diferentes niveles, por lo que la comunicación se da en sociedad. La comunicación es la transferencia de información de un sistema a otro.
- Modelo de Abraham Moles. Menciona que la comunicación se dará únicamente cuando el emisor y el receptor conocen el mismo lenguaje. Los medios de comunicación sociales son ahora los transmisores de la cultura y son un arma de dos filos, ya que se puede orientar o manipular a través de los mensajes que se difundan a la sociedad.
- Modelo de comunicación de Everett Rogers y Floyd Shoemaker. Está basado en los cambios de la sociedad por la introducción de innovaciones. La comunicación colectiva es básica para dar a conocer estas innovaciones; nace la interacción humana: una persona comunica a otra u otras su idea.

El modelo de comunicación que mejor puede aproximarnos a los procesos relacionados con la elaboración del Programa de Observadores Electorales es el de Wilbur Schramm y Osgood. La comunicación entre las personas que comparten la misma tarea obtienen experiencia que enriquece la comprensión del mensaje. Las funciones del emisor y del receptor se pueden invertir, pues ambos tienen el mismo objetivo y comparten un mismo código; la interpretación de funciones es un modo de combinación de roles con una meta en común.

Importancia de la comunicación en las organizaciones

Las organizaciones son núcleos sociales conformados por individuos que trabajan para cumplir o alcanzar objetivos. Éstas pueden ser privadas o públicas. Para cada tarea corresponde una instrucción que se da a través de la comunicación, ya sea formal o informal, verbal o escrita. De acuerdo con Goldhaber (1984), cuando cada grupo cumple y trabaja de forma adecuada, alcanza la meta de la organización; si un grupo se separa o pierde su función, toda la organización falla.

Para Annie Bartoli (citada en Trelles, 2011) una organización es la propia acción de organizar y el resultado de agrupar de forma consciente personas que se reúnen con la finalidad de alcanzar un objetivo específico. Para ello, la

comunicación nos ayuda a comprender, a realizar las tareas y a llevar a cabo acciones específicas para lograrlo.

Por otro lado, Plowman (1980) considera que la comunicación originada desde la dirección de una organización o de los superiores jerárquicos es esencial. Ésta motiva a los subalternos, pues crea un acercamiento entre los directivos y los empleados que representa el esfuerzo común entre todos los niveles. El trabajo en equipo logra una mejor coordinación, es armonioso y obtiene la cooperación de los miembros de forma colectiva. Para lograrlo, es necesario que los directivos y los empleados, inmersos en el mismo objetivo, estén bien informados y conozcan cuál es su responsabilidad.

La comunicación cumple un papel vital en la organización al momento de reestructurar o reorganizar las diferentes áreas que la integran, pues permite una mejor aceptación al cambio o a los nuevos procedimientos, es decir, a realizar nuevas tareas y disponibilidad para aprender y emprender nuevas acciones: “muchas de las situaciones de la comunicación son multipersonales, cuando formamos parte de una gran organización de cualquier tipo, nos vemos obligados a interactuar con un número proporcionado de gente” (Berlo, 1985, p. 102).

Para que una organización crezca al interior, es necesario tener una buena comunicación entre los miembros de todos los niveles jerárquicos, para que logren un óptimo desempeño de sus actividades laborales, tengan satisfacción personal y que, de esta forma, se sientan orgullosos de pertenecer a la organización.

La comunicación entre los miembros de una organización permite que se conozcan y reconozcan aptitudes y actitudes de cada uno; además, comunicar sus experiencias laborales contribuye a mejorar las tareas y alcanzar los objetivos. La comunicación es igual a desarrollo, por lo que una sociedad comunicada avanza, evoluciona, aprende y se supera. La organización representa un fragmento de la sociedad.

Si no tenemos una buena comunicación al interior de las organizaciones, sus integrantes se sienten excluidos del equipo y aislados de las actividades del trabajo. En consecuencia, sus necesidades básicas —como el sentido de pertenencia, la autorrealización como ser humano, la autoestima y la socialización dentro de la organización— se ven disminuidas.

Tener una mala o deficiente comunicación desmotiva, desorienta y genera desconfianza e incertidumbre entre los integrantes. Cuando no se comparte la misma información, no existe claridad de las cosas y se duplica el tiempo de realización de las tareas; entonces surgen las molestias y situaciones personales que no son gratas.

Por el contrario, una buena comunicación genera confianza, motiva a los miembros, se optimizan los recursos materiales y humanos y se propicia el intercambio de opiniones para mejorar y proponer nuevas acciones o ideas. A mayor y mejor comunicación dentro de las organizaciones, las labores se podrán realizar con eficacia.

Por ello, Timm “considera que la comunicación es esencial para la organización, en el sentido de obtener cooperación y consenso entre los integrantes de la empresa” (Timm citado en Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez, 2005, p. 35).

Para cada organización la comunicación es diferente, pues depende de la estructura organizacional, las redes de información y procedimientos internos, las reglas escritas y no escritas al interior, o los lineamientos o manuales e instrucciones verbales entre los individuos de la organización. La comunicación depende en gran medida de la información que se conoce, del nivel de conocimiento que tiene cada quién sobre los asuntos de la organización y de los canales por medio de los cuales se transmite la información o datos.

La información es un arma; si ésta se comparte con todos en la organización, sus integrantes se sentirán con el respaldo al saber qué pasó, qué está sucediendo, y qué sucederá. Las soluciones se podrán dar en equipo, se brindará confianza y despertará la creatividad de sus miembros, quienes agilizarán las tareas.

Asimismo, la información transmitida debe ser real, de utilidad, simple y nítida (sin basura o exceso de información no requerida), aunque podemos ser repetitivos, con el fin de penetrar en la mente de quien recibe la información y no dejar espacio a la duda. Al comunicarnos de esta forma, la información es veraz y recibida de forma positiva.

Comunicación organizacional

A finales de los años setenta comenzó el estudio de la comunicación desde y para las organizaciones. Ésta se define como un conjunto de técnicas y estrategias dispuestas para mejorar el flujo de los mensajes entre los integrantes dentro de la organización, o bien, de la organización al exterior. Puede influir o determinar la opinión y formas de pensar y actuar de los miembros al interior de la organización, y al exterior, con el público de la organización. El objetivo principal es cumplir con las metas que tiene la organización.

Con el fin de lograr sus objetivos, en el proceso de relacionarse entre cada uno de los miembros de los diferentes niveles jerárquicos, la comunicación organizacional se presenta de manera formal e informal.

La comunicación formal se origina a través de oficios, avisos, manuales, informes, escritos o memorándums, y la informal se genera en los grupos de personas de la organización, es decir, por chismes, comentarios, rumores, diálogo cara a cara, opiniones o experiencias, y por último el “radio pasillo”. Se puede dar en diferentes espacios.

Para Goldhaber (1984), la comunicación organizacional es el conjunto de comunicaciones que se generan al interior de una organización. Los tipos que se utilizan son ascendentes, descendentes y horizontales. Su propósito es asentar las relaciones de trabajo dentro de la organización. Dichas relaciones se desarrollan en un ambiente de sinceridad, de escucha y donde la información circula.

Desde el punto de vista de Daniel Kats y Robert Kahn (citados en Trelles, 2011, p. 3), la comunicación organizacional se presenta en dos niveles: el primero en el campo de las funciones de producción, mantenimiento, adaptación, y dirección; el segundo en las relaciones interpersonales para la realización del trabajo o actividad y de los procedimientos con los que se infunde el sentido de misión.

Carlos Fernández Collado (citado en Trelles, 2011, p. 3), menciona tres funciones que tiene la comunicación organizacional:

- Producción: es decir, administrar, racionar y programar los bienes y servicios de la organización.
- Innovación: es la creación de nuevos proyectos e ideas. Es importante mencionar que en la innovación se requerirán cambios de actitud y comportamiento de los miembros de la organización, razón por la cual la comunicación juega un papel primordial.
- Mantenimiento: consiste en mantener la autoestima de los miembros de la organización, sus relaciones interpersonales al interior y continuar con la producción y la innovación.

De acuerdo con Irene Trelles (2011, pp. 51-53), los tipos de comunicación dentro de una organización son:

- Formal e informal.
- Descendente, ascendente y horizontal.
- Interna.
- Externa.

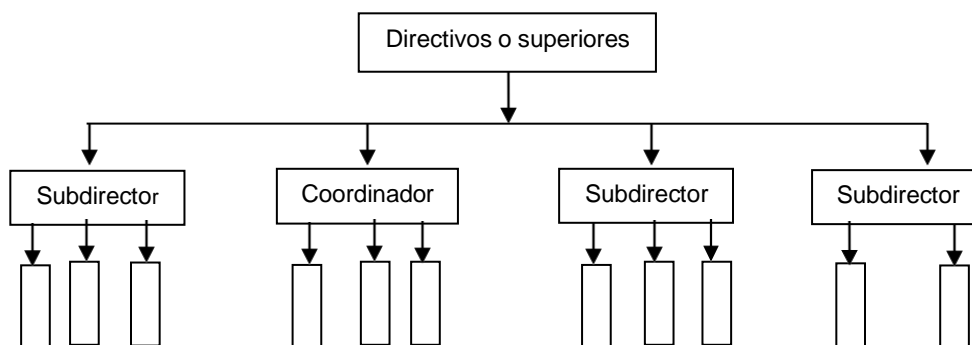
La *comunicación formal* es la que utiliza los canales o medios establecidos para transmitir la información a todas las áreas de la organización, por ejemplo, reglamentos, manuales, lineamientos, circulares, oficios personalizados y memorándum.

La *comunicación informal* se refiere a las actitudes de los miembros de la organización, al momento de relacionarse entre ellos mismos; es una comunicación interpersonal que se da de persona a persona o en pequeños grupos.

Tanto la comunicación formal como la informal son necesarias en una organización. No podemos relacionarnos dentro de ella sin alguna de las dos. Se presentan en las instrucciones e indicaciones y en las opiniones de los miembros.

La *comunicación descendente* es la que se da de directivos a empleados; su objetivo es proporcionar instrucciones claras y específicas. Puede considerarse como unidireccional y perjudicial para la organización (ver diagrama 1).

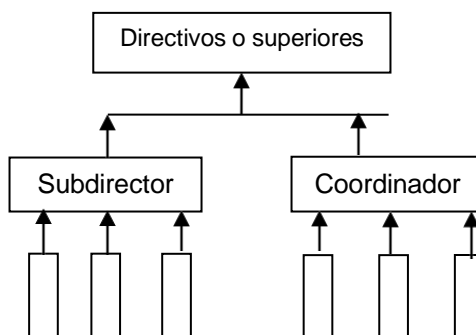
Diagrama 1. Comunicación descendente



Fuente: elaboración propia.

La *comunicación ascendente* es de trabajadores a directivos o superiores. Su objetivo es tener un panorama general de lo que sucede al interior de la organización, surge de la necesidad de escuchar y comunicar. La información es detallada; no sólo es información relacionada con la organización. Los directivos pueden conocer las quejas, ideas y sugerencias de sus miembros, pero también conocer el grado de responsabilidad, integración y de las cuestiones personales de sus miembros.

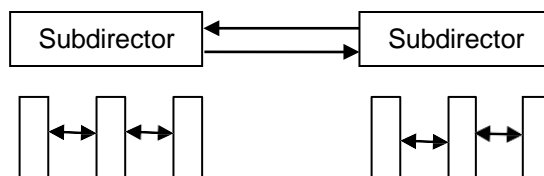
Diagrama 2. Comunicación ascendente



Fuente: elaboración propia.

La *comunicación horizontal* ocurre cuando miembros de un mismo nivel jerárquico se relacionan; su objetivo es la integración y coordinación entre ellos.

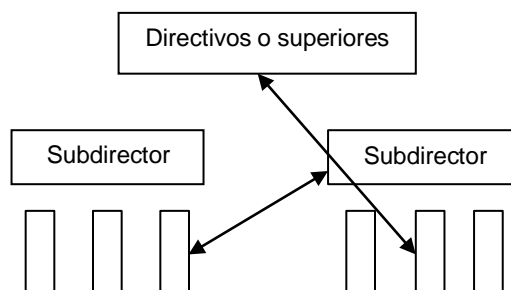
Diagrama 3. Comunicación horizontal



Fuente: elaboración propia.

La *comunicación diagonal* se presenta cuando miembros de diferentes niveles jerárquicos se relacionan, para acelerar y desburocratizar los procedimientos, se aclaran ideas y se evitan contratiempos y malos entendidos.

Diagrama 4. Comunicación diagonal



Fuente: elaboración propia.

La *comunicación interna* brinda reconocimiento a las personas, satisface sus necesidades de autoestima, reduce el conflicto interior de la organización y mantiene sanas las buenas relaciones entre los miembros. Este tipo de comunicación nos ayuda a difundir al interior de la organización los cambios con velocidad y claridad; cuando los miembros son considerados como personas y no sólo como empleados, entonces se visualizan a sí mismos como parte integral de la organización y forman una identidad.

La *comunicación externa* se refiere a todas las comunicaciones dirigidas hacia el público exterior de la organización; su objetivo es mejorar y proyectar una buena imagen y mantener las relaciones públicas.

La necesidad de la comunicación interna y externa es conocer cómo el público interno y externo percibe a la organización. La comunicación es un instrumento estratégico para la organización y eleva su calidad.

2. MARCO DE REFERENCIA DEL PROGRAMA DE OBSERVADORES ELECTORALES

Antecedentes del Instituto Electoral del Estado de México

Anterior al Instituto Electoral del Estado de México (IEEM), la autoridad encargada de los procesos electorales locales era la Comisión Estatal Electoral, creada el 27 de agosto de 1966, con la Ley Electoral del Estado de México. Se destacaba en su integración la presencia de dos representantes del Poder Ejecutivo: el secretario general de Gobierno y el director general de Gobierno. Para el cargo de secretario del Consejo General, se nombraba a un notario público de la ciudad de Toluca.

En 1975 se cambió la denominación de representantes a comisionados y se adicionó a ellos la figura del suplente. Para el comisionado del Poder Ejecutivo el suplente era el oficial mayor de Gobierno, y para el director general de Gobierno, el subdirector de Gobernación.

El 20 de abril de 1978, mediante el decreto 238 de la Legislatura del Estado de México, se publicó la Ley de Organizaciones Políticas y Procesos Electorales del Estado de México.

El 27 de febrero de 1995 se publicó en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de México *Gaceta del Gobierno* la reforma a la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México. En su artículo 11 se estableció que el organismo electoral sería público, autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propios, encargado de organizar las elecciones locales e integrado conforme lo determinara la ley en la materia.

El 2 de marzo de 1996, un año después de la reforma a la Constitución del Estado de México, en el decreto 134, publicado en la *Gaceta del Gobierno*, se expidió el Código Electoral del Estado de México. En él se establecieron las etapas del proceso electoral, acciones, actividades, actores, procedimientos, atribuciones, obligaciones, entre otras disposiciones, para la organización de los procesos electorales en la entidad. Con lo anterior, se dio origen al IEEM.

La reforma de 1998 introdujo el concepto de *ciudadanización*, que es el desapego y la no participación del gobierno en las elecciones locales; se eliminó la figura de los consejeros del Poder Legislativo.

Para los procesos electorales de 2011 y 2012, la integración del Consejo General² era la siguiente, la cual se mantiene a la fecha:

- Un consejero presidente.

² Es el órgano superior de dirección, responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales y legales en materia electoral (IEEM, 2017, p. 250).

- Seis consejeros electorales (propietario y suplente).
- Un secretario ejecutivo general.
- Un representante por cada uno de los partidos políticos (nacional y local).

El IEEM se auxilia de las comisiones para desarrollar sus funciones y atribuciones. En este sentido, el artículo 93 del Código Electoral del Estado de México de 2011 (CEEM) menciona que el Consejo General podrá integrar las comisiones que considere necesarias.

Las comisiones deberán integrarse por tres consejeros electorales —de entre ellos uno será el presidente—; un representante —propietario y suplente— de cada partido político o coalición(es), y un secretario técnico, designado por el Consejo General, de acuerdo con la función de la comisión. A continuación se mencionan los tipos de comisiones:

Comisiones permanentes: su trabajo es habitual y son las siguientes:

- Comisión de Organización y Capacitación (COC).
- Comisión de Vigilancia de las Actividades Administrativas y Financieras.
- Comisión de Acceso a Medios, Propaganda y Difusión.
- Comisión del Servicio Electoral Profesional.
- Comisión de Promoción y Difusión de la Cultura Política-Democrática.

Comisiones especiales: se designan para una actividad de carácter sustantiva. El Consejo General determinará en el acuerdo los motivos de su creación, funciones y su temporalidad.

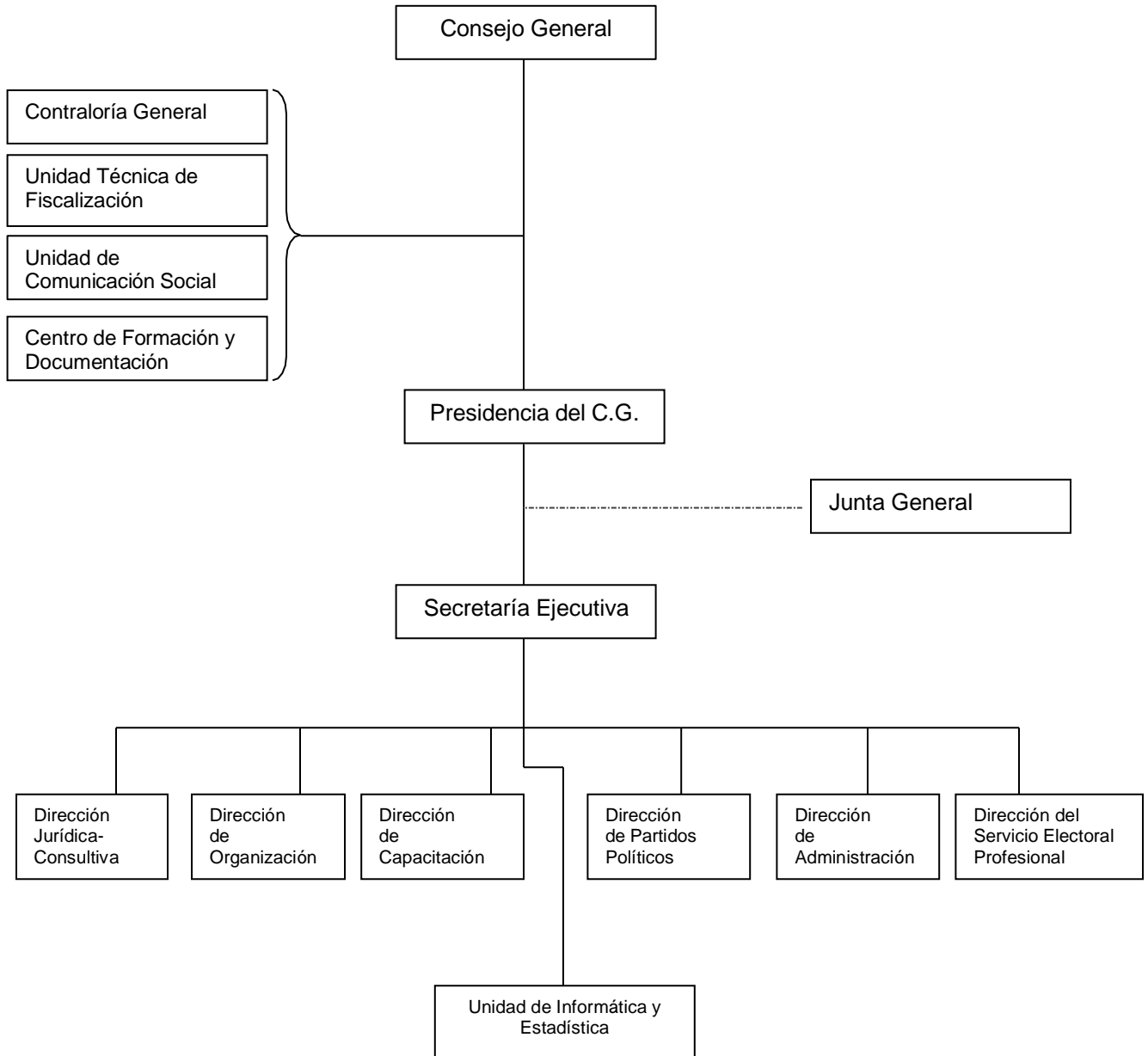
- Comisión de Vigilancia para la Actualización, Depuración y Verificación del Padrón y Lista Nominal de Electores.
- Comisión Dictaminadora del Registro de Partidos Políticos.
- Comisión para la Demarcación Distrital Electoral.

Comisiones temporales: se forman para atender situaciones particulares o extraordinarias que las demás comisiones no pueden resolver. Se deben establecer en el acuerdo sus motivos de creación, objetivos y tiempo de vigencia. Ejemplo:

- Comisión Temporal de Fiscalización del Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México, para atender el procedimiento de liquidación del otrora Partido Político Futuro Democrático (IEEM, 2016 p. 1).

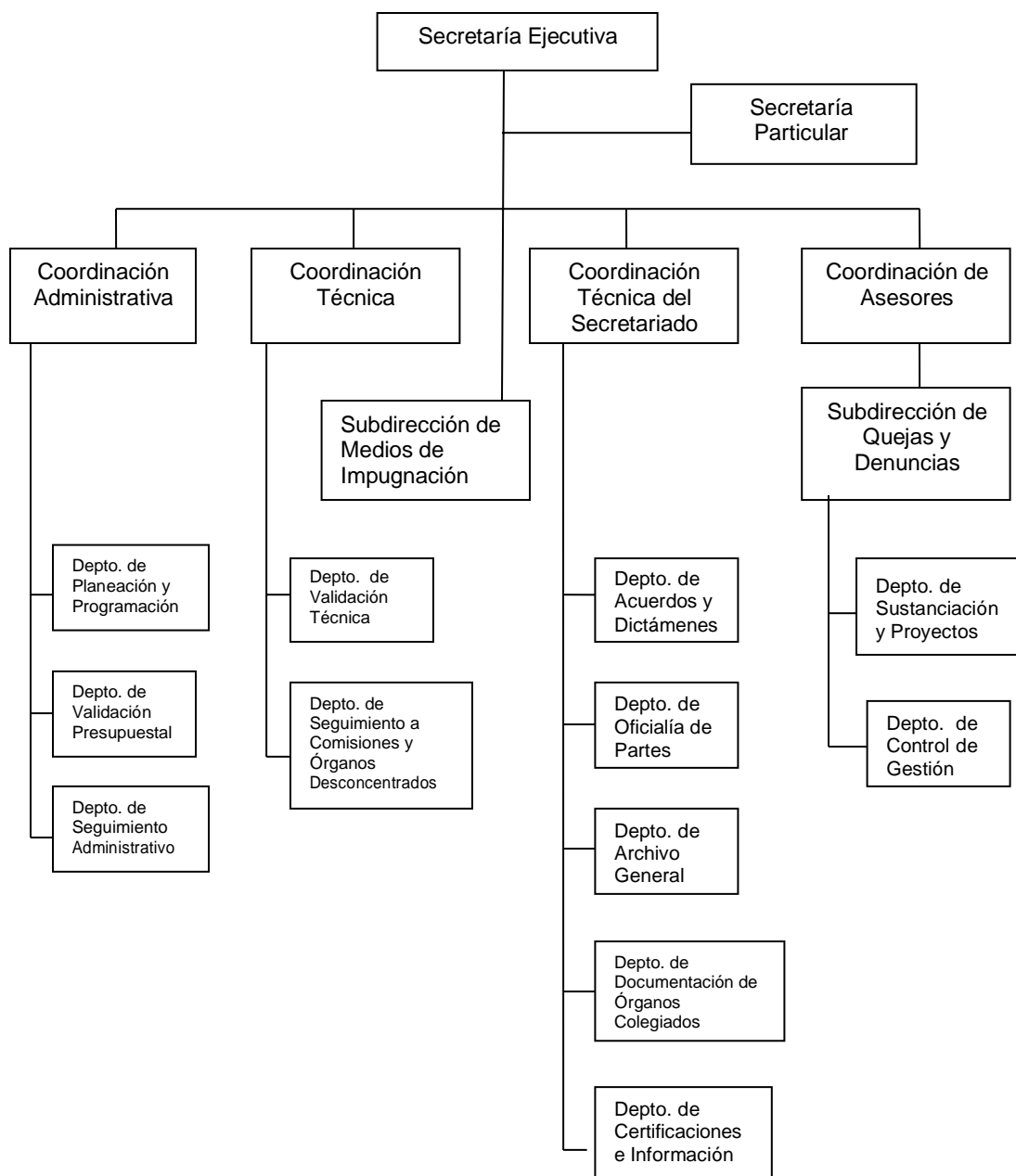
Para una mejor comprensión se muestran dos organigramas de la estructura del IEEM, así como de la propia Secretaría Ejecutiva General, para las elecciones de 2011 y 2012.

Diagrama 5. Organigrama del IEEM en el periodo 2011-2012



Fuente: elaboración propia a partir del original en el Acuerdo IEEM/CG/23/2010 mediante el cual se aprobó el *Manual de Organización del Instituto Electoral del Estado de México*.

Diagrama 6. Organigrama de la Secretaría Ejecutiva General en el periodo 2011-2012



Fuente: elaboración propia a partir del original en el Acuerdo IEEM/CG/23/2010, mediante el cual se aprobó el *Manual de Organización del Instituto Electoral del Estado de México*.

Cabe destacar que el área encargada del Programa de Observadores Electorales, para los años 2011 y 2012, no existía como subdirección dentro del organigrama de la Secretaría Ejecutiva General. Fue hasta el 23 de septiembre de 2014, mediante el Acuerdo IEEM/CG/029/2014 cuando se aprobaron las

modificaciones al *Manual de Organización del Instituto Electoral del Estado de México* y se nombró la Subdirección de Seguimiento y Vinculación. Las elecciones que han sido organizadas por el IEEM son las siguientes:

Tabla 1. Elecciones organizadas por el IEEM

Año de elección	Tipo de elección	Fecha de la elección
1996	Diputados y ayuntamientos	10 de noviembre de 1996
	Extraordinaria	9 de marzo de 1997
1999	Gobernador	4 de julio de 1999
2000	Diputados y ayuntamientos	2 de julio de 2000
2002-2003	Gobernador	9 de marzo de 2003
	Extraordinaria	12 de octubre de 2003
2005	Gobernador	3 de julio de 2005
2005-2006	Diputados y ayuntamientos	12 de marzo de 2006
	Extraordinaria	13 de septiembre de 2006
2009	Diputados y ayuntamientos	5 de julio de 2009
2011	Gobernador	3 de julio de 2011
2012	Diputados y Ayuntamientos	1 de julio de 2012
2014-2015	Diputados y Ayuntamientos	7 julio 2015
	Extraordinaria	3 marzo 2016
2016-2017	Gobernador	4 julio 2017
2017-2018	Diputados y ayuntamientos	1 julio 2018
2021	Diputados y ayuntamientos	6 junio 2021

Fuente: elaboración propia.

Reformas a los artículos de observadores electorales

El CEEM ha registrado adecuaciones, modificaciones, adiciones o una nueva redacción de sus artículos, en temas como propaganda electoral, registro de candidatos, capacitación electoral o registro como partido político local.

El tema de los observadores electorales no ha sido la excepción, pues también ha tenido reformas. A continuación se mencionan.

- En 1996 los observadores electorales no podían ejercer su derecho de observar en el municipio o distrito electoral correspondiente al domicilio de su credencial de elector. Como ciudadanos podían reunirse en una agrupación de observadores electorales que debía registrarse ante el

Consejo General y sólo podían presentar su solicitud en el órgano central³ electoral. Las juntas municipales⁴ y distritales⁵ no tenían la atribución de recibir solicitudes ni de impartir el curso de información o preparación para observadores electorales, de acuerdo con el decreto 134, del 2 de marzo de 1996.

Sin embargo, al aprobarse los “Lineamientos para la acreditación y desarrollo de las actividades de los ciudadanos mexicanos que actuarán como observadores electorales durante los procesos electorales de 1996”, mediante el Acuerdo 11 del 27 de junio de 1996, el Consejo General estableció la mecánica de recepción de solicitudes, curso de preparación o información y acreditación como observadores electorales en las juntas distritales y municipales, para la elección de 1996.

- Para la elección de 1999, mediante el decreto 65, del 2 de octubre de 1998, se añadió al artículo 95, fracción XXXIV, correspondiente a las atribuciones del Consejo General, lo siguiente: “y expedir los lineamientos y bases técnicas de la observación electoral” (IEEM, 1998, p. 140).
- Para las elecciones de 2000, en el Estado de México se presentó la primera elección coincidente, (elección de presidente de la república y de ayuntamientos y diputados del Estado de México), organizada por el Instituto Federal Electoral (IFE)⁶ y el IEEM. Las reformas del decreto 125, del 9 octubre 1999, en materia de observación electoral, fueron las siguientes:
 - La organización o asociación interesada en registrarse como agrupación de observadores electorales⁷ debía estar registrada ante la autoridad competente.
 - El curso de preparación o información para los observadores electorales se impartía de conformidad con los lineamientos que se aprobaran.
 - Los observadores electorales no podrán realizar encuestas o sondeos de opinión, en la etapa de preparativos y de la jornada electoral.

³ Órgano central: se refiere a los cuatro órganos centrales que existían en 2011: el Consejo General, la Junta General, la Secretaría Ejecutiva General y el Órgano Técnico de Fiscalización, cada uno con atribuciones y funciones para el desarrollo, organización y vigilancia de los procesos electorales. Ahora sólo son tres; al Órgano Técnico de Fiscalización, con la reforma de 2014, se le denominó Unidad Técnica de Fiscalización y ya no forma parte del órgano central (IEEM, 2011d, p. 86; IEEM, 2000, p. 65).

⁴ Las juntas municipales son los órganos temporales, que se integran para cada proceso electoral ordinario correspondiente a las elecciones de diputados y ayuntamientos (IEEM, 2011d, p. 129).

⁵ Las juntas distritales son órganos temporales, que se integran, para cada proceso electoral ordinario (IEEM, 2011d, p. 121).

⁶ Al Instituto Federal Electoral, después de la reforma electoral y constitucional del 2014, se le denominó Instituto Nacional Electoral, (INE).

⁷ Agrupación de observadores electorales se refiere a la asociación debidamente registrada, que solicita al Consejo General del IEEM, ser acreditada como tal.

- Para las elecciones 2002-2003 las reformas que se presentaron en el decreto 52 del 29 de diciembre de 2001 no afectaron los artículos sobre observadores electorales. Para la elección de 2005 no hubo reforma y para la elección 2005-2006 la reforma del decreto 128 del 11 de marzo de 2005 no afectó los artículos de observación electoral.
- Para la elección de 2009 se realizaron modificaciones al CEEM, de acuerdo con el decreto 196, del 30 de agosto de 2008. Esta reforma impactó considerablemente en el tema de observadores electorales, pues se modificó la redacción, el contenido y se incorporaron nuevas atribuciones a los órganos desconcentrados.⁸ De 14 artículos relacionados con observadores electorales, 13 fueron modificados. Se destacó la atribución de las juntas distritales y municipales para recibir solicitudes, la impartición del curso a los ciudadanos interesados en ser observadores electorales y acreditación en sus respectivos consejos. Se puede realizar la actividad de observación electoral en todo el territorio mexiquense y en el propio municipio o distrito electoral. También, por primera vez, se introdujo la figura del visitante extranjero.
- En las elecciones de 2011 y 2012 hubo reformas que se pueden consultar en los decretos 171 y 172 del 25 de septiembre de 2010, el decreto 307 del 13 de mayo de 2011 y el decreto 337 del 1 de septiembre de 2011; sin embargo, no afectaron a los artículos de observadores electorales.

La observación electoral en los procesos de 2011 y 2012

El ser humano al momento de nacer comienza a conocer el mundo que lo rodea por medio de los sentidos, y uno de ellos es el de la vista, con la que vemos las cosas, pero existe una diferencia entre ver y observar.

Observar “Proviene del vocablo latín *observare*, que significa examinar atentamente” (IEEM, 2002, p 21) Observar requiere concentración en lo que se está viendo, de tal manera que es ver las cosas con detenimiento, buscar el cómo y por qué de las cosas, acciones o situaciones. Al observar analizamos lo que ocurre con sus características; no se presenta nuevamente y no existen dos momentos iguales; las condiciones son cambiantes (clima, acciones, emociones, etcétera).

⁸ Los órganos desconcentrados son órganos temporales del IEEM jerárquicamente subordinados a los órganos centrales, con atribuciones específicas que se integran para cada proceso electoral ordinario de gobernador, diputados y ayuntamientos del estado. El IEEM cuenta con los siguientes órganos desconcentrados: juntas distritales y municipales, consejos distritales y municipales y mesas directivas de casilla (IEEM, 2000, p. 65).

La observación electoral es una actividad que se realiza únicamente en el periodo que comprende un proceso electoral:

Artículo 9. Es derecho de los ciudadanos mexicanos participar, individualmente o a través de la agrupación a la que pertenezcan, como observadores de los actos de preparación y del desarrollo del proceso electoral, así como de los que corresponden a la jornada electoral, en la forma y términos que determine el Consejo General del Instituto, para cada proceso electoral (IEEM, 2011d, p 18).

El observador electoral, como su nombre lo indica, únicamente puede observar; no puede externar algún comentario u opinión. Lo anterior de conformidad con el:

Artículo 10. Los observadores electorales se abstendrán de:

- I. Sustituir u obstaculizar a las autoridades electorales en el ejercicio de sus funciones interferir en el desarrollo de las mismas;
- II. Hacer proselitismo de cualquier tipo o manifestarse en favor de partido, coalición o candidato alguno;
- III. Externar cualquier expresión de ofensa, difamación o calumnia, en contra de las instituciones, autoridades electorales, partidos políticos, coaliciones o candidatos;
- IV. Realizar encuestas o sondeos de opinión en las etapas de preparación de la elección y de la jornada electoral entre los electores que se presenten a emitir su voto; y
- V. Declarar el triunfo de partido político, coalición o candidato alguno.” (IEEM, 2011d, p. 21).

El Consejo General del IEEM, como órgano máximo de dirección, tiene la atribución de acreditar a los ciudadanos mexicanos que deseen participar como observadores electorales (artículo 95, fracción XXXIV, del CCEM 2010c y 2011d); para ello designó a la Secretaría Ejecutiva General para la ejecución del Programa de Observadores Electorales.

La responsabilidad directa fue de la Secretaría Ejecutiva General, apoyada y auxiliada por la Dirección de Capacitación, la cual fungió como Secretaría Técnica de la Comisión de Organización y Capacitación (COC). Previo al inicio de cada proceso electoral en la COC se analizaron, discutieron y aprobaron los Programas de Observadores Electorales 2011 y 2012 respectivamente.

Luego de la aprobación en la COC, se sometió a la consideración de la Junta General por medio de la Secretaría Ejecutiva General, y ésta a su vez al Consejo General, presentado por el Secretario Ejecutivo General para ser aprobación y ejecución.

Programa Anual de Actividades 2011 y 2012

Es el documento en el cual se enlistan para cada año calendario las actividades de los consejeros electorales, Contraloría General, Secretaría Ejecutiva General y cada una de las direcciones y unidades, del IEEM.

En ambos programas (2011 y 2012) se establecieron las líneas de acción, el proyecto, los objetivos específicos y las actividades correspondientes a cada Programa de Observadores Electorales, como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 2. Líneas de acción de los Programas Anuales de actividades 2011 y 2012

Programa Anual de Actividades 2011	Programa Anual de Actividades 2012
Línea de acción 2 Programa de la Secretaría Ejecutiva General y de la Junta General.	Línea de acción 2 Programa de la Secretaría Ejecutiva General y de la Junta General.
Proyecto específico 10. Observadores electorales.	Proyecto específico 10. Observadores electorales y visitantes extranjeros.
Objetivo específico Convocar a los ciudadanos mexicanos, agrupaciones y visitantes extranjeros a participar como observadores electorales durante el proceso electoral 2011.	Objetivo específico Convocar a los ciudadanos mexicanos, agrupaciones de observadores, visitantes extranjeros y agrupaciones internacionales a conocer el proceso electoral 2012 para fungir como observadores electorales o visitantes extranjeros, y darle seguimiento.
Actividades 1. Entrega de convocatorias a órganos desconcentrados. 2. Remisión de invitaciones a organizaciones de observación electoral. 3. Remisión de convocatoria a organizaciones de observación electoral. 4. Entrega de trípticos sobre observación electoral a órganos desconcentrados. 5. Seguimiento al registro de solicitudes de observadores electorales en los órganos desconcentrados. 6. Entrega de solicitudes de acreditación, declaratoria y comprobante de asistencia a los órganos desconcentrados. 7. Entrega de manuales de observador electoral a órganos desconcentrados.	Actividades 1. Integrar y entregar paquetes con material del Programa de Observadores Electorales 2012 para órganos desconcentrados, convocatorias, solicitudes de acreditación/declaratoria, constancias de asistencia al curso, manuales del observador electoral y lineamientos para el observador electoral y visitantes extranjeros a órganos desconcentrados distritales y municipales. 2. Remitir invitación y convocatoria para observadores electorales y visitantes extranjeros a organizaciones nacionales e internacionales de observación electoral. 3. Registrar mensualmente las solicitudes de observadores electorales y visitantes extranjeros en órgano central, y de observador electoral en órganos desconcentrados distritales y municipales.

<p>8. Entrega de lineamientos de observador electoral a órganos desconcentrados.</p> <p>9. Entrega de gafetes de identificación de observador electoral (órgano central y órganos desconcentrados).</p> <p>10. Entrega de autodiagnóstico de conocimiento del observador electoral (órgano central y órganos desconcentrados).</p> <p>11. Dar seguimiento a la integración de expedientes de observadores electorales (órgano central y desconcentrados).</p> <p>12. Difundir la convocatoria de observadores electorales en medios impresos y electrónicos a través de la Unidad de Comunicación Social.</p> <p>13. Presentación para su aprobación al Consejo General de las solicitudes de acreditación de observadores electorales (órgano central).</p> <p>14. Coordinar las actividades de capacitación a observadores electorales en órganos desconcentrados de manera conjunta con la Dirección de Capacitación.</p> <p>15. Actualizar y dar seguimiento al Sistema de Registro para Observadores electorales con el apoyo de la Unidad de Informática y Estadística.</p> <p>16. Recibir informes de los observadores electorales sobre el desarrollo del proceso electoral en los órganos desconcentrados.</p>	<p>4. Entregar gafetes de acreditación de observador electoral y visitante extranjero en órgano central; y observador electoral en órganos desconcentrados distritales y municipales.</p> <p>5. Dar seguimiento mensual a la integración de expedientes de observadores electorales y visitantes extranjeros en el órgano central y órganos desconcentrados.</p> <p>6.- Difundir mensualmente la convocatoria de observadores electorales en medios impresos y electrónicos con la colaboración de la Unidad de Comunicación Social.</p> <p>7. Presentar para su aprobación al Consejo General, las solicitudes de acreditación de observadores electorales y visitantes extranjeros en órgano central.</p> <p>8. Coordinar de manera conjunta con la Dirección de Capacitación el curso de información sobre la operación del Programa de Observadores Electorales 2012 a órganos desconcentrados</p> <p>9. En coordinación con la Dirección de Capacitación, dar seguimiento a los cursos de preparación o información para los observadores electorales, así como el curso en línea para ciudadanos con residencia fuera del Estado de México y visitantes extranjeros.</p> <p>10. Recibir informes de los observadores o agrupaciones de observadores electorales, así como de visitantes extranjeros, sobre el proceso electoral 2012.</p> <p>11. Entregar material promocional (mochila, libreta, porta-gafete y bolígrafo) a observadores electorales y visitantes extranjeros en órgano central y órganos desconcentrados distritales y municipales.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia a partir de los originales en los acuerdos IEEM/CG/28/2010 e IEEM/CG/123/2011 mediante los cuales se aprobaron los Programas Anuales de Actividades 2011 y 2012 del IEEM.

Se observa una disminución en la cantidad de tareas para el Programa Anual de Actividades 2012, debido a la experiencia que se tuvo el primer año con el Programa de Observadores Electorales. Se agruparon todas las actividades relacionadas con la entrega de material en una sola; también se modificó y ajustó la programación de las actividades, es decir, los meses en los que se debía realizar la actividad (ver anexos 1 y 2).

Del mismo modo se reajustó el proceso para el envío de las invitaciones y convocatorias a las organizaciones de observación electoral.

Como resultado de la ejecución del Programa de Observadores Electorales de 2011, se identificaron acciones que no se encontraban enunciadas en la programación. Para el Programa Anual de Actividades de 2012 las nuevas actividades fueron las que a continuación se presentan:

- Coordinar de manera conjunta con la Dirección de Capacitación una plática con el objetivo de informar a los órganos desconcentrados cómo operaría el programa.

- La coordinación con los cursos de información a los observadores electorales, así como con el curso en línea para los ciudadanos mexicanos residentes fuera del territorio de la entidad y visitantes extranjeros.
- La entrega del material del observador electoral y visitante extranjero fue una actividad nueva para 2012.

Programa de Observadores Electorales

A través del Programa de Observadores Electorales (POE) se dota de conocimientos, materiales y experiencia a los ciudadanos mexicanos y a extranjeros que desean participar como observadores electorales y visitantes extranjeros del proceso electoral local. Es una forma de participación ciudadana para conocer cómo se desarrolla un proceso electoral, con la certeza de que lo que se hace está apegado a la ley y no se inclina hacia ningún otro interés.

Este programa brinda la oportunidad para que el observador electoral, como su nombre lo dice, observe las actividades y acciones que se realizan en los órganos electorales: la actuación de los funcionarios electorales, de los partidos políticos, de los candidatos, de los servidores públicos electorales y de la ciudadanía en general, en el marco de una elección.

Para cada proceso electoral es necesario elaborar un nuevo POE, debido a que pueden existir reformas constitucionales o electorales y porque se presentan elecciones escalonadas (gobernador, ayuntamientos y diputados). Se define una imagen institucional; la integración del Consejo General y de la Junta General en algunos procesos cambia, y la creación y participación de nuevos partidos políticos o la pérdida de su registro de algunos partidos políticos implican modificaciones necesarias.

Los documentos que han integrado el POE desde 2009 son:

- Lineamientos de la observación electoral.
- Convocatoria(s).
- Solicitud(es).
- Autoevaluación o autodiagnóstico.
- Constancia de asistencia al curso de capacitación.
- *Manual del observador electoral.*
- Gafete (acreditación).
- Bases técnicas.

En el proceso electoral 2012 se incorporó el material del observador electoral y visitante extranjero.⁹

El observador electoral es el ciudadano mexicano que cumple con los requisitos establecidos en la convocatoria, expedida por el Consejo General y en lo señalado en el artículo 9 del CEEM (2010c y 2011d).

Artículo 9. Es derecho de los ciudadanos mexicanos participar, individualmente o a través de la agrupación a la que pertenezcan, como observadores de los actos de preparación y desarrollo del proceso electoral, así como de los que corresponden a la jornada electoral, en la forma y términos que determine el Consejo General del Instituto para cada proceso electoral, de acuerdo con las bases siguientes:

[...]

V. Sólo se otorgará la acreditación a quien cumpla, además de los requisitos anteriores, los siguientes:

- a) Ser ciudadano mexicano en pleno goce de sus derechos civiles y políticos;
- b) No ser ni haber sido miembro de dirigencias nacionales estatales o municipales de organización o de partido político alguno en los tres años anteriores a la elección, salvo los casos de organizaciones o de partidos que hayan desaparecido o perdido el registro;
- c) No ser ni haber sido candidato a puesto de elección popular en los tres años anteriores a la elección, salvo los casos en que hubiesen sido postulados por partidos que hubieren perdido el registro;
- d) Asistir a los cursos de preparación o información que imparta la autoridad electoral, de conformidad con los lineamientos que al efecto emita el Consejo General;
- e) No ser servidor público con funciones de mando de cualquier orden de gobierno; y
- f) No ser ministro de culto religioso alguno (IEEM, 2011d, p. 18).

En las fracciones I a la IV, y VI del mismo artículo, se describen los requisitos para ser observador electoral. De cada una se destaca lo siguiente:

- La fracción I menciona el carácter de la obtención de la acreditación ante el Consejo General del Instituto, que es individual e intransferible.
- La fracción II señala que los ciudadanos podrán participar a través de la agrupación a la que pertenezcan, siempre que ésta obtuviera su

⁹ El material del observador electoral y visitante extranjero se refiere a la mochila, la libreta para notas, el bolígrafo, el gafete y el portagafete (IEEM, 2011a).

acreditación como agrupación de observadores electorales ante el Consejo General del IEEM previamente.

- La fracción III indica que el ciudadano deberá presentar su solicitud, con la que tiene que anexar fotocopia de la credencial para votar y manifestación por escrito de conducirse conforme a los principios de imparcialidad, objetividad, certeza y legalidad, así como de no tener vínculo con ningún partido político u organización política.
- La fracción IV dice que el ciudadano podrá solicitar su acreditación ante el presidente del Consejo Distrital¹⁰ o Municipal¹¹ correspondiente a su domicilio o, en su caso, ante el Consejo General, a partir del inicio del proceso electoral local. La solicitud puede ser individual o a través de la agrupación a la que pertenezca, la cual debe estar previamente acreditada.
- La fracción VI les prohíbe a los observadores recibir dinero, donativos o aportaciones, por ningún motivo, por ellas mismas o por los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, partidos políticos, autoridades religiosas o personas de carácter mercantil, nacionales o extranjeras.

Asimismo, las prohibiciones y derechos de los observadores electorales se describieron en los artículos 10 al 13 del CEEM (2010c y 2011d).

- En el artículo 10, dentro de las prohibiciones están obstaculizar a la autoridad electoral; hacer proselitismo, ofensas difamación o calumnia; realizar encuestas o sondeo previo a la jornada electoral y el día de la elección, y declarar el triunfo de algún candidato o partido político.
- En el artículo 11, los observadores electorales podrán solicitar información a la autoridad electoral, siempre que ésta no sea reservada y se consideren las posibilidades materiales y técnicas para ello.
- El artículo 12 menciona el derecho de los observadores electorales y visitantes extranjeros de presentarse ante las casillas electorales, así como en los consejos electorales, portando sus gafetes de acreditación el día de la jornada electoral.
- En el artículo 13 se le otorga al observador la cualidad de poder entregar un informe sobre el desarrollo del proceso electoral o de lo observado, sin que esto sea una obligación.

¹⁰ Consejo Distrital: "funcionarán durante el proceso para la elección de diputados y para la de gobernador del Estado [...] encargado de la organización de los actos relativos a la elección de diputados y gobernador del Estado, teniendo su sede en la cabecera de cada uno de los distritos electorales en que se divida el territorio estatal" (IEEM, 2000, p. 49; IEEM, 2011d, p. 123).

¹¹ Consejo Municipal: "funcionarán durante el proceso para la elección de diputados y ayuntamientos [...] encargado de la organización de los actos relativos a la elección de miembros de los ayuntamientos, teniendo su sede en la cabecera de cada uno de los municipios en que se divide el territorio estatal" (IEEM, 2000, p. 50; IEEM, 2011d, p. 130).

El visitante extranjero es la persona con distinta nacionalidad a la mexicana; puede residir en el país, trabajar o estudiar y estar interesada en observar las elecciones en el Estado de México. Una vez aprobado por la autoridad electoral, se le denomina como visitante extranjero. Al ser extranjero está prohibida su participación en los asuntos políticos del país.

El CEEM (2010c y 2011d) no estableció los requisitos para el visitante extranjero; sin embargo, la única mención que se hacía era en los artículos 12 y 353.

Artículo 12. Durante el día de la jornada electoral, los observadores electorales nacionales y extranjeros podrán presentarse con sus acreditaciones [...] en una o varias casillas, así como en el local de los Consejos Distritales o Municipales [...]

Artículo 353. El Consejo General conocerá de las infracciones en que incurran los extranjeros, que de cualquier forma pretendan inmiscuirse o se inmiscuyan en asuntos locales (IEEM, 2011d, pp. 21 y 283).

Considerando lo anterior, y en el caso de que algún extranjero estuviera interesado en conocer de procesos electorales en el Estado de México, los requisitos se establecieron en la convocatoria (ver anexo 3).

Para ambos programas —el de Observadores Electorales para el proceso electoral 2011 y el de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012— las actividades que se desarrollaron entre enero y julio correspondientes a cada proceso electoral fueron las siguientes:

- Procedimiento de recepción de solicitudes en el órgano central y en los órganos desconcentrados.
- Registro de solicitudes en el sistema.
- Curso de preparación o información para observadores electorales/curso en línea.
- Entrega de material del Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros.
- Sesiones del Consejo General y de la COC para la aprobación de los observadores electorales.
- Acreditación de observadores electorales y visitantes extranjeros en el órgano central y en los órganos desconcentrados.
- Impresión y entrega de gafetes y material de observadores electorales y visitantes extranjeros.
- Asesorías a órganos desconcentrados.

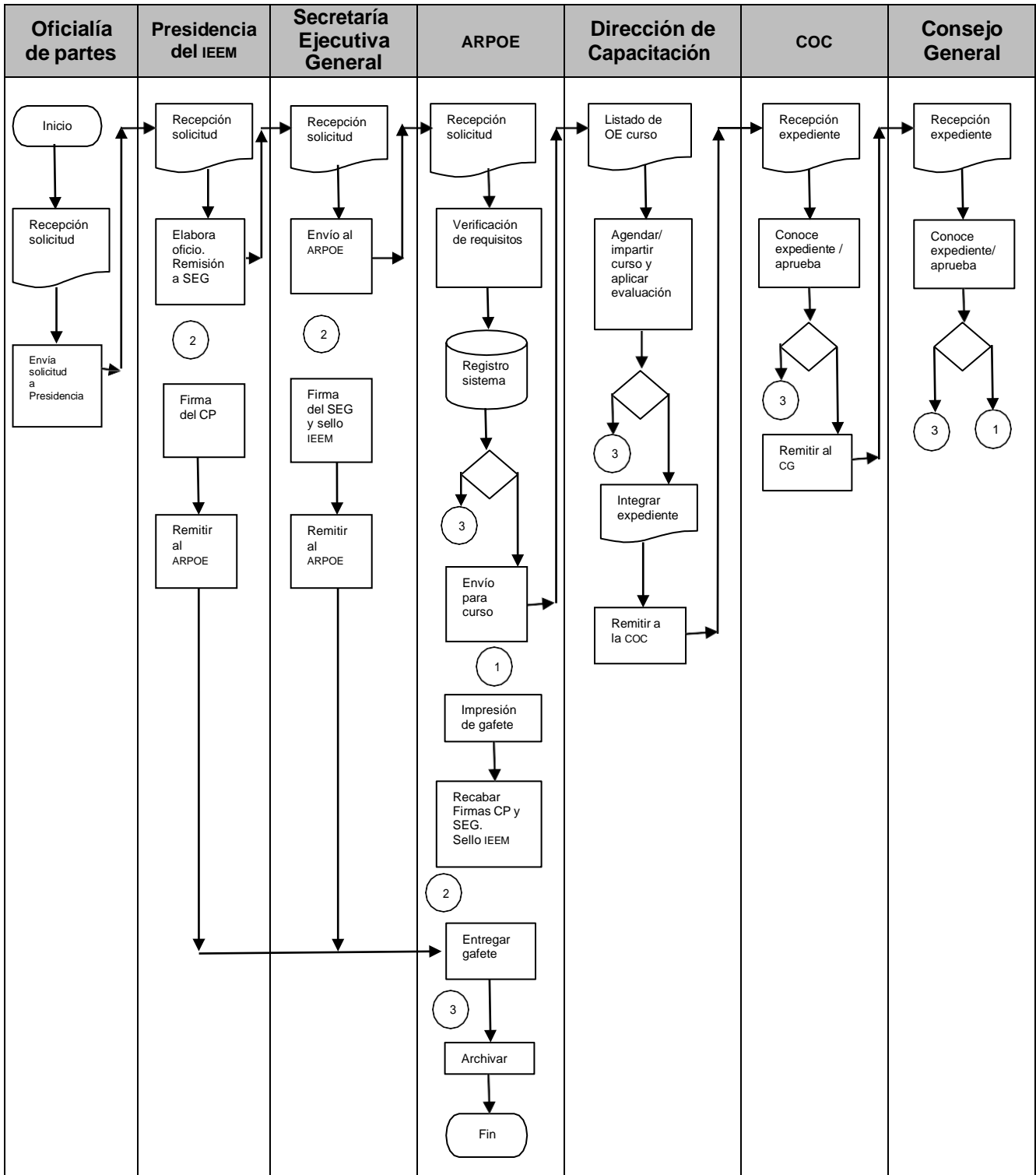
Es importante mencionar que la mayoría de las actividades se desarrollaron de manera simultánea.

Diagrama 6. Actividades que se desarrollan durante el POE



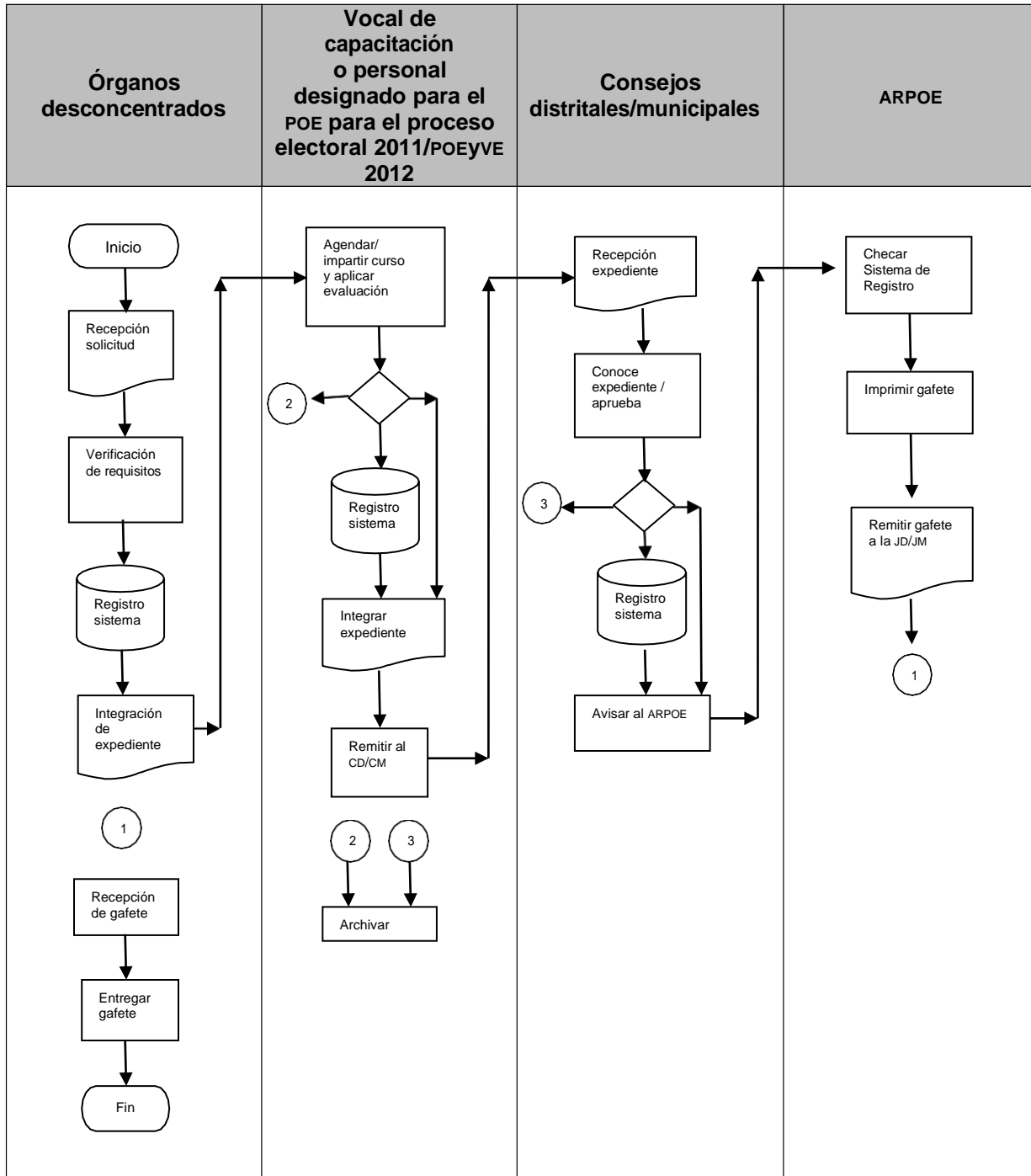
Fuente: elaboración propia.

Diagrama 7. Procedimiento para obtener la acreditación como observador electoral en el órgano central



Fuente: elaboración propia.

Diagrama 8. Procedimiento para obtener la acreditación como observador electoral en los órganos desconcentrados



Fuente: elaboración propia.

3. OBJETIVO DEL TRABAJO

MI EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LOS PROCESOS ELECTORALES 2011 Y 2012

El objetivo de este trabajo es describir mi desempeño profesional como líder A de proyecto y cómo la comunicación informal contribuyó para mejorar los procedimientos de elaboración y aplicación del POE, para los procesos electorales de los años 2011 y 2012 en el IEEM.

4. PROCESO ELECTORAL 2011 PARA LA ELECCIÓN DE GOBERNADOR DEL ESTADO DE MÉXICO

Preparación del Programa de Observadores Electorales 2011

A finales de mayo de 2010, el secretario ejecutivo general le solicitó a la subdirectora (sin denominación específica ni posición formal en el organigrama institucional) que se hiciera cargo de la preparación del POE para el próximo proceso electoral, el cual se llevaría a cabo el 3 de julio de 2011, para renovar al titular del Poder Ejecutivo del Estado de México.

La comunicación entre ellos fue de manera interpersonal, en la oficina del secretario. El secretario le entregó una carpeta con información del POE correspondiente al proceso electoral de 2009 y le comunicó que era todo lo que se tenía.

El contenido de la carpeta fue el siguiente:

- Acuerdo del Consejo General IEEM/CG/68/2008.
- Lineamientos del observador electoral.
- *Manual del observador electoral.*
- Pantalla de captura electrónica.
- Convocatoria.
- Primera etapa de entrega de convocatoria.
- Segunda etapa de entrega de convocatoria.
- Convocatorias pegadas en los consejos municipales y distritales.
- Procedimiento del observador electoral.
- Solicitud de acreditación.
- Instructivo para el llenado de acreditaciones.
- Presentación en Power Point.
- Autodiagnóstico de conocimiento.
- Ejemplo de oficio para remitir expedientes.
- Listado de observadores.
- Informe ejecutivo de observadores.
- Copia fotostática de expediente individual.
- Copia de expediente de organización.
- Oficio de solicitudes.
- Material entregado a consejos.
- Oficios varios.
- Facturas.
- Recomendaciones.

La subdirectora y yo, como líder A de proyecto, sabíamos sobre el tema de observadores electorales que es una actividad en la que los ciudadanos participan para conocer cómo se desarrolla el proceso electoral local en el Estado de México. Sin embargo, la tarea encomendada consistía en elaborar el programa en su totalidad y ejecutarlo. A partir de ese momento, se identificará en este trabajo como Área Responsable del POE (ARPOE).

Es importante mencionar que la comunicación es esencial cuando se trata de reestructurar o reorganizar tareas dentro de una organización; sin embargo, al no tener la información clara, se desconocían los procedimientos para la elaboración del programa, pues anteriormente no habíamos tenido la oportunidad de realizar uno.

Para la realización del programa, fue necesario considerar que la entidad se divide en 45 distritos electorales y que el CEEM 2011 en sus artículos 110 y 111 menciona que el IEEM debe contar con una Junta Distrital y un Consejo Distrital en cada uno de estos distritos, de carácter temporal y únicamente para las elecciones locales, que fue el caso para este proceso electoral.

El Programa Anual de Actividades 2011 y el Programa de Observadores Electorales 2011

Como primer punto, el Departamento de Validación Presupuestal solicitó a la subdirectora el presupuesto para el POE 2011; asimismo, el Departamento de Planeación Programática pidió la planeación anual de la línea programática de observadores electorales.

En este sentido, fue notorio el desconocimiento y la falta de información en el ARPOE, pues no se contaba con tiempo ni con información suficiente para conocer a fondo el procedimiento que debía seguirse para elaborar el POE. Con una comunicación directa e informal —cara a cara— con el jefe del Departamento de Validación Presupuestal, se expuso la situación y se acordó utilizar como referencia el presupuesto del proceso de 2009, pero con un incremento de 20% para el proceso electoral de 2011.

Por otro lado, la línea programática para el Programa Anual de Actividades 2011 (PAA 2011) se integró por una línea de acción, un proyecto específico, un objetivo específico y las actividades. El ARPOE desglosó las actividades del POE para el PAA 2011 con base en el Programa Anual de Actividades de 2009 (ver anexo 4).

Elaboración del material del Programa de Observadores Electorales 2011

El primer paso para crear el material del POE 2011 fue la redacción e integración del contenido del *Manual del observador electoral 2011*. El material restante —como convocatoria, solicitudes, bases técnicas, constancias de asistencia al curso de preparación o información y gafete— se elaboró con base en los ejemplares que tenía la carpeta 2009 y se actualizó con la información para la elección de 2011.

Se visitaron en sus oficinas a los consejeros electorales, al presidente y al secretario técnico de la COC y al secretario ejecutivo general para entregarles una carpeta con el material del POE para el proceso electoral 2011. El objetivo fue que lo conocieran y de ser el caso, enviaran sus observaciones. La comunicación fue informal, con su personal o asesores.

Posteriormente, el material del POE se remitió con oficio a la Secretaría Técnica de la COC; éste fue el primer instrumento de comunicación formal. En él se solicitó incluir en el orden del día de la próxima sesión de la Comisión un punto para que se analizara, discutiera y aprobara el POE para el proceso electoral 2011.

La COC llevó a cabo tres reuniones de trabajo (durante noviembre de 2010) para analizar y discutir el material del POE. Se recibieron observaciones por parte de los consejeros integrantes de la Comisión y de los representantes de los partidos políticos acreditados.

En la primera reunión de trabajo se concentraron las observaciones en el *Manual del observador electoral 2011*, la convocatoria y las solicitudes.

En la segunda reunión de trabajo nuevamente se hicieron observaciones al *Manual del observador electoral* y a la convocatoria.

Durante la tercera reunión de trabajo el punto del orden del día correspondiente al POE 2011 se retiró, pues se presentaron observaciones al material. No se aprobó por haber sido una reunión de trabajo de la Comisión; no obstante, se acordó que se hicieran las observaciones y se presentara para la próxima sesión de la Comisión.

Era evidente que los diferentes actores relacionados con la aprobación del POE en la Comisión desconocían la necesidad de aprobarlo, ya que faltaba que fuera conocido por los integrantes de la Junta General y por el Consejo General, además de que faltaba gestionar los procedimientos administrativos para la adquisición del material.

En este sentido, Fernández Collado (2011) menciona tres funciones de la comunicación organizacional:

1. La producción.
2. La innovación.

3. El mantenimiento.

Al analizar los hechos, se puede observar que no se contó con una planeación, se trabajó sobre la marcha, no se innovó ni se crearon nuevas ideas, se utilizó lo ya existente; sin embargo, lo que ayudó en gran parte fue que los integrantes del ARPOE mantuvieron una actitud positiva, aun cuando por momentos la autoestima decaía al no contar con respuestas positivas, debido a que cada vez se recibían más observaciones a los documentos.

A un mes de que iniciara el proceso electoral del 2011, la COC sesionó e incluyó en el orden del día el punto del POE 2011 para analizarlo, discutirlo y aprobarlo. Se presentaron observaciones y finalmente fue aprobado.

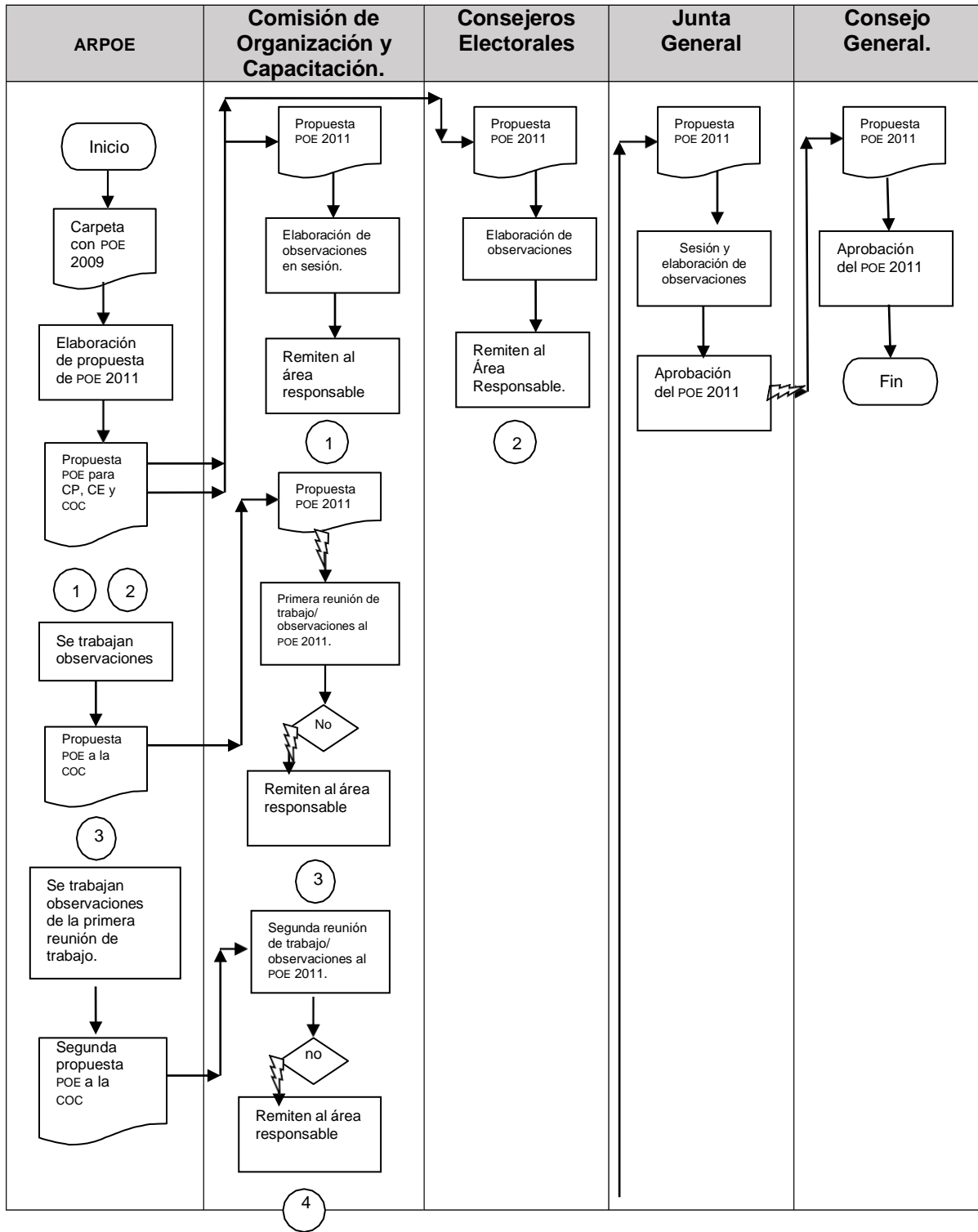
Posteriormente, se integró una carpeta con el material del POE 2011 aprobado por la COC. La Secretaría Técnica solicitó mediante oficio a la Junta General que conociera y, en su caso, aprobará el POE 2011, en su próxima sesión. Una vez que la Junta General revisó el POE 2011 en sesión por los integrantes de la Junta General, tuvo observaciones y fue aprobado, el siguiente paso fue someterlo a la consideración del Consejo General. Después de la sesión de la Junta General el ARPOE no tuvo ningún tipo de comunicación con la Secretaría Técnica de la COC ni con la Coordinación Técnica del Secretariado encargada de la elaboración de los acuerdos para el Consejo General del IEEM.

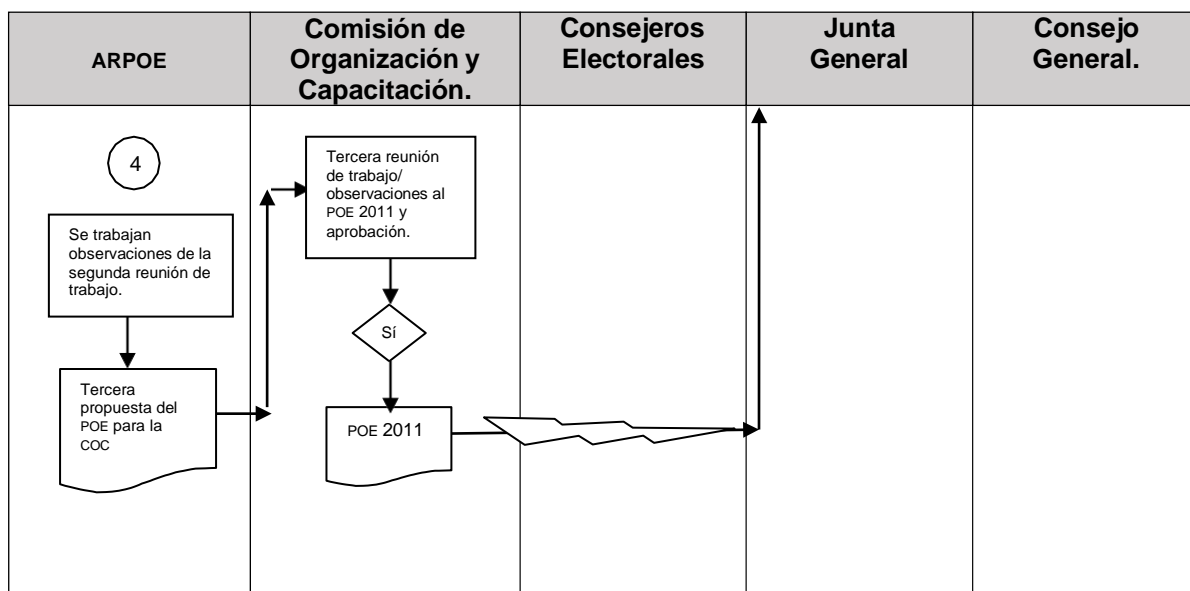
El 16 de diciembre de 2011, en sesión extraordinaria, el Consejo General del IEEM conoció y aprobó el Programa de Observadores Electorales para el proceso electoral 2011 (POE para el proceso electoral 2011) mediante el Acuerdo IEEM/CG/55/2010 (ver anexo 5).

El acuerdo presentó algunas inconsistencias: sólo mencionó una reunión de trabajo de la COC, cuando en realidad fueron tres; la facultad de acreditar a las organizaciones sólo era del Consejo General, no así de los consejos distritales como se estableció en el acuerdo; que los visitantes extranjeros se acreditarían como observadores electorales: esta denominación únicamente era aplicable para los ciudadanos mexicanos, no así para los extranjeros.

Por lo anterior, el ARPOE decidió entablar comunicación con la Coordinación Técnica del Secretariado, para que antes de que pasara el acuerdo de acreditación de observadores electorales o de agrupación al Consejo General, el área lo conociera y se hicieran las observaciones necesarias. En lo subsecuente la Coordinación remitió a la ARPOE los acuerdos sin ningún impedimento y se trabajó en equipo.

Diagrama 9. Aprobación del Programa de Observadores Electorales para el proceso electoral 2011 en el IEEM





Fuente: elaboración propia.

El Programa de Observadores Electorales para el proceso electoral 2011 se integró de la siguiente forma:

- Lineamientos para la observación electoral.
- Convocatoria.
- Solicitud-declaratoria en el Consejo General a través de agrupación u organización.
- Solicitud-declaratoria en el Consejo Distrital a través de agrupación u organización.
- Solicitud de acreditación como visitante extranjero.
- Solicitud-declaratoria en el Consejo General.
- Solicitud-declaratoria en el Consejo Distrital.
- Constancia de asistencia al curso de información para el observador electoral.
- Cuestionario.
- *Manual del observador electoral.*
- Acreditación/gafete (ante el Consejo General).
- Acreditación/gafete (ante el Consejo Distrital).
- Bases técnicas. Difusión en medios de comunicación.

Una vez aprobado el POE para el proceso electoral 2011, se acudió al Departamento de Adquisiciones de la Dirección de Administración con el propósito de conocer cuál era el avance del trámite para la adquisición del material. Por haber sido día viernes y previo a las vacaciones de fin de año (del 20 a 24 de diciembre, días en los que no se laboró), la Subdirección de Adquisiciones comentó que no se podía realizar ningún trámite.

El inicio del proceso electoral de 2011 fue el 2 de enero, como lo marcaba el CEEM (2010c), en su artículo número 139: “Los procesos electorales ordinarios iniciarán el dos de enero del año que corresponda y concluirán con los cómputos y declaraciones que realicen los consejos del Instituto o con las resoluciones que, en su caso, pronuncie el Tribunal” (IEEM, 2010c, p. 145).

El tiempo ya jugaba un papel en contra, pues no se tenía una planeación y se desconocían diversos factores como las vacaciones o si se tendría el material para el inicio del proceso electoral.

Si algún ciudadano estuviera interesado en realizar su trámite como observador electoral, lo podía hacer a partir de la declaración de inicio del proceso electoral por parte del Consejo General, pero no se tendría el material a tiempo si se esperaba al desarrollo del proceso de adquisición, por lo que se acordó la impresión de 20 ejemplares de cada uno de los materiales con el Área de Diseño Gráfico y Aplicación de Imagen. Nuevamente, la comunicación es esencial entre las diferentes áreas de la organización, la cual es un núcleo social. Así, cada área, con sus tareas y obligaciones, se concentraron en desarrollar un objetivo en común.

Una semana después de haberse aprobado el POE para el proceso electoral 2011, se recibieron por parte de la Presidencia del IEEM observaciones al *Manual del observador electoral*. Evidentemente fue imposible realizarlas; sin embargo, eran de forma y no de fondo, lo que no impactaba negativamente en el resultado final. Lo anterior evidenció que la comunicación y el flujo de la información entre los asesores de la Presidencia del IEEM, no era la más adecuada.

Sistema de Registro de Observadores Electorales para el proceso electoral 2011

Al mismo tiempo que se estaba elaborando el POE para el proceso electoral 2011, se iniciaron las acciones con la Unidad de Informática y Estadística para diseñar e implementar el Sistema de Registro de Observadores Electorales para el proceso electoral 2011.

Para conocer lo que se debía hacer, se tuvo una plática informal con el titular de la jefatura de Estadística, quien sin más información mencionó que se debía presentar un formato-solicitud, mediante el cual se pedía la elaboración de un sistema informático. Como ya se mencionó, la comunicación fue mínima con el personal de la unidad y, por otro lado, el formato era desconocido para el ARPOE, por lo que se acudió en dos ocasiones con ellos. En la segunda reunión estuvo presente el titular de la Unidad de Informática y Estadística; con una plática informal

y amigable se despejaron todas las dudas, como qué tipo de información en términos estadísticos se podía obtener, el modelo del formato de captura, los rubros de captura con relación a los datos de la solicitud, la mecánica para obtener la información de las juntas distritales desde el órgano central y los insumos necesarios para el funcionamiento del sistema en los órganos desconcentrados.

El Sistema de Registro de Solicitudes de Observadores Electorales se diseñó con el propósito de que desde el órgano central se bajará la información que los órganos desconcentrados llenaban, la fecha registro de la solicitud, los datos personales del ciudadano, si tomó el curso, fecha del curso, fecha de aprobación de su solicitud y número del acuerdo por el que fue aprobado. A través del sistema se conoció el estatus de las solicitudes en las 45 juntas distritales.

Aprobada la solicitud por los consejos (general y distritales), el sistema permitió que el ARPOE imprimiera los gafetes de los observadores electorales y visitantes extranjeros tanto de los órganos desconcentrados como del órgano central.

El Sistema de Registro de Observadores Electorales para el órgano central fue instalado en el ARPOE en tres computadoras que estaban asignadas. En ese momento le solicitaron al ARPOE hacer pruebas; posteriormente, el personal de la Unidad de Informática y Estadística las revisaría.

La empatía entre emisor y receptor es una parte importante de la comunicación dentro de una organización, pues permite que ambos actores del proceso de comunicación tomen como suyo el mismo objetivo y se sumen a un esfuerzo común; en este sentido, con la Unidad de Informática y Estadística esta cualidad no existió y ello provocó un atraso en conocer el modelo del reporte, el orden de los datos y la información que se podía generar del sistema.

La instalación del Sistema de Registro de Observadores Electorales en los órganos desconcentrados se hizo después de ser designados los vocales integrantes de las juntas distritales por parte del Consejo General del IEEM, conforme a lo establecido en los artículos 95, fracciones V y VI, y 115:

Fracción V. Designar para la elección de Gobernador del Estado y de diputados a los vocales de las juntas distritales en el mes de enero del año de la elección de que se trate; y para la elección de los miembros de los ayuntamientos a los vocales de las juntas municipales dentro de los primeros siete días del mes de febrero del año de la elección de que se trate (IEEM, 2011d, p. 93).

Procedimiento administrativo para la adquisición del material para el Programa de Observadores Electorales 2011

Después del periodo vacacional se retomaron las labores el 27 de diciembre de 2010. El Departamento de Adquisiciones inició con llamadas telefónicas a los proveedores que se encargarían de elaborar el material del POE, los cuales estuvieron interesados y acudieron a recoger las bases.¹² Parte del procedimiento era que se debía asistir a la junta de aclaraciones¹³ como unidad administrativa interesada, programada para el 3 de enero 2011; aunque sí asistió, este procedimiento era desconocido por el ARPOE.

El Departamento de Adquisiciones comentó que faltaban datos en la ficha técnica del material. Con una comunicación informal y directa, se solicitó apoyo del Área de Diseño Gráfico del Centro de Formación y Documentación Electoral para completar la información. Esto permitió que se resolviera y entregara a tiempo la ficha que se envió por correo electrónico al Departamento de Adquisiciones, ya que fue solicitada por ellos al día siguiente.

El Área de Diseño Gráfico y Aplicación de Imagen de la Unidad de Comunicación Social apoyó con el diseño del material, la imagen y el logo de la elección; en este caso, se mantuvo una comunicación directa y cercana.

Al siguiente día de la junta de aclaraciones, el proveedor comentó que la requisición del gafete estaba mal, pues no se estaba solicitando que la impresión fuera en ambas caras. En este caso, la comunicación con el proveedor fue franca y directa, de persona a persona. Se expuso la urgencia de tener listo el material lo más rápido posible. La plática con él se llevó a cabo en la oficina de la subdirectora; con un ambiente cordial, se le solicitó su apoyo para dar una solución sin hacer todo el procedimiento para adquirir el material. El proveedor accedió y mencionó que no tendría un costo adicional. La solución permitió ahorrar tiempo, esfuerzo y dinero.

Solicitudes de las direcciones de Organización y Capacitación

Al comenzar el proceso electoral de 2011, las direcciones de Capacitación y de Organización Electoral realizaron varias peticiones al ARPOE con relación al POE para este proceso.

¹² Es el documento que contiene los requisitos detallados de participación de una licitación. Son las instrucciones a seguir en un concurso (Litis Consorcio, 2018).

¹³ Junta de aclaraciones es la etapa en la que participantes (aclarantes), funcionarios del área requirente y de la convocante tienen la oportunidad de aclarar, modificar, precisar o suprimir los requisitos de las bases del concurso en sus aspectos técnico, administrativo, legal y financiero, así como el clausulado del contrato que se estipula. Puede haber tantas juntas sean necesarias hasta en tanto queden esclarecidos los cuestionamientos y dudas de los licitantes (Litis Consorcio, 2018).

- La Dirección de Capacitación solicitó vía telefónica preparar una plática como reforzamiento sobre el POE para el proceso electoral 2011, dirigida a sus coordinadores de capacitación y vocales de capacitación de las 45 juntas distritales.
- Por otro lado, la Dirección de Organización solicitó vía telefónica el procedimiento de acreditación de los observadores electorales en los órganos desconcentrados, para los vocales de organización de las 45 juntas distritales, quienes debían informar sobre el tema de observadores electorales y agrupaciones de observadores electorales acreditados ante el órgano central el día de la sesión de instalación y en las sucesivas sesiones, conforme al Reglamento de Sesiones de los Órganos Desconcentrados y al CEEM 2011. No se contaba con el formato como tal, pero se preparó una ruta crítica a seguir para los órganos desconcentrados. En ella se describieron las actividades que tenían que realizarse desde el momento en que se presentara una solicitud hasta la entrega del gafete en las juntas distritales.
- La Dirección de Organización previamente entregó a cada Junta Distrital un documento con los proyectos de orden del día de las sesiones que se celebrarían durante el proceso electoral, acompañado de los guiones de cada una. La dirección pidió información con respecto al número de observadores electorales y de agrupaciones de observadores electorales acreditados ante el órgano central. La información debía ser solicitada 15 días antes de cada sesión, periodo en el que el Consejo General podía sesionar y acreditar a los observadores electorales; por ello, con la finalidad de evitar contratiempos y malentendidos, el ARPOE aclaró esta situación, con una comunicación de tipo diagonal con el subdirector de Organización, en su oficina.
- Asimismo, la misma dirección solicitó, de manera informal y vía telefónica, la elaboración del acuerdo de acreditación de observadores electorales en el Consejo Distrital. Éste formaba parte del acta de la sesión circunstanciada de los órganos desconcentrados. El ARPOE acudió con el personal de la Coordinación Técnica del Secretariado y con el Departamento de Acuerdos y Dictámenes; con una comunicación interpersonal, se conoció la información que era la necesaria para el acuerdo, la estructura, el aspecto legal y el propio cuerpo del acuerdo.

Recepción de solicitudes de observadores electorales y visitantes extranjeros en el órgano central

El periodo de recepción de las solicitudes fue del 2 de enero al 15 de junio de 2011 en el órgano central. Para los órganos desconcentrados la recepción comenzó a partir de la fecha de su instalación y hasta el 15 de junio del 2011.

La primera solicitud recibida llegó directamente a la recepción de la Secretaría Ejecutiva General, procedente del municipio de Toluca de forma individual. Ya que las secretarías desconocían el procedimiento de recepción de las solicitudes, se comunicaron con el personal del ARPOE vía telefónica; se acudió con el ciudadano para explicarle el procedimiento, además lo acompañaron a la Oficialía de Partes para ingresar su solicitud.

Por tal motivo, fue necesario explicar el procedimiento al personal de la recepción con una comunicación informal y de tipo diagonal. Las solicitudes ante el órgano central estaban dirigidas al consejero presidente del IEEM, pero al ser un documento externo debían ingresarlo por Oficialía de Partes y de ahí eran remitidas a la oficina del presidente. Después, por medio de oficio, Presidencia las remitía a la Secretaría Ejecutiva General. Mediante una comunicación verbal, el Departamento de Control de Gestión se comunicaba con el ARPOE para hacer la entrega de las solicitudes. El ARPOE se encargaba de darle curso al trámite tras verificar que los requisitos estuvieran completos: solicitud debidamente elaborada y firmada y copia legible de la credencial de elector. El ciudadano podía entonces acudir a tomar su curso en el horario que fuera de su interés.

La segunda solicitud fue de una asociación que quería obtener su acreditación como agrupación de observadores electorales. Para el caso de las asociaciones, éstas debían ingresar —con su propio papel membretado dirigido al consejero presidente— la intención de acreditarse como una agrupación de observadores electorales en la Oficialía de Partes; sin embargo, ésta llegó directamente a la recepción de la oficina del consejero presidente. De la oficina de presidencia del IEEM se comunicaron con el ARPOE, pues no sabían adónde enviarla. Se platicó con el personal operativo del consejero presidente, es decir, con las secretarías, quienes eran las encargadas de elaborar los oficios para remitir la información a las áreas del IEEM. La comunicación con ellas fue descendente y clara; se acordó cómo se enviarían las solicitudes de las asociaciones, y de sus miembros, las cuales podrían ser presentadas por la propia organización una vez acreditada como agrupación de observadores electorales, y las de forma individual, a la Secretaría Ejecutiva General. Esta situación se resolvió de manera favorable y contribuyó a evitar contratiempos en las fechas cercanas a la jornada electoral

cuando se multiplicaron las solicitudes considerablemente. Así, la comunicación interna agilizó el procedimiento de recepción y remisión de las solicitudes de la oficina de Presidencia al ARPOE, ya que las secretarías tomaron como suya la tarea.

La mayoría de las asociaciones ingresaron las solicitudes de sus miembros a través de su representante legal entre los días 10 y 15 de junio, fecha límite para su recepción. El ARPOE acudió a la Oficialía de Partes para dialogar con los representantes de las agrupaciones. Con una comunicación informal se les explicó la mecánica con que se debía recibir la documentación: Oficialía de Partes recibía el oficio de la agrupación, en el cual se detallaba la cantidad de las solicitudes que se ingresaban y que debían verificarse; se acusaba de recibido; el oficio y las solicitudes eran remitidas a la oficina de la Presidencia; de ésta pasaban a la Secretaría Ejecutiva y finalmente al ARPOE.

Los días 14 y 15 de junio se recibieron aproximadamente cuatro mil solicitudes. El último día se recibieron solicitudes hasta las 24:00 horas. La revisión y verificación de la documentación duró más de cuatro horas.

La fecha límite para la recepción de solicitudes, de forma individual y a través de agrupación fue el mismo día. Por esta razón, Oficialía de Partes se saturó y provocó descontento por parte de las agrupaciones que exigían la recepción de forma inmediata.

Se recibieron en el órgano central las solicitudes que fueron registradas en el Sistema de Registro de Observadores Electorales, a saber:

- Mil 125 solicitudes de forma individual.
- 10 de ciudadanos a través de alguna asociación que no cumplía el requisito de la observación electoral dentro de su objetivo.
- Tres mil 95 solicitudes a través de agrupaciones de observadores electorales.
- 42 solicitudes de extranjeros.
- Cuatro mil 272 en total.

También se recibieron en los 45 órganos desconcentrados y fueron registradas en el Sistema de Registro de Observadores Electorales:

- 682 solicitudes de forma individual.
- 522 solicitudes a través de agrupaciones de observadores electorales.
- Mil 204 solicitudes en total.

Tanto del órgano central como de los desconcentrados, se recibió un gran total de cinco mil 476 solicitudes.

Registro de solicitudes y estatus en el Sistema de Registro de Observadores Electorales 2011

El sistema permitía conocer el estatus de cada uno de los ciudadanos y extranjeros: fecha de ingreso de solicitudes, si reunían los requisitos, si habían tomado o no el curso, si fueron o no aprobados y mediante qué número de acuerdo se acreditaron.

El Sistema de Registro se instaló en el órgano central y en los órganos desconcentrados; sin embargo, estos últimos sólo podían registrar a ciudadanos mexicanos, pues las juntas distritales no estaban facultadas para aceptar solicitudes de extranjeros ni de asociaciones.

El sistema contenía la siguiente información de las solicitudes:

De los ciudadanos:

- Nombre.
- Apellidos.
- Domicilio.
- Clave de elector.
- Entidad (de la credencial de elector).
- Escolaridad.
- Sexo.
- Edad.
- Estado civil.
- Nacionalidad.
- Municipio.
- Distrito electoral.
- Sección electoral.
- Asociación (si pertenecían a alguna).
- Fecha de ingreso de solicitud.

De los visitantes extranjeros:

- Nombre.
- Apellidos.
- Ciudad y país de residencia permanente.
- Dirección en su país de residencia.
- Dirección en México.
- Nacionalidad.
- Número teléfono, fax y correo electrónico.
- Ocupación actual.
- Institución a la que representa y cargo.

En un segundo momento se capturaba la fecha del curso y, en su caso, la fecha y número del acuerdo con el que se aprobó la solicitud.

Para las asociaciones que deseaban acreditarse como agrupaciones de observadores electorales¹⁴, la información se obtenía de las actas constitutivas, y los datos que se capturaban eran los siguientes:

- Nombre de la asociación.
- Número de acta constitutiva (libro y volumen), artículo o cláusula donde se especificaba la observación electoral.
- Objeto de la organización.
- Nombre de quien firmaba la solicitud.
- Fecha en que se ingresaba la solicitud.
- Dirección electrónica.
- Domicilio.
- Número telefónico.

Y en su caso, la fecha y número del acuerdo con el que fue aprobada la solicitud.

Desde el órgano central se podía obtener, a través del sistema, la información de las 45 juntas distritales e imprimirla para conocer cuántos ciudadanos habían ingresado su solicitud y cuántos habían sido acreditados finalmente. La información era entregada al secretario ejecutivo general, para informar a los integrantes del Consejo General.

Al inicio hubo fallas con la impresión de los reportes porque algunos rubros no se distinguían bien; por ello, se platicó con el personal de la Unidad de Informática y Estadística en varias ocasiones. Durante todo el proceso electoral se tuvo comunicación frecuente, lo que nos ayudó a mejorar la cooperación.

El día de la toma de protesta de los vocales distritales se les entregó a los integrantes de las juntas distritales, además del material del POE para el proceso electoral 2011, el documento “Recomendaciones para la recepción de solicitudes, curso, acreditación, entrega de gafete de observador electoral para el proceso electoral de gobernador 2011 en órganos desconcentrados”. Respecto al gafete, en la fracción IV decía:

Los gafetes serán elaborados en la Secretaría Ejecutiva General, una vez que sea proporcionado el nombre del observador electoral, el número de acuerdo y la fecha de aprobación. Dicho gafete será remitido a la Junta Distrital (ARPOE, 2011, p. 1).

¹⁴ Las agrupaciones de observadores electorales son las asociaciones (mercantiles, civiles, culturales, medio ambiente deportivas, etcétera) que están interesadas en observar las elecciones en el Estado de México; se les denomina de tal forma una vez que obtienen su acreditación por parte del Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México.

Para que la Secretaría Ejecutiva General estuviera en posibilidad de imprimir el gafete, las juntas distritales debieron capturar la información en el Sistema de Registro. En el último apartado, del documento “Recomendaciones para la recepción de solicitudes...” señalaba:

En la Junta Distrital, el Vocal de Capacitación y otro servidor electoral que designen de común acuerdo los vocales, serán los responsables de la ejecución del Programa de observadores electorales. Avisar a la Secretaría Ejecutiva General, el nombre del servidor electoral responsable (ARPOE, 2011, p. 1).

Lo anterior se estipuló para poder tener un puente de comunicación con las juntas distritales.

Asimismo, a los vocales de capacitación y a sus coordinadores se les explicó en la capacitación de reforzamiento sobre la existencia e implementación del Sistema de Registro, el cual estaba a su disposición en la computadora de su Junta Distrital.

De los primeros órganos desconcentrados que acreditaron observadores electorales ninguno utilizó el Sistema de Registro; esto se reflejó cuando solicitaron los gafetes de acreditación al ARPOE. En virtud de que el objetivo de la comunicación dentro de una organización es lograr la cooperación de todos los involucrados, se reforzó la información con llamadas telefónicas a cada una de las juntas distritales y se entabló comunicación con los responsables del POE para el proceso electoral 2011 en cada una de las juntas distritales; se les recordó el procedimiento del Sistema de Registro que se instaló en sus computadoras y la necesidad de nombrar a una persona responsable del programa.

Durante los últimos cinco días, la cantidad de solicitudes que llegaron al órgano central rebasó por completo la capacidad del ARPOE. El personal no era suficiente para capturar la información en el Sistema de Registro, pues se recibieron cerca de cuatro mil solicitudes en un periodo de 48 horas. Se expuso esta situación al Secretario Ejecutivo General y se instaló el Sistema en 15 computadoras de la Unidad de Informática y Estadística, con igual número de capturistas.

Entrega de material del Programa de Observadores Electorales para el proceso electoral 2011, al interior del órgano central y a los órganos desconcentrados

El 30 de enero fue la toma de protesta de los vocales de las juntas distritales. Al tomar en cuenta el reducido personal con el que contaba el ARPOE —una subdirectora, una persona líder A de proyecto y una persona eventual—, se consideró oportuno entregar el material del POE para el proceso electoral 2011 ese mismo día, al finalizar el evento. Se les entregaron algunos insumos y materiales, como llaves del inmueble, constancias de declaración patrimonial, carteles de ubicación de la junta, guion de sesiones, material electoral y de capacitación, y resguardos de equipo de cómputo. Para hacerlo, se acudió con la persona encargada de la logística del evento (personal de la Dirección de Administración); con una plática informal se solicitó un espacio; y se acordó que el oficio se entregaría posteriormente, para formalizar la petición.

En el informe mensual correspondiente a enero se detalló la entrega del material en una sola exhibición previa a la fecha señalada en el Programa Anual de Actividades 2011 (el PAA 2011 indicaba que se debía entregar el material del POE para el proceso electoral 2011 a las 45 juntas distritales durante febrero). Respecto a este punto, el Departamento de Planeación Programática revisó el informe y sugirió tener mayor cuidado en la planeación de las actividades; no obstante, en la información que se había recibido por parte del departamento en los meses previos, con respecto de la programación de la línea programática de observadores electorales para el PAA 2011, no se mencionaron posibles amonestaciones por no haber ejecutado la actividad en la fecha programada, aun cuando dicha actividad sí se cumplió, incluso con antelación.

Para los cursos de preparación o información que se impartieron en el órgano central, se suministraba a la Dirección de Capacitación el material necesario para los observadores electorales cada que se presentaba un curso (manuales y cuestionarios). Sin embargo, al transcurrir el proceso electoral y acercarnos a la fecha de la jornada, el número de los cursos aumentó; esta práctica no era eficaz y fue extenuante, porque al mismo tiempo se estaban atendiendo solicitudes, se armaban expedientes, se revisaba el Sistema de Registro, se hacían observaciones al texto de los acuerdos para aprobar observadores electorales, se elaboraban estadísticas, se atendían a las asociaciones, se recopilaba información para los consejeros electorales o para el secretario ejecutivo general, se producían informes y se verificaban las solicitudes de los miembros de las organizaciones de observadores electorales. Había que atenderlas todas.

Se entabló comunicación con el responsable de impartir el curso en la Dirección de Capacitación y directamente se le propuso enviarle una cantidad considerable del *Manual para el observador electoral y visitante extranjero*, para evitar pérdida de tiempo. La propuesta fue aceptada. La comunicación que tuvimos fue directa y de tipo horizontal, ambos con el propósito de cumplir con los objetivos para la acreditación oportuna de los observadores electorales.

Curso de preparación o información para observadores electorales y visitantes extranjeros

La Dirección de Capacitación fue la encargada de impartir los cursos para los ciudadanos interesados en ser observadores electorales en el órgano central, y en los órganos desconcentrados los responsables fueron los vocales de capacitación. El periodo para tomar el curso fue del 2 de enero al 22 de junio de 2011.

Es importante mencionar que la meta de la organización es cumplir con el objetivo e integrarse como un solo equipo de trabajo para lograr la cooperación y consenso entre los integrantes de la empresa, aunque cada área tenga sus propias funciones. En este sentido, la Dirección de Capacitación designó a una persona responsable con quien el ARPOE tuvo comunicación en todo momento, de tal manera que se logró una buena coordinación y disposición para programar los cursos.

Entre tanto, se recibió la llamada del secretario particular del consejero presidente del Instituto Electoral del Estado de Puebla, quien preguntó si se contaba con capacitación en línea. Se le comentó que no se tenía aprobado por el Consejo General un curso en esta modalidad para ciudadanos mexicanos.

Por lo anterior, el ARPOE decidió iniciar un curso en línea, como una oportunidad para innovar. Para realizarlo, fue necesaria la coordinación con la Unidad de Informática y Estadística; la comunicación con ellos fue horizontal e informal. Los ingenieros mencionaron que no sería difícil; sólo habría que diseñar, desde la página de internet del IEEM, un botón en el que se desplegara el *Manual del observador electoral y del visitante extranjero*, así como el cuestionario, y acceder con una clave personal. Con estas indicaciones previstas, el ARPOE acordó entregar a los ingenieros el manual y el cuestionario en medio magnético.

Por otra parte, integrantes de la Confederación de Países de América (Copa), manifestaron su intención de observar las elecciones, por lo que se reflexionó sobre si se debía capacitar a los extranjeros. Sin embargo, el CEEM (IEEM, 2010c) no era claro respecto a los requisitos para los extranjeros. Para evitar una

decisión unilateral, se platicó con el secretario ejecutivo general y el director de Capacitación/secretario técnico de la COC en varias ocasiones, pero fue hasta el 31 de mayo cuando de manera formal mediante oficio firmado por el secretario ejecutivo general se solicitó a la COC la implementación de la capacitación en línea para los extranjeros, que fue aprobada por la COC y el Consejo General. Afortunadamente, la comunicación previa con la Unidad de Informática y Estadística ayudó a agilizar el trámite.

Ya que la fecha límite para tomar el curso era el 22 de junio, la COPA solicitó una prórroga, pues manifestaron que no sabían quiénes asistirían a las elecciones del Estado de México. La comunicación fue vía telefónica mediante la que se proporcionó información sobre el POE para el proceso electoral 2011 y se les orientó con relación a qué documentos debían presentar como extranjeros: solicitud, copia del pasaporte vigente, dos fotografías tamaño infantil, documento en caso de pertenecer a una institución académica o de investigación, tomar el curso (en este caso fue en línea) y suscribir declaratoria de no inmiscuirse en los asuntos políticos y electorales del país. La documentación se podía enviar a la cuenta de correo electrónico o por el correo postal.

El botón para el curso en línea se colocó en la página web del IEEM el último día programado originalmente para tomarlo. Ese mismo día fueron entregadas al ARPOE las claves personales para que los extranjeros accedieran al sitio, acreditaran su curso y contestaran el cuestionario. La capacitación en línea para los 42 extranjeros resultó ser un acierto, ya que en menos de una semana cumplieron con el requisito en su totalidad. Aquellos con residencia en el país podían tomar el curso en los tiempos establecidos en la convocatoria.

Cada vez que los ciudadanos o las agrupaciones de observadores electorales solicitaban un curso en el órgano central, la Dirección de Capacitación requería que la petición se hiciera de manera formal mediante oficio de la Secretaría Ejecutiva General a ellos. Conforme aumentó el número de solicitudes, los cursos se incrementaron y la elaboración de los oficios ya no era viable.

La inexperiencia provocó fallas en la planeación. Por ello, se intercambiaron opiniones con el director de Capacitación y su personal, y se acordó establecer horarios fijos cada dos horas, todos los días, incluidos los días sábados y domingos. El personal de la dirección tomó turnos para dar el curso. Para los ciudadanos de otros estados que estuvieran de paso se les impartía de forma inmediata o, en su caso, se agendaba en los horarios ya establecidos.

A quienes acudían a tomar el curso de preparación o información se les entregaba una constancia de asistencia al curso. Al principio, la Dirección de Capacitación solicitaba al ARPOE el listado con los nombres de los ciudadanos para

hacer las primeras constancias. Posteriormente, la propia dirección solicitaba la impresión de las constancias al Área de Diseño Gráfico y Aplicación de Imagen Institucional de la Unidad de Comunicación Social; después, la dirección remitía las constancias a la Secretaría Ejecutiva General para la colocación del sello institucional, mientras que el personal de la dirección recababa la firma del director de Capacitación, y finalmente remitían la constancia al ARPOE para su entrega al ciudadano. En pocas palabras, había una burocratización y pérdida de tiempo.

Por esta razón, se platicó con la Dirección de Capacitación, para proponerles simplificar el proceso de entrega. La dirección proporcionaría una copia de la lista de asistencia, el ARPOE se encargaría de elaborar la constancia y, una vez obtenida, se ingresaría al expediente del ciudadano para entregarla a la par del gafete. En el caso de las agrupaciones de observadores electorales, las constancias se entregaron al representante legal.

Conforme avanzaba el proceso y se acercaba la fecha de la jornada electoral, la comunicación con la Dirección de Capacitación aumentó. Se manejaba la misma información, la comunicación era directa; en ocasiones era diagonal, y en otras, horizontal. Un factor sumamente importante fue la confianza, pues cada quien realizó su función para cumplir con los objetivos, lo que ayudaba a que existiera eficacia en las labores.

Del 15 al 22 de junio, las agrupaciones de observadores electorales ingresaron oficios mediante los cuales solicitaron cursos para sus miembros que residían en diferentes entidades del país, como Puebla, Quintana Roo, Jalisco, Querétaro, Michoacán, Zacatecas, etcétera. Las solicitudes llegaban con 24 horas de anticipación y en algunas ocasiones para el mismo día, por lo que fue una semana de intenso trabajo para el ARPOE y para la Dirección de Capacitación. Las solicitudes eran ingresadas por Oficialía de Partes, se remitían a la oficina de la Presidencia, de ahí a la Secretaría Ejecutiva General y por último al ARPOE. El área elaboraba el oficio para la Dirección de Capacitación, en el que se solicitaba atender la petición; dicho oficio tenía que pasar nuevamente con el secretario ejecutivo general para su firma.

El tránsito de la solicitud desde su ingreso hasta llegar a la Dirección de Capacitación era de 24 a 30 horas, y para ese momento ya se empataba con la fecha, lugar y hora del curso. Además, el personal de esa misma dirección se desplazó a otras entidades; para ello, debían armar y llevar paquetes con material suficiente para 20 o hasta 200 personas, solicitar viáticos, programar vuelos o salidas vía terrestre, por lo que el director designó a más personal para cubrir todos los cursos.

Se dialogó con el personal de Oficialía de Partes con una comunicación directa e informal. En ella se propuso enviar al ARPOE una copia simple de la solicitud del curso que recibieran, de esta forma, el ARPOE la haría llegar a Capacitación y así poder adelantar acciones.

Asimismo, sucedió que las agrupaciones de observadores electorales solicitaban su curso para 50 personas y acudían sólo cinco, o para 200 y asistían 80; en la mayoría de los casos sólo acudía la mitad o menos. Todos los cursos fueron cubiertos por la Dirección de Capacitación y se atendieron todas las solicitudes.

El haber programado la fecha límite para tomar el curso a tan solo 12 días de la jornada electoral fue un error, pues no se previó la cantidad de cursos que se tuvieron y se desconocía que en las sesiones del Consejo General el punto de observadores electorales no era incluido. Estos dos aspectos provocaron que el tiempo para la impresión de gafetes y su colocación de fotografías fuera muy corto.

Sesiones del Consejo General y de la Comisión de Organización y Capacitación para la aprobación de los observadores electorales, agrupaciones de observadores electorales y visitantes extranjeros

Con el fin de unificar la información contenida en los acuerdos, mediante los cuales se aprobaban las acreditaciones de los observadores electorales, se dialogó con el titular de la Coordinación Técnica del Secretariado de manera informal y se decidió que antes de enviar el proyecto de los acuerdos a los integrantes del Consejo General, el ARPOE tendría conocimiento de ellos y podrían hacer observaciones respecto a la información que contenían, como fechas de ingreso de solicitudes, fecha de cursos, nombres, tipo de sesión de la COC, articulado y aspectos legales.

Los primeros acuerdos que revisó el ARPOE sí tuvieron correcciones. Se trabajó en equipo y se logró un buen flujo de información con la Coordinación Técnica del Secretariado; era prioridad para ambos que el acuerdo no tuviera errores o falta de información, y que no existieran observaciones por parte de los integrantes del Consejo General. La información se compartió y los acuerdos en las sesiones del Consejo General fueron aprobados sin ningún problema.

En la sesión del Consejo General cuando se aprobaron a los primeros observadores electorales, un representante de partido político hizo la petición para que se dieran a conocer los expedientes de los ciudadanos interesados en participar como observadores electorales en la Comisión de Servicio Profesional Electoral (en el año 2009 así se realizó), en razón de que, en ese momento, lo único

que se conocía en el acuerdo era el nombre del ciudadano. El consejero presidente aprobó la petición e instruyó que fuera en la COC donde se hiciera la revisión y validación del expediente, pues con ella se trabajó y aprobó el POE para el proceso electoral 2011.

La COC tendría que conocer y en su caso aprobar las solicitudes de los observadores electorales y de las agrupaciones para darlas a conocer al Consejo General. En consecuencia, se incorporó un nuevo paso en el procedimiento de acreditación y que no estaba contemplado en los lineamientos ni en la convocatoria. En ese sentido, el ARPOE estuvo sujeta a las sesiones de la COC. La misma comisión retrasó las acreditaciones, porque no incluían el punto de observadores electorales; pasaban dos o tres sesiones sin que se incluyera. Al ARPOE no se le comunicaba cuando había sesiones, ni el por qué no estaba incluido el punto en el orden del día.

Lo mismo ocurrió con las sesiones del Consejo General, en las que no era considerado en el orden del día el punto de acreditación de observadores electorales. Esta situación incomodaba a las agrupaciones, pues en la convocatoria se estableció lo siguiente en la base sexta:

Base Sexta

Acreditación en los Consejos respectivos.

Serán el Consejo General o el Consejo Distrital, según corresponda, quienes aprueben las solicitudes de acreditación. El presidente del Consejo respectivo, someterá a la consideración del mismo, las solicitudes recibidas para su aprobación, en la sesión siguiente a la fecha de recepción y una vez que haya acreditado su asistencia al curso (IEEM, 2010a, p. 8).

Como puede observarse, en ningún momento se mencionó que se tendría que remitir y someterse a la consideración de la COC. Las agrupaciones de observadores electorales llevaban un seguimiento de las actividades del proceso electoral por su propia cuenta; sabían cuando había sesionado el Consejo General y preguntaban las razones por las que no era considerado el punto en la sesión. El ARPOE desconocía cuáles eran los motivos y, al no tener información, las organizaciones mostraron descontento hacia el área. Lo anterior provocó pérdida de tiempo y retraso en la impresión y entrega de gafetes.

Finalmente, el 24 de junio el Consejo General aprobó 304 solicitudes de observadores electorales, una cantidad considerable.

El 27 de junio el ARPOE preparó mil 728 expedientes de observadores electorales y el de una organización para la sesión del 28 de junio de la COC, los cuales fueron aprobados en su totalidad. Durante los siguientes dos días (29 y 30

junio), el Consejo General no sesionó, mientras tanto, el ARPOE se encontraba en espera de la sesión. Las llamadas telefónicas de las agrupaciones se incrementaron en esos días, pues solicitaban los gafetes de sus observadores electorales y pedían explicaciones de por qué el Consejo General no sesionaba. El ARPOE dialogó con el personal de la Coordinación Técnica del Secretariado para conocer las razones; sin embargo, también ellos desconocían el porqué de esta situación.

El 1 de julio —48 horas previas a la jornada electoral— el Consejo General sesionó a las 13:00 horas y aprobaron mil 728 solicitudes, una agrupación de observadores electorales y a los 42 visitantes extranjeros.

A continuación se presentan los acuerdos aprobados respecto a los observadores electorales, las agrupaciones de observadores electorales y los visitantes extranjeros.

Tabla 3. Proceso electoral 2011

Acuerdo	Fecha	Observador electoral o agrupación de observadores electorales	Cantidad
IEEM/CG/11/2011	31 enero 2011	Agrupación de observadores electorales.	1
IEEM/CG/26/2011	28 febrero 2011	Observadores electorales.	8
IEEM/CG/35/2011	31 marzo 2011	Agrupación de observadores electorales.	1
IEEM/CG/36/2011		Observadores electorales.	1
IEEM/CG/57/2011	10 mayo 2011	Observadores electorales.	2
IEEM/CG/58/2011		Agrupación de observadores electorales.	2
IEEM/CG/72/2011	26 mayo 2011	Observadores electorales.	6
IEEM/CG/73/2011		Agrupación de observadores electorales.	1
IEEM/CG/85/2011	10 junio 2011	Observadores electorales.	1
IEEM/CG/86/2011		Agrupación de observadores electorales.	2
IEEM/CG/101/2011	24 junio 2011	Observadores electorales.	304
IEEM/CG/102/2011		Agrupación de observadores electorales.	8
IEEM/CG/111/2011	1 julio 2011	Agrupación de observadores electorales.	1
IEEM/CG/112/2011		Observadores electorales.	1,728
IEEM/CG/113/2011		Visitantes extranjeros.	42

Fuente: elaboración propia.

Impresión y entrega de gafetes de observadores electorales 2011

El periodo de entrega de los gafetes para la elección de 2011 se estableció en los lineamientos de observación electoral para ciudadanos mexicanos y visitantes extranjeros en la:

Base Sexta, De la Acreditación en los Consejos respectivos

[...]

De las acreditaciones procedentes, la fecha límite para entregar el gafete será a más tardar el día 2 de julio del año 2011, por la autoridad respectiva (IEEM, 2010b, p. 10).

Para la elaboración de los gafetes, el ARPOE contaba con una impresora, aunque cabe aclarar que se compartía con otras áreas de la Secretaría Ejecutiva General. La impresión no era en serie y había retraso porque debía colocarse manualmente cada gafete en la bandeja de entrada.

Después de cada sesión del Consejo General en las que fueron aprobados los observadores electorales en el órgano central, se debía introducir en los campos del sistema el número del acuerdo y la fecha del acuerdo. Por su parte, los órganos desconcentrados capturaban el número del acuerdo, número del Consejo Distrital (éste por duplicado debido al diseño del gafete para los consejos distritales), fecha del acuerdo y la cabecera del distrito.

El diseño del gafete llevaba la firma del consejero presidente y la del secretario ejecutivo general. El ARPOE imprimió los primeros gafetes de acreditación de observadores electorales, y una vez impresos se sellaban y se remitían para recabar las dos firmas (ver anexo 6).

Después de comunicarnos vía telefónica con los responsables en los órganos desconcentrados del POE para el proceso electoral 2011, y de asegurarnos de que habían registrado correctamente la información en el sistema, a principios de mayo se realizó la primera impresión de los gafetes de las juntas distritales desde el ARPOE, en el órgano central.

A medida que se fue acercando la fecha de la jornada electoral, durante mayo y junio las juntas distritales acreditaron mil 204 observadores electorales en total y el mismo número de gafetes fue impreso en el ARPOE con la información que se obtenía del Sistema de Registro.

Para entregar los gafetes a los órganos desconcentrados, fue necesario establecer comunicación de manera informal y directa, sin ningún tipo de oficio, con el titular de la Coordinación Técnica, a quien solicitamos su apoyo para enviar y

entregar los gafetes a través de su personal, pues ellos eran los encargados de mantener comunicación directa con los vocales de las juntas distritales, los apoyaban y proporcionaban información inmediata sobre las actividades de los órganos desconcentrados. En algunas ocasiones fueron los vocales quienes solicitaron el apoyo del personal adscrito de otras direcciones como los coordinadores de Administración y los coordinadores de Capacitación, para que fueran ellos quienes recogieran los gafetes de los observadores electorales.

Posteriormente, para poder imprimir los gafetes de los observadores electorales que serían aprobados el 1 de julio, el ARPOE dialogó con el Área de Diseño Gráfico y Aplicación de Imagen para que le auxiliara con esta tarea, ellos cuenta con impresoras de máxima capacidad. Así, en equipo se acordó dotar en medio magnético y en archivo Excel una lista de los nombres de los observadores electorales y de los visitantes extranjeros.

Previo al inicio de la sesión del 1 de julio del Consejo General, se dialogó de manera informal con el titular de la Coordinación Técnica del Secretariado, a quien se le solicitó que una vez aprobados los acuerdos, tras conocer el número y sin esperar a la conclusión de la sesión, fueran proporcionados inmediatamente al ARPOE. Con ello se inició la impresión de los gafetes.

A medida que avanzaba la impresión de los gafetes, pasaban a firma del secretario ejecutivo general, con quien se estableció en ese momento una comunicación directa e informal para proponerle usar un facsímil en lugar de su firma autógrafa. El fin era sacar la mayor cantidad de gafetes en menos tiempo y estar en posibilidad de que fueran entregados a tiempo. La propuesta fue aceptada.

Con los gafetes impresos, firmados y sellados, el ARPOE pegaba la fotografía, lo cual era laborioso, ya que había que extraerla del expediente de cada observador electoral. Durante el transcurso de la noche, el ARPOE fue apoyada por tres personas de la Secretaría Ejecutiva General. Las actividades llevaron cerca de 17 horas ininterrumpidas.

El 2 de julio, un día antes de la jornada electoral, a primera hora se concluyó con el pegado de las fotografías. Los gafetes se remitieron al consejero presidente para su firma, pero fue hasta las 12:00 horas cuando estuvo en su oficina y una hora después estuvieron listos con las disposiciones legales. El ARPOE se encargó de entregarlos, a las agrupaciones de observadores electorales, a los observadores electorales y a los visitantes extranjeros.

Las agrupaciones de observadores electorales que se encontraban desde temprano se impacientaron al estar esperando sus gafetes. Finalmente, a las 16:00 horas se entregaron en su totalidad. Desafortunadamente, en los medios impresos,

como *El Sol de Toluca*, *Reforma* y *El Universal*, apareció una nota en donde se mencionaba que el IEEM entregaba gafetes en el límite del plazo.

El número de observadores electorales y de visitantes extranjeros acreditados en el órgano central fue el siguiente:

- 406 observadores electorales de forma individual.
- Mil 644 observadores electorales, a través de la modalidad de agrupación de observadores electorales.
- 42 visitantes extranjeros.

Dos mil 92 en total.

El número de observadores electorales acreditados en los órganos desconcentrados se muestra a continuación:

- 682 observadores electorales de forma individual.
- 522 observadores electorales a través de la modalidad de agrupación de observadores electorales.

Mil 204 en total.

Se acreditó un gran total de tres mil 296 personas.

Asesorías a órganos desconcentrados

Una vez instalados, los consejos distritales debían informar sobre sus actividades en cada una de las sesiones, pues en el caso de los observadores electorales acreditados en el órgano central, siempre fue considerado el punto correspondiente en el orden del día.

Para la primera sesión de los consejos distritales, la Dirección de Organización solicitó al ARPOE información sobre los observadores electorales acreditados en el órgano central para enviarla a los órganos descentrados. Una vez hecho esto, los vocales confirmaron la información remitida con el ARPOE vía telefónica. Este tipo de comunicación fue absorbente debido a que, al atender cada una de las llamadas, en ocasiones se recibían varias del mismo órgano desconcentrado: una de parte del vocal ejecutivo y la otra del vocal de Organización, lo que supuso que no había un flujo adecuado de la información entre los vocales de las juntas porque se presentó una duplicidad de preguntas sobre el mismo tema.

Al inicio no se contaba con un mecanismo de comunicación con las juntas distritales, para informarles de las acreditaciones en el órgano central. Por otro lado, el ARPOE desconocía que se utilizaba un correo electrónico específico para enviar circulares, informes, acuerdos, avisos y datos desde la Secretaría Ejecutiva

General. Al descubrirlo, se acudió con el personal de la Coordinación Técnica de la propia Secretaría para conocer la mecánica del correo electrónico, y en lo sucesivo esta herramienta fue de gran utilidad.

Después de realizar algunas llamadas a los órganos desconcentrados para solicitarles que se atendieran las recomendaciones entregadas al inicio del proceso electoral, se recibieron dudas vía telefónica sobre la utilización del Sistema de Registro de Observadores Electorales, las cuales fueron aclaradas de la misma manera. Más adelante, el sistema ya mostraba resultados de los órganos desconcentrados.

Habían transcurrido cinco meses del proceso electoral, y las dudas que presentaron los órganos desconcentrados eran desconocimiento de cuándo y cómo se entregaban los gafetes de los observadores electorales o si se les entregaba alguna acreditación como tales.

También se recibieron llamadas de las juntas distritales, las cuales solicitaban información respecto a los observadores electorales acreditados ante el órgano central, aun cuando ésta había sido solicitada por la Dirección de Organización y remitida por el ARPOE en su momento. Esta situación fue una constante, no en todos los órganos desconcentrados, pero sí en su gran mayoría.

Para lograr los objetivos en una organización, es necesario que la comunicación sea útil, simple y nítida, y, si es necesario, repetitiva, con el fin de penetrar en la mente. Ése fue el caso con el personal de los órganos desconcentrados, al cual se le solicitó revisar su correo electrónico para que informaran a los integrantes del Consejo Distrital, en las siguientes sesiones, sobre la acreditación de observadores electorales y visitantes extranjeros ante el Consejo General. Los datos fueron proporcionados por el ARPOE.

Como resultado, la comunicación entre el área y los órganos desconcentrados fue positiva. Sólo así se disiparon las dudas y se agilizó la mecánica de impresión de gafetes en el ARPOE.

El 1 de julio se envió a cada una de las juntas distritales, vía correo electrónico, las listas de los observadores electorales, agrupaciones de observadores electorales y de los visitantes extranjeros acreditados en su totalidad, contaron con la información a tiempo. Con ello se evitaron las llamadas telefónicas y se ahorró tiempo.

5. PROCESO ELECTORAL 2012 PARA LA RENOVACIÓN DEL PODER LEGISLATIVO Y LA INTEGRACIÓN DE LOS 125 AYUNTAMIENTOS DEL ESTADO DE MÉXICO

Preparación del Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012

El 1 de julio de 2012 se llevaron a cabo dos elecciones: una a nivel local para la renovación del Poder Legislativo local y la integración de los 125 municipios del Estado de México, y la segunda del ámbito federal para la renovación del titular del Poder Ejecutivo y la integración del Poder Legislativo.

Las autoridades federales y locales electorales en el territorio mexiquense celebraron un Convenio de Apoyo y Colaboración¹⁵ para las elecciones de 2012, que en este caso se denominan *coincidentes*. En dicho documento se establecieron las cláusulas de colaboración, intercambio de información y de insumos en materia electoral, a su vez se firmó un anexo técnico y financiero. El convenio fue aprobado por el Consejo General del IEEM, en sesión extraordinaria el 31 de diciembre del 2011, mediante Acuerdo IEEM/CG/154/2011 (IEEM, 2011c).

El CEEM (2011d) en los artículos 119 y 120 menciona que el IEEM contará para la elección de ayuntamientos con una Junta Municipal y su Consejo Municipal en cada uno de los municipios de la entidad, y por cada uno de los 45 distritos electorales locales, una Junta Distrital y su Consejo Distrital, únicamente para los procesos electorales locales y de carácter temporal. Por su parte, el IFE (ahora INE), cuenta con una Junta Local Ejecutiva y 40 juntas distritales con sus respectivos consejos en el territorio estatal, de forma permanente, para la organización y desarrollo de las elecciones federales.

Para el proceso electoral de 2012, el IFE y el IEEM acreditaron observadores electorales y visitantes extranjeros. Cada instituto realizó su Programa de Observación Electoral y convocó a los ciudadanos mexicanos y extranjeros interesados en observar las elecciones.

Para el personal de la Junta Local Ejecutiva del IFE en el Estado de México, no estaban claros algunos aspectos sobre la observación electoral. Por ejemplo, tenían la idea de que la acreditación del IFE era válida para el IEEM y que a los cursos que impartió el IEEM, podía dirigir a los ciudadanos que habían solicitado ser

¹⁵ Acuerdo IEEM/CG/154/2011, Convenio de Apoyo y Colaboración y su correspondiente Anexo Técnico Número Uno, a suscribirse con el Instituto Federal Electoral para la elección de Diputados y Ayuntamientos 2012. Convenio de Apoyo y Colaboración que celebran, por una parte, el Instituto Federal Electoral, en lo sucesivo “El IFE”, representado en este acto por su Consejero Presidente, Doctor Leonardo Antonio Valdés Zurita, y por su Secretario Ejecutivo, Licenciado Edmundo Jacobo Molina, asistidos por el Licenciado Jaime Juárez Jasso, Vocal Ejecutivo de la Junta Local Ejecutiva de “EL IFE” en la Entidad, y por la otra, el Instituto Electoral del Estado de México, en lo subsecuente “EL IEEM”, representado por su Consejero Presidente del Consejo General, Maestro en Derecho Jesús Castillo Sandoval y su Secretario Ejecutivo General, Ingeniero Francisco Javier López Corral al tenor de los antecedentes, declaraciones y cláusulas siguientes: (IEEM, 2011c, p. 1)

observadores electorales en el IFE. Lo anterior no se estipuló en la convocatoria ni en los lineamientos, ni en el Convenio de Apoyo y Colaboración o en su anexo técnico.

En el anexo técnico número uno al Convenio de Apoyo y Colaboración entre el IFE y el IEEM sólo se mencionó el compromiso de intercambiar información en relación con la cantidad de observadores electorales y visitantes extranjeros acreditados en cada uno de los institutos electorales, mediante un listado, cuya fecha límite de entrega era el 24 de junio del 2011.

Anexo Técnico Número Uno...

Apartado 2 En materia de capacitación electoral, educación cívica y de organización electoral, numeral 2.6

“LAS PARTES” se obligan a mantenerse oportuna y recíprocamente informados sobre las acreditaciones de observadores que cada una realice procurando en todo caso impulsar la observación electoral. Asimismo “LAS PARTES” se comprometen a entregar el listado final en medio digital de los observadores y visitantes extranjeros que registren a más tardar el 24 de junio del 2012 (IEEM, 2011c, p. 22).

A pesar de lo estipulado, previamente y durante el proceso electoral, el ARPOE no tuvo comunicación con los responsables de observadores electorales en el IFE local.

Programa Anual de Actividades 2012 y Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012

Para la integración del Programa Anual de Actividades 2012 (PAA 2012), el Departamento de Planeación Programática presentó de manera informal al ARPOE la propuesta que era exactamente igual a la del PAA 2011.

El ARPOE simplificó la propuesta a 10 actividades para el PAA 2012 de 15 que tenía el PAA 2011. Se propuso concentrar en una sola las actividades referentes a la entrega de material del programa, como convocatorias, solicitudes, constancias de asistencia al curso, manuales del observador electoral y lineamientos, pues anteriormente estaban desglosadas. Asimismo, se incluyeron dos actividades nuevas: coordinar con la Dirección de Capacitación el curso sobre la operación del Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012 a los órganos desconcentrados y entregar el material para el observador electoral y visitante extranjero, como mochila, libreta, bolígrafo, y portagafete.

Habría que destacar que en el proceso electoral anterior, la Dirección de Capacitación solicitó al ARPOE una plática sobre el POE para el proceso electoral 2011 para incluirla durante la capacitación de reforzamiento que se impartió a los vocales de capacitación de las juntas distritales, si bien se llevó acabo, no estaba considerada en el PAA 2011. Por ello, el ARPOE agregó la actividad en el PAA 2012 para los nuevos vocales de las juntas municipales y distritales.

Coordinar de manera conjunta con la Dirección de Capacitación, el curso de información sobre la operación del Programa Observadores Electorales 2012 a órganos desconcentrados (IEEM, 2011a, p. 32).

La plática del proceso anterior ayudó para que los vocales conocieran el POE para el proceso electoral 2011; no obstante, hubo dudas y situaciones desordenadas aun con la plática.

Por otro lado, la innovación en el PAA 2012, fue la entrega de material al observador electoral y al visitante extranjero por parte del IEEM.

Entregar material promocional (mochila, libreta, porta-gafete bolígrafo y porta-gafete) a observadores electorales y visitantes extranjeros en órgano central y órganos desconcentrados distritales y municipales (IEEM, 2011a, p. 32).

Elaboración del material del Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012

Concluida la jornada electoral de 2011, el ARPOE inició la elaboración del nuevo Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros, para el siguiente proceso electoral de 2012.

Innovaciones:

Con la experiencia del proceso electoral anterior, el ARPOE propuso e innovó para el Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012 (POEyVE 2012) lo siguiente:

- Se prepararon dos convocatorias: una para los ciudadanos mexicanos, y otra para extranjeros.
 - El CEEM 2012 en el artículo 9 establecía los requisitos para el ciudadano mexicano que deseaba participar como observador electoral en las elecciones locales. Por otro lado, los extranjeros que

deseaban observar las elecciones eran acreditados como visitantes extranjeros. Sin embargo, en ningún artículo del CEEM se mencionaban los requisitos para los extranjeros, pero sí las restricciones para observadores electorales y para los visitantes extranjeros. En este sentido, no se podían considerar como observadores electorales a los extranjeros. Lo anterior fue un error que se cometió en el proceso electoral 2011.

- La denominación de visitante extranjero se incluyó en el título del POE y VE 2012 y en el *Manual para el observador electoral y visitante extranjero*.
 - En el POE para el proceso electoral 2011 y en el *Manual del observador electoral* no se incluyó en el título la denominación de visitantes extranjeros; fue un error no mencionarlo.
- Gafete para extranjero con la leyenda de visitante extranjero.
 - En el POE para el proceso electoral 2011 el gafete únicamente decía “Observador electoral”; si era ciudadano mexicano o extranjero no había distinción. Para identificar al extranjero del ciudadano mexicano se propuso que los gafetes llevaran la leyenda de visitante extranjero.
- En los lineamientos se detalló el proceso de acreditación en los órganos desconcentrados.
 - Derivado del proceso electoral de 2011 y de las dudas de los vocales de las juntas distritales, se decidió ampliar la descripción del procedimiento de acreditación en los órganos desconcentrados para darles mayor información a los vocales de cómo y qué debían hacer en cada uno de los pasos para la acreditación de los observadores electorales.
- El material para el observador electoral y visitante extranjero.
 - Por primera vez se entregó material para los observadores electorales y para el visitante extranjero; al que se le denominó material promocional (mochila, libreta, bolígrafo y portagafete) (IEEM, 2011a).
- El número y tipo de solicitudes aumentó.
 - Debido a la instalación de las juntas municipales, se elaboraron solicitudes para el órgano desconcentrado, y también se elaboró una exclusivamente para visitantes extranjeros en el órgano central.
- Se incorporó la capacitación en línea para los ciudadanos mexicanos con residencia fuera del Estado de México y para los extranjeros.
 - Durante el proceso electoral de 2011, se recibieron solicitudes para cursos dentro y fuera del Estado México, en una cantidad considerable, razón por la cual se diseñó la capacitación en línea,

utilizada por primera vez para ciudadanos mexicanos con residencia fuera de la entidad.

La propuesta del material del POEyVE 2012 fue remitida al Secretario Ejecutivo General, al Consejero Presidente, al Director de Capacitación y al Presidente de la COC; con la finalidad de que fuera de su conocimiento y, en su caso, para que hicieran observaciones y comentarios. Posteriormente sería presentada en la sesión de la COC para su análisis, discusión y aprobación.

El material del POEyVE 2012 se integró de la siguiente manera:

- Dos convocatorias.
- Lineamientos para observadores electorales y visitantes extranjeros 2012.
- Siete tipos de solicitudes (seis para ciudadanos mexicanos y una para extranjeros).
- *Manual para el observador electoral y visitante extranjero.*
- Cuestionario.
- Constancia de asistencia al curso.
- Cuatro tipos de gafete/acreditación (dos en órgano central y dos para órganos desconcentrados)
- Bases técnicas para la difusión y publicación de las convocatorias.

Con las observaciones realizadas al POEyVE 2012, el ARPOE entregó al consejero presidente de la COC el material del programa. En la oficina del presidente de la comisión se acordó que se enviaría a los dos consejeros electorales integrantes de la COC, para que lo conocieran y en los subsecuentes días se aprobara.

A la Unidad de Comunicación Social del IEEM se le solicitó, con anticipación y de manera formal, el logo para el POEyVE 2012, y a la Dirección de Administración, el presupuesto para la adquisición del material del observador electoral y del POEyVE 2012.

El material del POEyVE 2012 fue remitido a la Secretaría Técnica de la COC mediante oficio. A diferencia del proceso electoral anterior, la comisión sesionó aproximadamente dos meses antes de que iniciara el proceso electoral. Esto permitió al ARPOE un margen de tiempo mayor para preparativos, como la impresión y publicación de las convocatorias con la Unidad de Comunicación Social; ver los detalles del Sistema de Registro de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros con la Unidad de Informática y Estadística; programar la capacitación en línea con la Dirección de Capacitación; remitir las requisiciones del material del POEyVE 2012 a la Dirección de Administración para el procedimiento de adquisición, y atender las dudas de la ciudadanía y asociaciones.

El 8 de noviembre de 2011 la COC sesionó e incluyó en el orden del día el punto del Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012. No se presentaron observaciones y por lo tanto fue aprobado. Durante la sesión, los integrantes de la comisión conocieron la propuesta de capacitación en línea para los ciudadanos mexicanos residentes en otras entidades y para los extranjeros. Se destaca que los partidos políticos integrantes de la COC solicitaron una versión en inglés para los extranjeros.

Debido a que no se conocía la fecha en la que la Junta General y el Consejo General sesionarían para la aprobación del POEyVE 2012, el ARPOE se anticipó en solicitar a la Unidad de Comunicación el diseño del material (imagen y formato) para la junta de aclaraciones.

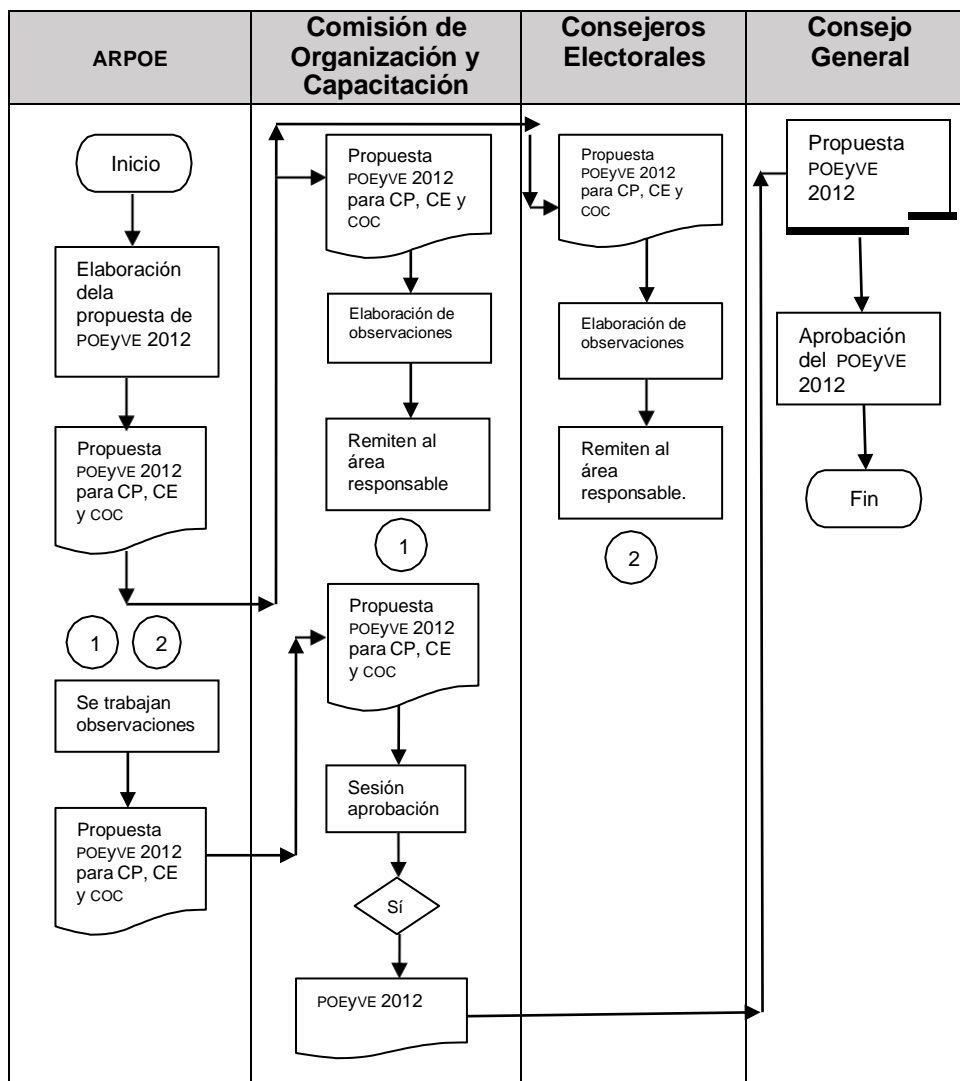
El 8 diciembre de 2011 se aprobó el POEyVE 2012 por el Consejo General del IEEM en sesión ordinaria, mediante el Acuerdo IEEM/CG/146/2011 (ver anexo 7).

La aprobación del POEyVE 2012 se hizo un mes antes de que empezara el proceso electoral, a diferencia del POE para el proceso electoral 2011, que fue aprobado 15 días previos al inicio del proceso electoral.

Como se puede observar en el diagrama 10, el programa no se hizo del conocimiento de los integrantes de la Junta General y pasó directamente a la sesión del Consejo General.

La aprobación temprana del POEyVE 2012 ayudó para que el ARPOE iniciara con los trámites del diseño del material y se revisara, se imprimieran las convocatorias para la publicación en los estrados, se solicitara a la Unidad de Información y Estadística subir las convocatorias y las solicitudes de observadores electorales y de visitantes extranjeros a la página web del Instituto y con la Unidad de Comunicación Social la difusión en medios impresos.

Diagrama 10. Aprobación del Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012 en el IEEM



Fuente: elaboración propia.

El POEyVE 2012 se integró de la siguiente forma:

- Lineamientos para la observación electoral 2012.
- Convocatoria para ciudadanos mexicanos.
- Convocatoria para extranjeros.
- Solicitud-declaratoria ante el Consejo General de integrantes de organización o agrupación.
- Solicitud-declaratoria individual en el Consejo General.
- Solicitud-declaratoria ante el Consejo Distrital de integrantes de organización o agrupación.
- Solicitud-declaratoria ante el Consejo Distrital.

- Solicitud-declaratoria ante el Consejo Municipal de integrantes de organización o agrupación.
- Solicitud-declaratoria ante el Consejo Municipal.
- Solicitud de acreditación como visitante extranjero para conocer y observar el proceso electoral 2012.
- Cuestionario para observadores electorales y visitantes extranjeros.
- Constancia de asistencia al curso de información para el observador electoral.
- Gafete de acreditación ante el Consejo General para visitante extranjero.
- Gafete de acreditación ante el Consejo General para ciudadano mexicano.
- Gafete de acreditación ante el Consejo Distrital para ciudadano mexicano.
- Gafete de acreditación ante el Consejo Municipal para ciudadano mexicano.
- Bases técnicas sobre la difusión y publicación de las convocatorias.

Se destacan dos convocatorias: la primera para los ciudadanos mexicanos, y la segunda para los extranjeros.¹⁶ En el artículo 353 del CEEM únicamente mencionaban las prohibiciones a que eran acreedores los extranjeros. Fue en la convocatoria de extranjeros donde se establecieron los requisitos para ser visitante extranjero.

Con la experiencia del proceso electoral pasado, para 2012 se innovó con el gafete para los extranjeros con la leyenda de *visitante extranjero*, argumentando que no era un observador electoral, porque no era ciudadano mexicano.

Sistema de Registro de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012

Inicialmente y de manera informal se llevó a cabo una reunión de trabajo con el personal de la Subjefatura de Estadística de la Unidad de Informática y Estadística, encargada del diseño del Sistema. Fue el mismo personal con quienes se había trabajado en el proceso anterior. Se acordó qué información sería la necesaria para el Sistema y el formato del reporte. No hubo necesidad de realizar reuniones

¹⁶ Convocatoria a todos los ciudadanos mexicanos y organizaciones o agrupaciones, que deseen participar como observadores electorales en el proceso electoral 2012, para la elección de diputados a la LVIII Legislatura local y miembros de los Ayuntamientos del Estado de México.

Convocatoria a los extranjeros que tengan interés en conocer y observar el proceso electoral 2012 para la elección de diputados a la LVIII Legislatura local y miembros de los Ayuntamientos del Estado de México, bajo la figura de visitante extranjero (IEEM, 2011b).

adicionales o pruebas. La comunicación fue efectiva. Posteriormente se realizó la solicitud de manera formal.

Proceso administrativo para la adquisición e integración del material para el programa y del material para el observador electoral y visitante extranjero 2012

Una vez aprobado el POE y VE 2012, el área responsable del programa solicitó, mediante oficio, a la Unidad de Comunicación Social el diseño del material, y a la Dirección de Administración, iniciar con el procedimiento de adquisición del material para el desarrollo del programa¹⁷ y del material para el observador electoral y visitante extranjero.¹⁸ Se anexaron las requisiciones con las especificaciones del material.

Sin embargo, la Dirección de Administración se comunicó, de manera informal, con el ARPOE y comentó que la línea programática para observadores electorales y visitantes extranjeros no contaba con presupuesto para ejercer en lo que restaba del año 2011.

Una deficiente planeación, aunado a la poca experiencia en la elaboración del presupuesto dio como resultado que no se considerara una partida presupuestal para los preparativos del proceso electoral 2012. Fue una evidente falta de comunicación con el jefe del Departamento de Validación Presupuestal cuando se definió el presupuesto para el año 2011.

Por otro lado, el Área de Adquisiciones de la Dirección de Administración comentó con el ARPOE que algunos proveedores tenían dudas sobre las especificaciones del material para el observador electoral y visitante extranjero. De manera informal solicitó que, para la junta de aclaraciones, se tuvieran preparadas especificaciones más amplias y una muestra de los materiales solicitados: mochila, libreta y bolígrafo.

Se acudió al Departamento de Adquisiciones y de forma directa se comentó que el ARPOE desconocía que debía tener muestras y por lo tanto no contaba con tiempo suficiente para conseguirlas. La titular del Departamento mostró empatía con el personal del ARPOE. Al día siguiente en la junta de aclaraciones el Comité de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios acordó que las especificaciones serían ampliadas por el ARPOE.

¹⁷ Material para el programa: es el material que integra el Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012; lineamientos, convocatorias, solicitudes, cuestionarios, manuales y gafetes.

¹⁸ Material del observador electoral y visitante extranjero: es el material que se le entrega al observador electoral y al visitante extranjero: mochila, libreta, bolígrafo y portagafete.

Se recibió apoyo del Área de Diseño Gráfico y Aplicación de Imagen de la Unidad de Comunicación Social, para imprimir la imagen de un modelo de mochila; con medidas, material, tipografía y Pantone¹⁹ de los colores oficiales del proceso electoral; también elaboró una muestra de libreta (cuaderno de notas), y la Subdirección de Recursos Materiales de la Dirección de Administración apoyó con una muestra de bolígrafo.

El 20 de enero del 2012 se presentaron las muestras en la junta de aclaraciones. Los proveedores y el ARPOE dialogaron para poder dar más detalles sobre el material. La comunicación fue clara e interpersonal, lo que abonó a un entendimiento y satisfacción de ambas partes.

Capacitación en línea para los ciudadanos mexicanos y para los extranjeros

Se dialogó de manera inicial con el director de Capacitación y con el personal encargado de impartir los cursos para los observadores electorales para acordar que la dirección elaborara el material didáctico para mexicanos y extranjeros, y el ARPOE junto con la Unidad de Informática y Estadística serían los responsables de ponerlo a disposición en la página web, así como la mecánica, para enviar vía correo electrónico las claves personalizadas de quien solicitara el curso. Lo anterior se estableció en los lineamientos para la observación electoral 2012, numeral 3.3 inciso b):

Numeral 3.3 Del curso de Preparación o información

[...]

b). De la capacitación en línea.

Para los ciudadanos con residencia fuera del Estado, se implementará el curso de preparación o información en línea; en esta modalidad el ciudadano ingresará junto con la solicitud de acreditación, la petición por escrito de curso en línea señalando claramente la dirección de correo electrónico a través de la cual podrá ejecutar el curso y contestar el cuestionario.

La Dirección de Capacitación será la encargada de entregar el material del curso en línea a la Unidad de Informática y Estadística, para que esta última genere los insumos técnicos necesarios para su ejecución.

¹⁹ Pantone: es el sistema de identificación más conocido para especificar colores en una impresión de manera precisa. Consultado en: <https://www.logorapid.com/pantone> [fecha de consulta: agosto 2019].

La Unidad de Informática y Estadística será la encargada de generar y enviar las claves de acceso para cada ciudadano que ha solicitado curso en línea (IEEM, 2011b, p. 8).

La Dirección de Capacitación entregó al ARPOE la propuesta del material para la capacitación en línea, el cual estaba basado en el destinado para funcionarios de las mesas directivas de casilla.²⁰

La posibilidad de innovar con el POE y VE 2012 se dio con la capacitación en línea; esto implicó cambios de actitud por parte del personal del ARPOE, del personal de la Dirección de Capacitación y del personal de la Unidad de Informática y Estadística, pues fue una actividad nueva y que no dependía de una sola área, sino que necesitó de la cooperación de varias.

Para lograr un trabajo en conjunto y contribuir de manera positiva, la comunicación jugó un papel importante en el nuevo proyecto. En este sentido, se realizaron varias reuniones con el personal de la Unidad de Informática y Estadística y con pláticas informales se logró definir la mecánica, desde la elaboración de claves personalizadas hasta la impresión de los cuestionarios como comprobante del curso.

El titular del Centro de Formación y Documentación Electoral del IEEM informó al ARPOE que recibió un oficio de la Secretaría Ejecutiva General en el que se solicitaba la traducción al idioma inglés del material que se utilizaría para la capacitación de los observadores electorales. El oficio fue enviado por la Coordinación de Asesores de la propia Secretaría Ejecutiva General; el ARPOE desconocía esta situación, lo que evidenció una mala comunicación entre el personal de la Secretaría.

El ARPOE realizó observaciones al material con la finalidad de que fuera acorde con el *Manual para el observador electoral y visitante extranjero 2012*. La versión se envió a la Dirección de Capacitación y por segunda ocasión al Centro de Formación y Documentación Electoral.

El Centro de Formación y Documentación Electoral entregó una primera versión del material traducido al idioma inglés al ARPOE, y ésta fue remitida a la Dirección de Capacitación de forma informal e inmediata, para evitar contratiempos y tener el material a tiempo. A su vez, la Dirección, mediante oficio, solicitó a la Secretaría Ejecutiva General la revisión del material ya que presentaba errores ortográficos en la traducción al inglés.

²⁰ Se refiere al *Manual del funcionario de mesa directiva de casilla 2012*; era parte del material didáctico que fue entregado a los funcionarios de casilla, documento que describe básicamente las atribuciones, funciones y obligaciones de los funcionarios durante la jornada electoral.

El secretario Ejecutivo General le indicó al ARPOE que se apoyara con personal de recién ingreso, con experiencia en traducción. El ARPOE realizó una segunda versión y nuevamente fue remitida a la Dirección de Capacitación, que por tercera ocasión regresó el documento, mediante oficio en el que volvió a referir errores ortográficos. Al revisarlo se encontraron errores ortotipográficos que se arreglaron y posteriormente se regresó en esta ocasión mediante oficio.

La Dirección de Capacitación envió el documento a la Unidad de Informática y Estadística, para que estuviera en la página web institucional; de lo anterior al ARPOE no le fue notificado. La actitud del personal de la Dirección de Capacitación no fue positiva, no así la del ARPOE, que mantuvo una comunicación directa y una actitud de colaboración en todo momento con la Dirección de Capacitación.

Solicitudes de las direcciones de Organización y Capacitación

La Dirección de Capacitación, a diferencia del 2011, no solicitó que el ARPOE impartiera la capacitación sobre el tema de observadores electorales y visitantes extranjeros, dirigida a los vocales de las juntas distritales y municipales. Ya que el área no tuvo ninguna comunicación previa con la Dirección de Capacitación para definir las actividades, la capacitación no se llevó a cabo.

Este tipo de detalles pueden dar cuenta de que la importancia de la comunicación en la organización es esencial para los consensos entre cada uno de sus integrantes.

Recepción de solicitudes de observadores electorales y visitantes extranjeros en el órgano central

Esta ocasión, se determinó que el periodo de recepción de solicitudes se realizara del 2 de enero al 28 de mayo, para los ciudadanos mexicanos, y para las organizaciones, del 2 de enero al 11 de mayo de 2012.

En el proceso electoral de 2011 las asociaciones y los ciudadanos mexicanos tuvieron como fecha límite el 15 de junio. El último día se recibieron casi cuatro mil solicitudes de ciudadanos (en su mayoría eran miembros de agrupaciones de observadores electorales), así como de ocho asociaciones. En consecuencia, el tiempo para tomar el curso era muy reducido (el último día fue el 22 de junio). No obstante, el Consejo General aprobó las últimas solicitudes de las asociaciones el 24 de junio, lo que rebasó la fecha límite. En este sentido, la

acreditación de los integrantes estuvo sujeta a que primero tomaran el curso, en un lapso de siete días; por su parte, las agrupaciones de observadores electorales solicitaron que los cursos fueran impartidos en otras entidades. Finalmente, los ciudadanos que cumplieron con los requisitos fueron aprobados dos días antes de la jornada electoral. Lo anterior motivó el descontento de las agrupaciones de observadores electorales.

Para el ARPOE y la Dirección de Capacitación hubo saturación de actividades entre armar expedientes, preparar cursos fuera del territorio del Estado de México, sesiones de la COC, aprobación ante el Consejo General, elaboración de gafetes, y todo debía realizarse en un periodo menor a 10 días previo a la jornada electoral.

Por lo anteriormente descrito, el ARPOE acordó que para el POE y VE 2012 la fecha límite de recepción de solicitudes para los ciudadanos mexicanos y extranjeros fuera una y para la de las organizaciones fuera otra. También se estableció que estuvieran distantes de la fecha de la jornada electoral, lo que permitió contar con más tiempo para capturar la solicitud, para la atención e impartición de los cursos, la impresión de listas para la COC, las sesiones del Consejo General para su aprobación e impresión de gafetes y pegado de fotografías.

Las fechas se establecieron en la convocatoria para ciudadanos mexicanos, en la base tercera y en los lineamientos para la observación electoral 2012 numeral 3.2.

Convocatoria [...]

TERCERA.

3. Del plazo y del lugar.

Para el trámite de solicitudes de acreditaciones.

El plazo para recibir solicitudes de ciudadanos mexicanos con residencia dentro o fuera del Estado de México será del 2 de enero al 28 de mayo del 2012. Para las organizaciones o agrupaciones del 2 de enero al 11 de mayo; para los integrantes de organizaciones o agrupaciones, será una vez que el Consejo General apruebe su solicitud como organizaciones de observación electoral y hasta el 28 de mayo.

El horario de recepción de solicitudes será de 9:00 a 20:00 horas de lunes a domingo (IEEM, 2011b, p. 5).

Lineamientos [...]

Numeral 3.2. Del plazo y horario para presentar las solicitudes.

Para todos los ciudadanos mexicanos con residencia dentro y fuera del Estado de México, integrantes de organización o agrupación, que quieran participar como

observadores electorales, el plazo para presentar las solicitudes será del 2 de enero al 28 de mayo del 2012.

Para las organizaciones o agrupaciones que pretendan obtener su acreditación como agrupaciones de observación electoral el plazo será del 2 de enero al 11 de mayo del 2012.

El horario en el que se recibirán las solicitudes será de 10:00 a 20:00 horas de lunes a sábado, en cualquiera de las oficinas de la autoridad electoral (IEEM, 2011b, pp. 11-12).

Establecer un horario definido —y no abierto, como en el proceso anterior— evitó que las agrupaciones de observadores electorales se presentaran con las solicitudes de sus integrantes a escasos minutos del cierre de la recepción, lo que había generado una situación de tensión y poco cordial en el proceso electoral anterior.

La recepción de las solicitudes se dio conforme al procedimiento que se estableció en el POEYVE 2012 y en los lineamientos para la observación electoral 2012. La primera solicitud fue de una asociación que siguió su trámite normal: de Oficialía de Partes a la oficina de la Presidencia del IEEM, de ésta a la Secretaría Ejecutiva General y finalmente al ARPOE. No hubo la necesidad, como en el proceso pasado, de platicar con el personal de recepción de la oficina de Presidencia ni de la Secretaría Ejecutiva General para explicarles la mecánica.

Se recibieron en el órgano central y fueron registradas en el Sistema de Registro de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012:

- 39 solicitudes de forma individual.
- Mil 377 solicitudes a través de agrupación de observadores electorales.
- Una solicitud de extranjero.

Mil 417 en total.

Por otro lado, en los 45 órganos desconcentrados distritales se recibieron y fueron registradas en el Sistema de Registro de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012:

- 145 solicitudes de forma individual.
 - 254 solicitudes a través de agrupación de observadores electorales
- 399 en total.

Además en los 125 órganos desconcentrados municipales se recibieron y fueron registradas en el Sistema de Registro de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012:

- 193 solicitudes de forma individual.
- Una solicitud a través de agrupación de observadores electorales.

194 en total.

Se recibió un gran total de dos mil 10 solicitudes.

Esta ocasión se recibió 64% menos en relación con el proceso electoral pasado.

Registro de solicitudes y estatus en el Sistema de Registro de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012

Para el registro, el sistema permitía conocer el estatus de cada uno de los ciudadanos y extranjeros: si cumplían con los requisitos, si tomaron o no el curso, si fueron o no aprobados y mediante qué número de acuerdo. El sistema mantuvo su estructura original de 2011.

El sistema fue instalado en el órgano central y en los 170 órganos desconcentrados. Las juntas distritales y municipales no estaban facultadas para registrar extranjeros ni asociaciones. El sistema contenía la siguiente información de la solicitud:

De los ciudadanos:

- Nombre.
- Apellidos.
- Domicilio.
- Clave de elector.
- Entidad (de la credencial de elector).
- Escolaridad.
- Sexo.
- Edad.
- Estado civil.
- Nacionalidad.
- Municipio.
- Distrito electoral.
- Sección electoral.
- Asociación (si pertenecían a alguna).
- Fecha de ingreso de solicitud.

De los visitantes extranjeros:

- Nombre.
- Apellidos.
- Ciudad y país de residencia permanente.
- Dirección en su país de residencia.

- Dirección en México.
- Nacionalidad.
- Número teléfono, fax, e-mail (correo electrónico).
- Ocupación actual.
- Institución a la que representa y cargo.

En un segundo momento se capturaba la fecha del curso y, en su caso, la fecha y número del acuerdo con el que se aprobó la solicitud.

Para las asociaciones que deseaban acreditarse como agrupaciones de observadores electorales, la información se obtenía de las actas constitutivas y los datos que se capturaban eran los siguientes:

- Nombre de la asociación.
- Número de acta constitutiva (libro y volumen), artículo o cláusula donde se especificaba la observación electoral.
- Objeto de la organización.
- Nombre de quien firmaba la solicitud.
- Fecha en que se ingresaba la solicitud.
- Dirección electrónica.
- Domicilio.
- Número telefónico.

Y, en su caso, la fecha y número del acuerdo con el que fue aprobada la solicitud.

A través del sistema, el ARPOE podía obtener información sobre las solicitudes ingresadas, los ciudadanos que cumplieron con los requisitos y los que fueron aprobados como observadores electorales en los 170 órganos desconcentrados. Los vocales de las juntas distritales que obtuvieron su designación para el proceso electoral 2012 ya conocían el sistema, de tal manera que lo alimentaron conforme a lo establecido, no así los vocales de las juntas municipales, a quienes no se les impartió la plática de observadores electorales.

Lo anterior dio como resultado que estos últimos tuvieran dudas, pues desconocían por completo el POEyVE 2012, el material, el Sistema de Registro de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros —previamente cargado en las computadoras—, quién tenía la responsabilidad de impartir los cursos y quién otorgaba la acreditación.

Cuando el ARPOE comenzó a recibir físicamente los acuerdos de acreditación de los consejos municipales, supo que había observadores electorales acreditados en los municipios. Esta práctica de enviar los acuerdos al órgano central se llevó a cabo también en el proceso de 2009; los ciudadanos que fueron designados como vocales en los municipios donde habían participado, replicaron el procedimiento de

ese año. Para ello, fue necesario entablar comunicación vía telefónica con cada una de las 125 juntas municipales y con un diálogo informal se les explicó la mecánica del POEyVE 2012. Ya que había un desconocimiento total, se les sugirió leer los *Lineamientos para la observación electoral 2012* emitidos y aprobados por el Consejo General en el Acuerdo IEEM/CG/146/2011. Dicha información se entregó a los vocales al inicio del proceso electoral.

Entrega de material del Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012, al interior del órgano central y a los órganos desconcentrados

La actividad en el Programa Anual de Actividades 2012 se planeó para realizarse en enero y febrero, además se cumplió con los informes y se evitó que se presentara un incumplimiento o falta administrativa por parte del ARPOE como sí había sucedido en el pasado proceso electoral.

A los órganos desconcentrados se les entregó el material del POEyVE 2012 en dos momentos, de acuerdo con la fecha de toma de protesta: en enero, a las juntas distritales; en febrero, a las municipales.

La facultad de acreditar visitantes extranjeros era exclusivamente del Consejo General, por lo que fue un error y una falta de planeación haber entregado solicitudes para extranjeros a los órganos desconcentrados en el proceso electoral 2011. En esta ocasión se omitió este documento de la entrega del material para las juntas distritales y municipales, y para el órgano central se decidió que se imprimieran las solicitudes directamente de la página web del instituto, en caso de requerirlas. De esta forma hubo un ahorro en el recurso económico.

Curso de preparación o información y curso en línea para observadores electorales y visitantes extranjeros

La experiencia del proceso electoral de 2011, respecto a las fechas de cierre de los cursos unos días antes de la jornada electoral, complicó la organización de los expedientes, solicitudes y gafetes. Para el proceso de 2012 se acordó en el ARPOE reducir el periodo para tomar el curso y prever el plazo para la aprobación de las solicitudes y entrega de gafetes.

Por tal motivo, el periodo para tomar los cursos de preparación o información y el de capacitación en línea fueron del 2 de enero al 2 de junio de 2012. Se

estableció en la convocatoria para ciudadanos mexicanos en la base cuarta inciso a), y en los lineamientos para la observación electoral 2012 numeral 3.3 incisos a) y b).

Convocatoria [...] Base:

CUARTA.

4. Del curso de preparación o información.

4.1 Es obligatorio para todos los ciudadanos mexicanos que deseen participar como observadores electorales, asistir al curso de preparación o información que impartirá el Instituto Electoral del Estado de México, o en los casos que se señalan, tomarlo en línea.

[...]

b) El periodo en el que se podrá asistir al curso o tomarlo en línea es del 2 de enero al 2 de junio del 2012. Los horarios para asistir a los cursos están establecidos en el numeral 4.3 de esta Convocatoria.

[...]

4.3 Del horario y los días para asistir al curso de preparación o información.

El curso de preparación o información en el órgano central y en los órganos desconcentrados distritales y municipales, se impartirá en el siguiente horario:

Lunes a viernes De 9:00 a 11:00 horas. De 11:00 a 13:00 horas. De 14:00 a 16:00 horas. De 16:00 a 18:00 horas. De 18:00 a 20:00 horas.	Sábados y domingos De 9:00 a 11:00 horas. De 11:00 a 13:00 horas. De 13:00 a 15:00 horas
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------

(IEEM, 2011b, pp. 7-9).

Lineamientos [...]

3.3 Del curso de Preparación o información.

a). Del lugar donde podrán tomar el curso de preparación o información.

Es obligatorio para todos los ciudadanos mexicanos que solicitaron ser observadores electorales asistir al curso de preparación o información que imparta la autoridad electoral. El periodo en el que podrán asistir es del 2 de enero al 2 de junio del 2012.

Después de que el ciudadano en forma individual o a través de la agrupación de observadores electorales debidamente acreditada, ha ingresado su solicitud, deberá programar el día y la hora en que asistirá al curso de preparación o información, de conformidad con la autoridad electoral.

El curso se solicitará y se impartirá en la sede del órgano electoral donde se haya ingresado la solicitud, en los horarios y días señalados en la Base Cuarta del punto 4.3 de la Convocatoria para observadores electorales 2012.

b). De la capacitación en línea.

Para los ciudadanos con residencia fuera del Estado, se implementará el curso de preparación o información en línea; en esta modalidad el ciudadano ingresará junto con la solicitud de acreditación, la petición por escrito de curso en línea señalando claramente la dirección de correo electrónico a través de la cual podrá ejecutar el curso y contestar el cuestionario (IEEM, 2011b, pp. 12-13).

Para los visitantes extranjeros se estableció en la convocatoria dirigida a extranjeros, en la base séptima, incisos a) y b).

Convocatoria [...]

SÉPTIMA.

7 Del curso de preparación o información sobre el proceso electoral.

7.1 Todos los extranjeros deberán recibir un curso de preparación o información sobre el proceso electoral.

a) Los extranjeros con domicilio temporal en México podrán tomar el curso en las instalaciones del Instituto Electoral del Estado de México el cual se impartirá de lunes a sábado en el siguiente horario.

Lunes a viernes De 9:00 a 11:00 horas. De 11:00 a 13:00 horas. De 14:00 a 16:00 horas. De 16:00 a 18:00 horas. De 18:00 a 20:00 horas.	Sábados y domingos De 9:00 a 11:00 horas. De 11:00 a 13:00 horas. De 13:00 a 15:00 horas.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------

b) Los extranjeros con domicilio fuera de la República Mexicana tomarán el curso de preparación o información en línea (IEEM, 2011b, p. 3).

En el POE para el proceso electoral 2011 el horario para tomar el curso era libre, de 10:00 h hasta las 16:00 h, de lunes a sábado, y los domingos en caso de solicitarlo y que se acordara con la autoridad electoral, por lo que el ciudadano podía acudir en cualquier momento; en resumen, los cursos no estaban organizados. Se pensó de esa manera para brindarle la atención inmediata al ciudadano; sin embargo, no resultó de la forma deseada, pues en ocasiones el ciudadano esperaba a que se terminara el curso que estaba en proceso, o se incorporaba, o lo tomaba después, y eso provocó desorden y falta de coordinación.

Para el POEYVE 2012 se establecieron cursos de dos horas cada uno: iniciando a las 9:00 h y concluyendo el último a las 20:00 h, de lunes a viernes, y el fin de semana a las 9:00 h y a las 15:00 h, con las consideraciones previas.

Por otro lado, en la convocatoria para ciudadanos mexicanos en la base cuarta, numeral 4.2, inciso c), se describió cómo las agrupaciones de observadores electorales debían solicitar los cursos para sus integrantes. Se destacó que la solicitud debía ingresarse con 72 horas de antelación. De esta forma se evitaría lo que sucedió en el proceso electoral anterior, en el cual las solicitudes llegaban entre 12 y 24 horas previas al curso, y en la mayoría de los casos eran fuera del Estado de México.

Convocatoria [...]

Cuarta

4.2 Del lugar para tomar el curso de preparación o información.

c) Las agrupaciones de observadores electorales acreditadas podrán solicitar por escrito en papel membretado y firmado por el representante legal, la realización del curso o los cursos para sus miembros, con 72 horas de antelación.

I. La solicitud se dirigirá al Presidente del Consejo General y se ingresará a través de la oficina de Oficialía de Partes. En su caso, se dirigirá la solicitud al Presidente del Consejo Distrital o Municipal donde ingresaron las solicitudes de sus integrantes.

[...]

III. Los cursos para ciudadanos mexicanos integrantes de agrupación acreditada con residencia fuera del Estado de México, se impartirán en las instalaciones del Órgano Central o en los órganos desconcentrados. Podrán solicitar el curso de preparación o información con 72 horas de antelación. La solicitud se dirigirá al Presidente del Consejo General y se ingresará a través de la oficina de Oficialía de Partes.

IV. Se podrá implementar la capacitación en línea para los ciudadanos mexicanos con residencia fuera del Estado de México, previa solicitud por escrito anotando claramente la dirección de correo electrónico a la cual se enviará la información. El ciudadano en un plazo no mayor a 2 días tomará el curso en línea y contestará el cuestionario que deberá remitir antes de que concluya el plazo establecido para la impartición del curso (IEEM, 2011b, pp. 7-8).

Para acceder al curso en línea, la Unidad de Informática y Estadística estableció el procedimiento, de la siguiente manera:

- El ciudadano mexicano o extranjero mediante correo electrónico o en formato escrito solicitaba el curso e indicaba el correo electrónico al que se le debía enviar su clave.
- Se enviaba la clave personalizada para acceder al curso.
- El ciudadano o extranjero accedía al curso y se capacitaba.
- Respondía el cuestionario.
- El ciudadano o extranjero enviaba el cuestionario vía correo electrónico.

La Unidad de Informática y Estadística imprimía los cuestionario, que eran el instrumento para verificar que se cumplía con el curso. El ARPOE integraba ese documento al expediente del observador electoral y lo enviaba a la COC para su aprobación en sesión.

La primera solicitud del curso en línea se ingresó a través de la Oficialía de Partes, dirigida al consejero presidente. Se remitió a la Secretaría Ejecutiva General y por último al ARPOE. Ésta envió la solicitud a la Unidad de Informática y Estadística; la Unidad tardó más de 30 días en responder. Con una comunicación directa e informal El ARPOE dialogó con el personal encargado, explicó que era necesario tener un servidor para esta actividad y otras que habían sido solicitadas por otras áreas.

Además, el ARPOE entabló comunicación vía correo electrónico con la ciudadana, en el que se explicaba la situación; la ciudadana comprendió, por lo que no existió inconformidad y estuvo al pendiente de recibir su clave a través del mismo medio. Mantener contacto y comunicación con los ciudadanos les dio confianza de que se estaba atendiendo su solicitud.

Para el proceso electoral de 2012 no fueron solicitados cursos fuera del Estado de México.

Sesiones del Consejo General y de la Comisión de Organización y Capacitación, para la aprobación de los observadores electorales, agrupaciones de observadores electorales y visitantes extranjeros

La COC se enteraba de manera previa a cada sesión si se tenía expediente de observador electoral e incorporaba el punto de observadores electorales y visitantes extranjeros en el orden del día. El expediente se integraba con solicitud elaborada y firmada, dos fotografías, cuestionario elaborado y firmado y por último copia de la credencial de elector para votar. Los expedientes y las listas estaban preparados a tiempo para que el Consejo General aprobará las acreditaciones.

Esta ocasión, se propuso eliminar de la etapa de acreditación que el presidente del Consejo respectivo sometiera a consideración las solicitudes recibidas para su aprobación en la sesión siguiente a la fecha de recepción. Esta propuesta se hizo porque en la experiencia del proceso electoral anterior los partidos políticos pidieron que las solicitudes pasaran por el filtro de la COC una vez aprobado el POE para el proceso electoral 2011. Ese hecho provocó inconformidad y molestia a los representantes de las agrupaciones de observadores electorales, pues no se aprobaban sus solicitudes en la sesión del Consejo General después de haber tomado el curso.

Para 2012 en el caso del órgano central no se señaló en qué momento las solicitudes procedentes serían del conocimiento de la autoridad electoral, en el caso de su aprobación.

Los órganos desconcentrados sesionaban con base en una *guía de sesiones* proporcionada por la Dirección de Organización. Ésta contenía los guiones de cada sesión durante el proceso electoral; en cada una se contempló el punto de la “Acreditación de observadores electorales en el órgano desconcentrado” y otro de las “Acreditaciones en el órgano central”; en los que se debía informar el número de observadores electorales acreditados, el nombre de las agrupaciones de observadores electorales, así como de los visitantes extranjeros.

En los lineamientos de observación electoral y en la convocatoria se estableció el procedimiento en dos apartados: uno para el Consejo General y otro para los consejos distritales y municipales.

En el órgano central:

Lineamientos de Observación Electoral

Numeral 3.4 De la acreditación en los consejos respectivos

La Comisión de Organización y Capacitación del Consejo General informará a la Secretaría Ejecutiva General, de las solicitudes procedentes de organizaciones o agrupaciones, de ciudadanos de forma individual o de ciudadanos a través de organizaciones o agrupaciones, para ser turnadas y aprobadas por el Consejo General (IEEM, 2011b, p. 12).

[...]

Convocatoria a ciudadanos mexicanos interesados...

Base Sexta, 6. Acreditación de las solicitudes procedentes en el Consejo General

6.1 ...inciso b):

b) El Consejero Presidente someterá a la consideración del Consejo General las solicitudes que hayan cumplido con todos los requisitos y los procedimientos

establecidos en los Lineamientos para la observación electoral 2012 y en la presente convocatoria (IEEM, 2011b, p. 10).

En los órganos desconcentrados:

Lineamientos para la Observación Electoral

Numeral 3.4 De la acreditación en los consejos respectivos,

Párrafo 1:

Concluido el curso e integrado totalmente el expediente, por conducto del Consejero Presidente del Órgano Desconcentrado Distrital o Municipal, se someterán las solicitudes que cumplen con todos los requisitos, a la aprobación del Consejo respectivo en la sesión más próxima (IEEM, 2011b, p. 15).

[...]

Convocatoria a ciudadanos mexicanos interesados...

Base Sexta, 6. Acreditación de las solicitudes procedentes en el Consejo General,

6.2...inciso b):

b) El Presidente del Consejo respectivo, someterá las solicitudes que se reciban para su aprobación, en la sesión siguiente a la recepción (IEEM, 2011b, p. 11).

El Consejo General durante el proceso electoral de 2012 sesionó de manera consecutiva, y en varias ocasiones no se consideraba el punto de observadores electorales y visitantes extranjeros en el orden del día. A pesar de la experiencia del proceso electoral pasado se siguió presentando este contratiempo.

Las asociaciones cuestionaban por qué no se incluía su solicitud como agrupación de observadores electorales en el orden del día. Ello provocaba que estuvieran impedidas para ingresar las solicitudes de sus integrantes. El ARPOE desconocía las razones y se les explicó que podían ingresar las solicitudes de manera individual, pero no aceptaron porque la intención era obtener el registro como agrupación de observadores electorales.

A continuación se presentan los acuerdos aprobados con respecto a los observadores electorales, las agrupaciones de observadores electorales y los visitantes extranjeros.

Tabla 4. Acuerdos aprobados

Acuerdo	Fecha	Observador electoral o agrupación de observadores electorales	Cantidad
IEEM/CG/45/2012	23 febrero 2012	Observadores electorales.	1
IEEM/CG/46/2012		Agrupación de observadores electorales.	2
IEEM/CG/47/2012			
IEEM/CG/108/2012	4 abril 2012	Agrupación de observadores electorales.	1
IEEM/CG/112/2012	12 abril 2012	Agrupación de observadores electorales.	1
IEEM/CG/118/2012	16 abril 2012	Observadores electorales	1
IEEM/CG/134/2012	1 mayo 2012	Agrupación de observadores electorales.	2
IEEM/CG/144/2012	10 mayo 2012	Observadores electorales	1
IEEM/CG/145/2012		Agrupación de observadores electorales.	1
IEEM/CG/154/2012	18 mayo 2012	Observadores electorales	5
IEEM/CG/190/2012	14 junio 2012	Observadores electorales	920
IEEM/CG/191/2012		Visitante extranjero	1
IEEM/CG/209/2012	21 junio 2012	Observadores electorales	39

Fuente: elaboración propia.

El Acuerdo IEEM/CG/209/2012, mediante el cual se acreditaron a 39 observadores electorales, fue aprobado después de la fecha límite para la entrega de gafetes (14 de junio 2012). Lo anterior se debió a que el ARPOE realizó señalamientos a la documentación que acompañaba a los expedientes de observadores electorales de tres agrupaciones, como copia de la credencial para votar ilegible, fotografías borrosas o en algunos casos no eran idénticas, no estaba firmada la solicitud y el nombre de la solicitud no correspondía con el de la credencial para votar.

Dichas inconsistencias se dieron a conocer a los integrantes de la COC en la sesión del 14 de junio del 2012, quienes acordaron otorgarles una prórroga de tres días para subsanar. De un total de 87, sólo fueron subsanadas y aprobadas 39 solicitudes con señalamiento.

Impresión y entrega de gafetes y material del observador electoral y visitante extranjero

El ARPOE estableció como fecha límite para la entrega de gafetes y material para los observadores electorales el 14 de junio, y para los visitantes extranjeros, el 30 de junio de 2012.

Una dificultad que presentó el área fue que tenía una sola impresora para elaborar los gafetes del órgano central y de los 170 órganos desconcentrados, pues la impresión en serie no era posible. Sin embargo, se diseñaron cuatro tipos de gafetes: dos para el órgano central (ciudadanos mexicanos y extranjeros) y dos para los órganos desconcentrados (juntas distritales y juntas municipales). Nuevamente, los gafetes debían ser firmados por los presidentes y secretarios de cada uno de los consejos.

Para la entrega de gafetes y material a los órganos desconcentrados, los vocales de las juntas distritales acudieron al órgano central en su mayoría, no así los de las juntas municipales.

Al igual que en el proceso electoral anterior, se dialogó directamente con el titular de la Coordinación Técnica sobre la dificultad del ARPOE para entregar los gafetes y material del observador electoral a los órganos desconcentrados, pues no contaba con suficiente personal. La Coordinación se encargaba de supervisar, apoyar y conocer las situaciones que se presentaban en los órganos desconcentrados y realizaban recorridos por las juntas municipales y distritales. Para ello, dividió el Estado de México en seis regiones con una carga equitativa para cada responsable de la Secretaría Ejecutiva General; el contacto con los vocales y personal de las juntas era frecuente.

La cooperación fue inmediata, así que no hubo necesidad de realizar la petición por escrito. La comunicación con el titular y personal de la Coordinación fue directa e informal, a quienes se les explicó cuál era el material para el observador electoral (gafete, mochila, libreta y bolígrafo) y que debían entregarlo contra recibo a los vocales de la Junta Distrital o Municipal.

Días previos a la sesión del 14 de junio, en la que el Consejo General aprobó 920 observadores electorales y un visitante extranjero, se platicó con el coordinador del secretariado para proponerle que el primer punto del orden del día fuera el de observadores electorales, de esta forma se sabría el número del acuerdo. La propuesta fue aceptada, pues la experiencia del proceso electoral pasado ayudó a que se previnieran situaciones inesperadas.

El día anterior a la sesión, el ARPOE imprimió los gafetes conforme a la lista que integraban los acuerdos de observadores electorales y visitante extranjero, se pegaron las fotografías y se sellaron; por último, se colocó el facsímil de la firma del secretario ejecutivo general. Lo único que estuvo pendiente fue la firma del consejero presidente, quien, inmediatamente al término de la sesión, solicitó los gafetes para su firma. La experiencia en el proceso electoral de 2011 contribuyó a la planificación por parte del ARPOE en los tiempos y fechas límite.

El número de observadores electorales y visitantes extranjeros acreditados en el órgano central fue el siguiente:

- 19 observadores electorales de forma individual.
- 949 observadores electorales, a través de agrupaciones de observadores electorales.
- Un visitante extranjero.

969 en total.

El número de observadores electorales acreditados en los órganos desconcentrados fue el siguiente:

- 279 observadores electorales de forma individual.
- 163 observadores electorales, a través de la modalidad de agrupación de observadores electorales.

442 en total.

Se acreditó un gran total de mil 411 personas.

Asesorías a órganos desconcentrados

Los vocales de las juntas municipales tuvieron dudas durante el desarrollo de la actividad de observadores electorales. También fue el caso de algunos vocales de juntas distritales que fueron designados para este proceso electoral 2012 y no contaban con experiencia en el tema.

Las dudas consistían en el desconocimiento del procedimiento de acreditación de los observadores electorales (algunos vocales habían participado en el proceso electoral de 2009 y asumían que sería igual) y la utilización del Sistema de Registro de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros.

Al inicio, algunos vocales de las juntas municipales enviaban al órgano central el expediente del observador electoral para que resolviera la acreditación. El ARPOE se comunicó vía telefónica con los vocales y, después de explicarles el procedimiento, el expediente se reenvió al órgano desconcentrado para continuar con el trámite.

El ARPOE no tuvo la oportunidad de divulgar el POEyVE 2012 a los vocales de las juntas municipales, como sí se hizo en el proceso electoral anterior con los vocales de las juntas distritales, cuando el área fue invitada por la Dirección de Capacitación para dar a conocer el POE para el proceso electoral 2011.

Lineamientos...

Numeral 3.4 De la acreditación en los consejos respectivos.

Primer Párrafo.

Concluido el curso e integrado totalmente el expediente, por conducto del Consejero Presidente del Órgano Desconcentrado Distrital o Municipal, se someterán las solicitudes que cumplen con todos los requisitos, a la aprobación del Consejo respectivo en la sesión más próxima (IEEM, 2011b, p. 15).

[...]

Convocatoria a ciudadanos mexicanos interesados [...]

Base Sexta, 6. Acreditación de las solicitudes procedentes en el Consejo General,

6.2 Acreditación de las solicitudes procedentes en los consejos Distritales o Municipales.

a) El Presidente del Consejo respectivo presentará a su Consejo la propuesta de los ciudadanos que hayan solicitado su acreditación como observadores electorales y que cumplan con los requisitos y procedimientos establecidos en la presente Convocatoria (IEEM, 2011b, p. 10).

El ARPOE dialogó con los vocales municipales vía telefónica, y con una comunicación directa e informal se explicó la mecánica conforme a los lineamientos para la observación electoral 2012. Se les recordó de las recomendaciones para los órganos desconcentrados, entregado con el material del POEyVE 2012 al inicio del proceso electoral y se les señaló que debían incorporar la información de las solicitudes recibidas, fechas de los cursos y datos de las sesiones de sus consejos donde aprobarían a observadores electorales en el Sistema de Registro de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros, que se encontraba precargado en sus computadoras.

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

La comunicación informal es una forma directa de relacionarse dentro de una organización, sin la rigurosidad de un oficio o una disposición legal; parecería entonces una acción negativa. Sin embargo, en mi experiencia laboral durante la operación de los programas de observadores electorales y visitantes extranjeros de los procesos electorales 2011 y 2012, fue una herramienta de apoyo eficaz, porque generó confianza, cooperación espontánea y compromiso con los miembros de la organización; agilizó acciones y acercamiento con las áreas; se obtuvo información directa del área sabedora del procedimiento y se adquirió conocimiento.

La comunicación formal —como oficios y tarjetas— no fue una constante utilizada por el ARPOE; en ocasiones pasó a segundo término. Este tipo de comunicación se formuló únicamente por disposición administrativa o como un respaldo legal. No brindó solución a las necesidades del ARPOE, que eran tener respuesta e información con mayor rapidez.

Como líder A de proyecto, la comunicación que desarrollé tuvo dirección ascendente, descendente y diagonal, con diferentes compañeros y áreas.

- Ascendente con el nivel superior fue con las direcciones, subdirecciones y unidades, así como con coordinaciones y jefaturas de departamento de diversas áreas de la Secretaría Ejecutiva General y con su titular.
- Descendente con el personal de la recepción de la oficina de la Presidencia y de la propia Secretaría; de las direcciones de Administración y de Capacitación; de Oficialía de Partes, y con el personal operativo en cada una de las direcciones y unidades que intervinieron en el desarrollo de los programas de observadores electorales.
- La comunicación descendente y ascendente también tuvieron un sentido diagonal con las direcciones, subdirecciones y jefaturas de departamento; líderes de proyecto, jefaturas de área y personal eventual de la propia Secretaría Ejecutiva General y de otras áreas distintas al ARPOE.

La información con la que se contó para el Programa de Observadores Electorales 2011 fue de la carpeta del Programa de Observación Electoral del proceso electoral 2009, que fue proporcionada por el secretario ejecutivo general. Ya que la información no fue suficiente para trazar una ruta de acción, se desconocía como debían iniciarse los preparativos, no hubo oportunidad para una planeación, el tiempo fue escaso y la premura con que se desarrollaban las

actividades fue una constante en contra. Un aspecto importante fue que las actividades se realizaban de manera simultánea.

El Programa de Observadores Electorales para el proceso electoral de 2011 no tuvo una planeación adecuada debido a las siguientes circunstancias:

- Desconocimiento de los procedimientos.
- Desinformación o poca información, lo que provocó fallas en los tiempos al no haber programado las actividades adecuadamente.
- Los cursos para los observadores y las acreditaciones se empalmaron.
- No se hizo un uso apropiado de los recursos económicos (se contaba con presupuesto aunque se desconocía la cantidad); aunado a esto, por parte del ARPOE no hubo intención de conocer más sobre este tema.
- La entrega de los gafetes en su etapa final se realizó a escasas 16 horas de que iniciará la jornada electoral.
- La “sinrazón” de no incluir en las sesiones del Consejo General el punto de observadores electorales.
- Se añadió al procedimiento de acreditación que fuera la COC la instancia encargada de revisar el expediente del solicitante, lo cual estaba fuera de lo aprobado.

En el Instituto Electoral del Estado de México no existe un manual de procedimientos que englobe las acciones que deben de realizarse previo a tener un producto, como el Programa de Observación Electoral; un manual de procedimientos para llevar a cabo reuniones de trabajo y pláticas informativas, cómo y con quién; conocer las responsabilidades y funciones de cada área operativa, así como acordar tareas con las áreas directamente involucradas con el tema.

El aprendizaje fue de momento a momento; a medida que se presentaban las actividades se respondía. Cualquier contratiempo debía solucionarse sin que el recurso humano y material se viera afectado.

A medida que se desarrollaban las actividades durante el proceso electoral de 2011, el ARPOE mutaba de receptor a emisor y de emisor a receptor, por lo que el proceso de comunicación se dio en un sentido circular. La comunicación informal se presentó con más frecuencia con el personal de las áreas y direcciones, lo que permitió adquirir información, conocer los requerimientos, plazos para realizar procedimientos, identificar las funciones de cada área y saber cuáles eran sus responsabilidades.

El contacto constante y la comunicación informal modificaron la conducta de las personas de las áreas: trascendieron de un estado pasivo, y en ocasiones negativo, a uno positivo y proactivo; se motivó la cooperación de las personas de

otras áreas con el ARPOE, compartieron experiencias, propusieron mejoras a los procedimientos e hicieron suya la actividad.

Durante el transcurso del POE 2011, la comunicación informal, directa y clara, fomentó redes de colaboración, se trazó el compromiso institucional de las áreas con el ARPOE para el siguiente Programa de Observadores Electorales.

Las bondades de la comunicación informal que surgieron de la elaboración y ejecución del Programa de Observadores Electorales para el proceso electoral 2011 fueron las siguientes:

- Brindó información. La oportunidad de conocer los procedimientos de forma presencial, paso a paso, permitió al emisor proporcionar mayor información de la inicialmente requerida por el receptor. La comunicación facilitó la comprensión en temas donde se desconocía el *cómo*, *cuándo* y *qué* se debía hacer, por ejemplo, al cuestionar cómo y qué datos eran necesarios para obtener mejores resultados con el Sistema de Registro de las solicitudes y la capacitación en línea, conocer el procedimiento administrativo para la adquisición de materiales, programación de actividades y presupuesto, entre otras.
- Acordar actividades. El diálogo directo con las áreas y al interior del ARPOE, permitió que se construyeran mejores procedimientos y se corrigieran actividades; se optimizaron esfuerzos y recursos materiales, por lo que el beneficio fue mutuo.
- Facilitó la comunicación interna con el personal. Permitted que los participantes en el proceso de comunicación tuvieran un acercamiento relajado y flexible, lo que provocó que la información que se emitía retornará de forma enriquecida con aportaciones e ideas. Las metas se hicieron de todos, no sólo de un área.
- Mayor participación del personal de las áreas con el ARPOE. El personal de las diferentes áreas se involucró en la elaboración del Programa de Observadores Electorales. Se trazaron redes de colaboración de las demás áreas con el ARPOE.
- El compromiso se fortaleció. El diálogo y la comunicación cara a cara, el adecuado y correcto tono de voz, la actitud y respeto hacia los compañeros, motivaron reacciones de apoyo e incluso de solidaridad, pues se trabajó en horarios extraordinarios para cumplir con las metas.

La conexión entre las áreas y el ARPOE se proyectó para el proceso electoral 2012 con actividades ordenadas, existió una planeación, se ahorró en tiempo y esfuerzo humano. Se dispuso del recurso económico de manera óptima y el desgaste físico y emocional fue menor.

Las aportaciones de la comunicación al Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros para el 2012 fueron las que se mencionan a continuación:

- Ayudó a la innovación. La experiencia de las personas de las diferentes áreas —como diseño, capacitación, coordinación de acuerdos— provocó una lluvia de ideas, que se convirtieron en nuevos proyectos.
- Elaboración de dos convocatorias. Del diálogo al interior del ARPOE se identificó la necesidad de elaborar dos convocatorias, a fin de identificar los requisitos para los ciudadanos mexicanos y plantear los correspondientes para los extranjeros.
- Denominación de visitante extranjero. El programa en su generalidad es de observación electoral para ciudadanos mexicanos, mandatado por el CEEM; sin embargo, también reconoce la figura del extranjero como la persona de diferente nacionalidad a la mexicana que desea observar las elecciones en el territorio estatal; por ello, se acordó que al material debía de integrarse el término de “visitante extranjero”.
- Solicitud para los extranjeros. La comunicación interna entre los miembros de la ARPOE abonó en gran medida a identificar la personalidad jurídica entre el observador electoral y el visitante extranjero y hacer una separación de ambas figuras por primera vez.
- Gafete para visitante extranjero. Fue en el segundo proceso electoral (2012) que se utilizó por primera vez. De esta forma se diferenció al extranjero del ciudadano mexicano.
- Mejoró el procedimiento de acreditación para observadores electorales y visitantes extranjeros. Derivado de la mala comunicación con los vocales de los órganos desconcentrados durante el proceso electoral 2011, se decidió detallar los pasos para que los ciudadanos obtuvieran su acreditación como observadores electorales en los órganos desconcentrados.
- Capacitación en línea. Para los ciudadanos mexicanos con residencia fuera del Estado de México, se planeó desde el inicio del proceso electoral 2012; como consecuencia de la experiencia del anterior proceso.

A partir de esta experiencia laboral, me permito exponer lo siguiente:

- La comunicación contribuyó a obtener información sobre situaciones que no conocía y a dar soluciones oportunas que fueran en beneficio del ARPOE y del área o dirección que se encontraba involucrada.

- Se identificó cooperación entre las partes; el trabajo en equipo fue un aspecto importante. La comunicación informal y directa facilitó el intercambio de información, datos e ideas, opiniones y experiencias, de tal forma que se apoyó al ARPOE para que se diera cumplimiento a las metas.
- La comunicación generó que las partes involucradas en el proceso de comunicación manejaran los mismos datos e información. Se produjo una sinergia con todos los participantes; la colaboración de las áreas con el ARPOE se desarrolló de manera positiva. Ambos programas de observadores electorales tuvieron éxito.

No omito mencionar que se presentaron dificultades y obstáculos, como se han descrito a lo largo de la memoria; sin embargo, no impidió que el trabajo se realizará, aun cuando en algunas situaciones no hubo empatía o colaboración.

La comunicación informal abrió puertas y se adquirió conocimiento; éste fue asimilado de manera rápida, se optimizó el tiempo, generó un acercamiento con las y los compañeros, se establecieron redes de comunicación que a la fecha se mantienen y se dio el autoaprendizaje.

A modo de crítica constructiva me he permitido reflexionar sobre dos temas: la comunicación organizacional al interior del Instituto Electoral del Estado de México y, por otro lado, para lo que la escuela debió (ahora) haberme preparado.

- El Instituto Electoral del Estado de México no aplica la comunicación organizacional como una herramienta de apoyo, con la que se puede activar el trabajo en equipo, homogeneizar la información, conocer el entorno en el que laboramos, las funciones y responsabilidades de las áreas y de su personal, e incentivar la creatividad de las personas.
- Considero que un aspecto importante que no se me enseñó dentro del programa de estudios, durante mi asistencia en la carrera, fue lo importante que es la actitud personal y el valor de la comunicación informal, cuando se presenta la ausencia de la comunicación formal dentro de una organización.

GLOSARIO

ARPOE: Área Responsable del Programa de Observadores Electorales

CEEM: Código Electoral del Estado de México.

COC: Comisión de Organización y Capacitación.

IEEM: Instituto Electoral del Estado de México.

PAA 2011: Programa Anual de Actividades correspondiente al año 2011.

PAA 2012: Programa Anual de Actividades correspondiente al año 2012.

POE: Programa de Observadores Electorales.

POE para el proceso electoral 2011: Programa de Observadores Electorales para el proceso electoral 2011.

POEyVE 2012: Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012.

FUENTES DE CONSULTA

- Área Responsable del Programa de Observadores Electorales del IEEM (ARPOE) (2011). "Recomendaciones para la recepción de solicitudes, curso, acreditación, entrega de gafete de observador electoral para el proceso electoral de gobernador 2011 en órganos desconcentrados", Toluca, IEEM, p. 1.
- Avogadro, M. (1996). "Diccionario actualizado de comunicación y nuevas tecnologías", en *Razón y Palabra. Primera Revista Digital en Iberoamérica Especializada en Comunicología*, México, disponible en: <https://cutt.ly/Uj4fahv> [fecha de consulta: 5 de marzo de 2019].
- Berlo, D. K. (1985). *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*, México, El Ateneo.
- Brönstrup, C., Godoi E, y Ribeiro A. (2007). "Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional", en *Signo y Pensamiento*, vol. XXVI, núm. 51, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, pp. 26-37, disponible en: <https://cutt.ly/Zj4hVWa> [fecha de consulta: 10 de septiembre de 2018].
- Instituto Electoral del Estado de México (IEEM) (1998). Código Electoral del Estado de México, Toluca, IEEM.
- _____ (2000). *Guía del observador electoral*, Toluca, IEEM.
- _____ (2002). *Manual del observador electoral*, Toluca, IEEM.
- _____ (2010a). Acuerdo IEEM/CG/55/2010 *Programa de Observadores Electorales para el proceso electoral 2011. Anexo: Convocatoria a todos los ciudadanos mexicanos y Visitantes Extranjeros que deseen participar como observadores electorales en el proceso de Gobernador 2011*, Toluca, IEEM, disponible en: <https://cutt.ly/Jj7Awo6> [fecha de consulta: 5 de marzo de 2019].
- _____ (2010b). Acuerdo IEEM/CG55/2010 *Programa de Observadores Electorales para el proceso electoral 2011. Anexo: Lineamientos para la observación electoral 2011*, Toluca, IEEM, disponible en: <https://cutt.ly/Yj7SqjP> [fecha de consulta: 5 de marzo de 2019].
- _____ (2010c), Código Electoral del Estado de México 2011, Toluca, IEEM.
- _____ (2011a), Acuerdo IEEM/CG/123/2011 *Programa Anual de Actividades del Instituto Electoral del Estado de México para el año 2012. Anexo: Programa Anual de Actividades 2012*, Toluca, IEEM, disponible en: <https://cutt.ly/Hj7SSRy> [fecha de consulta: 5 de marzo de 2019].
- _____ (2011b), Acuerdo IEEM/CG/146/2011, *Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012. Anexos: Convocatoria a ciudadanos mexicanos interesados en participar de forma individual o a través de alguna organización o agrupación, como observadores electorales durante el Proceso Electoral de*

- Diputados locales y Ayuntamientos 2012 del Estado de México y Convocatoria para los extranjeros interesados en obtener su acreditación como visitantes extranjeros para conocer y observar el Proceso Electoral de Diputados locales y Ayuntamientos 2012 del Estado de México*, Toluca, IEEM, disponible en <https://cutt.ly/qj7SC9s> [fecha de consulta: 5 de marzo de 2019].
- _____ (2011c). Acuerdo IEEM/CG/154/2011, *Convenio de Apoyo y Colaboración y su correspondiente Anexo Técnico Número Uno, a suscribirse con el Instituto Federal Electoral para la elección de Diputados y Ayuntamientos 2012*, Toluca, IEEM, disponible en <https://cutt.ly/jj7EODU> y <https://cutt.ly/jj7Rz6X> [fecha de consulta: 5 de marzo de 2019].
- _____ (2011d). Código Electoral del Estado de México 2012, 2.^a ed., Toluca, IEEM.
- _____ (2016). Acuerdo No. IEEM/CG/01/2016, *por el que se crea la Comisión Temporal de Fiscalización del Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México, para atender el procedimiento de liquidación del otrora Partido Político Futuro Democrático*, disponible en: <https://cutt.ly/5j4Rm76> [fecha de consulta: 10 de septiembre 2018].
- _____ (2017). Código Electoral del Estado de México, Toluca, IEEM.
- Litis Consorcio (2018). “Etapas de la licitación”, en *Licitacion-es*, disponible en <https://cutt.ly/dhsWAwF> [fecha de consulta: 15 de junio de 2019].
- Montiel Polis, G. (1999). “Comunicación y padres de familia. El caso de una preparatoria Anexa a una Escuela Normal”, tesis de licenciatura, Toluca, UAEM.
- Plowman, P. (1980). *Organización y Dirección de Empresas*, México, Editorial Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, S. A. de C. V. pp. 454-455
- Rivera, A., Rojas, L., Ramirez, F. y Alvarez T. (2005). “La comunicación como herramienta de gestión organizacional”, en *Negotium*, vol. 1, núm. 2, Maracaibo, Fundación Miguel Unamuno y Jugo, disponible en: <https://cutt.ly/oj4kFo6> [fecha de consulta: 12 de septiembre de 2018].
- Trelles Rodríguez, I. (2011). *Comunicación Organizacional* (compilación), selección de lecturas, La Habana, Editorial Félix Varela.

Anexo 1

Programa Anual de Actividades 2011



**Programa anual
de actividades 2011**



PROYECTO ESPECÍFICO: 2.10 DESCRIPCIÓN: Observadores Electorales
OBJETIVO ESPECÍFICO: Convocar a los ciudadanos mexicanos, agrupaciones y visitantes extranjeros a participar como Observadores Electorales durante el Proceso Electoral 2011.

PROGRAMACIÓN																			
NO.	Actividad	Unidad de Medida	Cantidad Programada	Tipo de Actividad	Presupuesto	Unidad Ejecutora	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Entrega de convocatorias a Órganos Desconcentrados.	Paquete	45	Proceso	SI	SEG	45												
2	Remisión de invitaciones a organizaciones de Observación Electoral.	Invitación	S/C	Proceso	SI	SEG													
3	Remisión de convocatoria a organizaciones de Observación Electoral.	Convocatoria	S/C	Proceso	NO	SEG													
4	Entrega de trípticos sobre Observación Electoral a Órganos Desconcentrados.	Paquete	45	Proceso	NO	SEG	45												
5	Seguimiento al registro de solicitudes de Observadores Electorales en Órganos Desconcentrados.	Sistema	S/C	Proceso	NO	SEG													
6	Entrega de solicitudes de acreditación, declaratoria y comprobante de asistencia a los Órganos Desconcentrados.	Paquete	45	Proceso	SI	SEG	45												
7	Entrega de Manuales de Observador Electoral a Órganos Desconcentrados.	Paquete	45	Proceso	NO	SEG	45												
8	Entrega de Lineamientos de Observador Electoral a Órganos Desconcentrados	Paquete	45	Proceso	NO	SEG	45												
9	Entrega de Gafetes de identificación de Observador Electoral (Órgano Central y Órganos Desconcentrados).	Gafetes	S/C	Proceso	SI	SEG													
10	Entrega del Autodiagnóstico de conocimiento del Observador Electoral (Órgano Central y Órganos Desconcentrados).	Autodiagnóstico	S/C	Proceso	NO	SEG													



Programa anual de actividades 2011



PROGRAMACIÓN

NO.	Actividad	Unidad de Medida	Cantidad Programada	Tipo de Actividad	Presupuesto	Unidad Ejecutora	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
11	Dar seguimiento a la integración de expedientes de Observadores Electorales (Órgano Central y Órganos Desconcentrados).	Expediente	S/C	Proceso	NO	SEG												
12	Difundir la convocatoria de Observadores Electorales en medios impresos y electrónicos a través de la Unidad de Comunicación Social.	Convocatoria	S/C	Proceso	NO	SEG												
13	Presentación para su aprobación al Consejo General de las solicitudes de acreditación de Observadores Electorales. (Órgano Central).	Documento	S/C	Proceso	NO	SEG												
14	Coordinar las actividades de capacitación a Observadores Electorales en Órganos Desconcentrados, de manera conjunta con la Dirección de Capacitación.	Curso	1	Proceso	NO	SEG	1											
15	Actualizar y dar seguimiento al Sistema de Registro para Observadores Electorales con el apoyo de la Unidad de Informática y Estadística.	Sistema	1	Proceso	NO	SEG					1							
16	Recibir informes de los Observadores Electorales sobre el desarrollo del Proceso Electoral en los Órganos Desconcentrados.	Informe	S/C	Proceso	NO	SEG												

Anexo 3

Convocatoria a todos los ciudadanos mexicanos y visitantes extranjeros que deseen participar como observadores electorales en el proceso electoral de gobernador 2011

Convocatoria

El Instituto Electoral del Estado de México, con fundamento en lo dispuesto en el párrafo quince, del artículo 11 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México; en los artículos 9, 10, 11, 12, 13, 85 fracción XXXIV, 112 fracción IX, 117 fracción XVIII, 118 fracción XIII, 216 fracción V y 350 del Código Electoral del Estado de México; así como en el Acuerdo N°. ---del Consejo General, de fecha -----, mediante el cual se aprobaron los Lineamientos para la Observación Electoral del Proceso Electoral de Gobernador 2011, expide la siguiente:

CONVOCATORIA

A todos los ciudadanos mexicanos y visitantes extranjeros que deseen participar como **Observadores Electorales** en el Proceso Electoral de Gobernador 2011

Bases

Primera:

Participantes

Podrán participar todos los ciudadanos en pleno goce de sus derechos civiles y políticos en forma individual o a través de la agrupación u organización de observadores a la que pertenezcan, la cual deberá estar previamente acreditada por el Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México.

Podrán participar como observadores, los ciudadanos cuya nacionalidad es distinta a la mexicana y con estancia legal en nuestro país.

* Las Agrupaciones u Organizaciones

1. Deberán presentar su solicitud por escrito en su propio papel membretado, en la que expresen su interés de participar en la observación electoral, del proceso electoral para Gobernador 2011.
2. Acompañará a la solicitud, original y fotocopia de su acta constitutiva, debidamente registrada ante la autoridad que corresponda, para cotejo. El acta constitutiva, deberá señalar dentro del objeto de la agrupación, la observación electoral, no debiendo contemplar fines de orden político partidista o que la identifiquen con alguno de los partidos políticos registrados.
3. Una vez acreditada la agrupación u organización, deberá presentar la o las solicitudes de sus miembros que pretenden participar como observadores electorales.
4. Cada uno de sus miembros deberá asistir a los cursos de preparación o información que imparta la autoridad electoral de conformidad con los lineamientos

* Los visitantes extranjeros

Deberán reunir los siguientes requisitos

1. Presentar la solicitud por escrito
2. Acreditar su estancia legal en el país.
3. Entregar dos fotografías recientes a color, tamaño infantil, para su registro y expedición de su gafete.
4. En caso de representar a alguna institución académica o de investigación, presentar el oficio correspondiente que lo acredite como tal.
5. Asistir al curso de preparación o información que imparta la autoridad electoral.
6. Suscribir declaración donde manifieste que su único fin es la observación electoral, ya que es sabedor de que no puede inmiscuirse en los asuntos políticos.

Tratándose de visitantes extranjeros que realicen observación electoral, deberán sujetarse a lo establecido en el párrafo segundo del artículo 33 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como a lo dispuesto por la Ley General

Segunda:

Requisitos

Los ciudadanos mexicanos que deseen participar como observadores electorales deberán solicitar por escrito la acreditación, en el formato que aprobó el Consejo General, en el que registrarán los datos de identificación personal y se hará constar que no tienen vínculos con algún partido político o agrupación política y que se sujetarán a los principios de certeza, legalidad, independencia e imparcialidad.

Deberán reunir los siguientes requisitos:

1. Ser ciudadano mexicano en pleno goce de sus derechos civiles y políticos.
 2. No ser ni haber sido miembro de dirigencias nacionales, estatales o municipales de organización o de partido político alguno, en los tres años anteriores a la elección, salvo los casos de organizaciones o de partidos que hayan desaparecido o perdido el registro.
 3. No ser ni haber sido candidato a puesto de elección popular en los tres años anteriores a la elección, salvo los casos en que hubiesen sido postulados por partidos que hubieren perdido el registro.
 4. Asistir a los cursos de preparación o información que imparta la autoridad electoral, de conformidad con los lineamientos que al efecto emita el Consejo General.
 5. No ser servidor público con funciones de mando de cualquier orden de gobierno.
 6. No ser ministro de algún culto religioso.
 7. Entregar dos fotografías recientes a color y en tamaño infantil, para su registro y expedición de gafete.
- Los requisitos establecidos están contenidos en los formatos de solicitud-declaratoria que proporcionará el Instituto Electoral del Estado de México a través de la página de Internet: www.ieem.org.mx

de Población en materia de limitaciones a los extranjeros para inmiscuirse en asuntos políticos del país y las condiciones de su ingreso al territorio nacional

Tercera:

Del plazo y lugar de presentación de solicitudes

Del plazo

Los ciudadanos mexicanos, las agrupaciones u organizaciones y los visitantes extranjeros, podrán presentar su solicitud de acreditación en el periodo comprendido del 2 de enero al 15 de junio del año 2011 ante el Consejo General y ante los Consejos Distritales a partir de su instalación y hasta el 15 de junio de 2011.

La solicitud podrá obtenerse a través de la página de Internet: www.ieem.org.mx

Del lugar

Ciudadanos mexicanos con residencia en el Estado de México

Deberán presentar la solicitud en el formato correspondiente ante el Consejo Distrital, que corresponda al domicilio de su credencial para votar con fotografía, o ante el Consejo General a través de la Oficina de Partes correspondiente.

Ciudadanos mexicanos con residencia fuera del Estado de México

Deberán presentar la solicitud en el formato correspondiente, ante el Consejo Presidente del Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México.

Podrán presentar la solicitud

- ✓ Personalmente a través de la Oficina de Partes o remitirla por servicio de mensajería, a la sede del Instituto Electoral del Estado de México
- ✓ Vía fax, al teléfono (01-722) 275-73-00 extensión 3425.
- ✓ Por correo electrónico incluyendo firma autógrafa, a la siguiente dirección: observadoreselectorales2011@ieem.org.mx

Agrupaciones u Organizaciones

La solicitud para acreditarse deberá presentarse ante el Consejero Presidente, del Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México.

La presentación de las solicitudes individuales de sus miembros, ante los Consejos Distritales según el domicilio de la credencial para votar con fotografía.

Visitantes extranjeros

Deberán presentar su solicitud por escrito, en la sede del Instituto Electoral del Estado de México.

La solicitud será dirigida al Consejero Presidente, del Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México.

Podrán presentar la solicitud

- ✓ Personalmente a través de la Oficina de Partes o remitirla por servicio de mensajería, a la sede del Instituto Electoral del Estado de México.
- ✓ Via fax, al teléfono (01-722) 275-73-00 extensión 3425.
- ✓ Por correo electrónico incluyendo firma autógrafa, a la siguiente dirección: observadorelectorales2011@ieem.cjg.mx

Cuarto:

Del curso de preparación, el lugar y el horario

Es obligatorio para todos los que pretendan participar como observadores electorales, asistir al curso de preparación o información que impartirá el Instituto Electoral del Estado de México, el cual se darán de manera programada.

El curso se tomará una sola vez, con una duración aproximada de dos horas.

El periodo en el que se podrá asistir al curso comprenderá del 2 de enero al 22 de junio del 2011, los días y el horario en que se impartirá el curso será de lunes a sábado de entre las 10:00 hasta las 16:00 horas.

De solicitario, el ciudadano podrá programar el curso correspondiente, el día domingo, en el horario que acuerde con la autoridad electoral.

Al concluir el curso de preparación o información, la autoridad electoral aplicará una evaluación, para conocer el grado de asimilación de lo transmitido. Dicha evaluación no

5

El curso será impartido por la Dirección de Capacitación en las instalaciones del Instituto Electoral del Estado de México

será determinante para obtener la acreditación como observador electoral. La autoridad electoral entregará constancia de asistencia al curso.

• Ciudadanos mexicanos con residencia en el Estado de México

Con base en lo anterior, al presentar la solicitud en la sede del órgano distrital que corresponda a su domicilio, el ciudadano podrá programar el día y la hora en que asistirá al curso.

El curso será impartido por el Vocal de Capacitación o por el funcionario electoral que éste designe.

• Ciudadanos mexicanos con residencia fuera del Estado de México

Al presentar la solicitud en la Oficina de Partes del Instituto Electoral del Estado de México, el ciudadano podrá

programar, el día y la hora en que asistirá al curso.

El curso será impartido por la Dirección de Capacitación.

• Agrupaciones u Organizaciones

Aprobada la solicitud por el Consejo General, los integrantes podrán:

Asistir al curso, si tienen residencia en el Estado de México, en la sede del órgano desconcentrado distrital que corresponda a su domicilio, el cual será impartido por el Vocal de Capacitación o por el funcionario electoral que éste designe.

Asistir al curso, si tienen residencia fuera del Estado de México, en la sede del Instituto Electoral, el cual será impartido por la Dirección de Capacitación.

Programar el curso de manera individual o grupal, en las instalaciones de la agrupación u organización a través del personal designado por la Dirección de Capacitación o vocafía de capacitación según haya sido presentada la solicitud, o bien, en el lugar que se acuerde con la autoridad respectiva.

• Visitantes extranjeros

Al ingresar la solicitud en la sede del Instituto Electoral del Estado de México, podrán

programar, el día y la hora en que tomará el curso.

6

Quinta:

Del contenido de los cursos de preparación o información

Los cursos tendrán como eje temático los actos de preparación de la elección, las actividades que se desarrollan durante la jornada electoral, la etapa de resultados y declaración de validez de la elección de gobernador, las sanciones administrativas y los delitos electorales. Se hará especial énfasis en los temas que son objeto de observación, así como en las disposiciones que el Código Electoral establece para esta figura.

Sexta:

Acreditación en los Consejos respectivos

Serán el Consejo General o el Consejo Distrital, según corresponda, quienes aprueban las solicitudes de acreditación. El Presidente del Consejo respectivo, someterá a la consideración del mismo, las solicitudes recibidas para su aprobación, en la sesión siguiente a su fecha de recepción, y una vez que haya acreditado su asistencia al curso.

El gafete se entregará dentro de los siguientes cinco días, una vez aprobadas las solicitudes.

De las acreditaciones procedentes, la fecha límite para entregar el gafete será a más tardar el día 2 de julio del año 2011, por la autoridad electoral respectiva.

Séptima:

Actividades que pueden desarrollar los observadores

Los observadores electorales podrán solicitar ante la autoridad correspondiente la información que requieran, la cual será proporcionada siempre que su publicidad no contravenga las disposiciones del Código Electoral del Estado de México, ni afecte los derechos de terceros y que existan las posibilidades materiales y técnicas para su entrega.

7

8

En el caso de los visitantes extranjeros, podrán solicitar la información que requieran en la oficina de la presidencia del Consejo General.

Los observadores electorales en todas sus actividades deberán portar su gafete de manera visible y podrán observar los siguientes actos correspondientes a las etapas de preparación y desarrollo del proceso electoral, siempre que sean públicos.

- 1.- Sesiones del Consejo General y de los Consejos Distritales.
- 2.- Precampaña y campañas electorales.
- 3.- Procedimiento de registro de candidatos.
- 4.- Procedimientos de determinación del tipo y número de casillas, ubicación de casillas e integración de Mesas Directivas de Casilla.
- 5.- Registro de representantes de los partidos políticos.

Durante de la jornada electoral, los observadores electorales, portando su gafete, podrán presentarse en una o varias casillas, así como en el local de los Consejos Distritales, pudiendo observar los siguientes actos:

- 1.- Instalación de las casillas.
- 2.- Desarrollo de la votación.
- 3.- Escrutinio y cómputo de la votación en las casillas.
- 4.- Fijación de los resultados de la votación en el exterior de las casillas.
- 5.- Clausura de las casillas.
- 6.- Lectura de los resultados en los Consejos Distritales.
- 7.- Recepción de escritos de protesta.

En términos del artículo 13 del Código Electoral del Estado de México, los observadores en lo particular o las agrupaciones de observadores, presentarán al Consejo General y podrán hacerlo a la opinión pública, un informe sobre el desarrollo del proceso electoral, dentro de los 15 días siguientes a que concluya la Jornada Electoral, concluido este

9

informará a la Secretaría de Gobernación

Los observadores electorales o las organizaciones de observadores, no podrán recibir aportaciones, donativos o financiamiento, en dinero o en especie, bajo ninguna circunstancia cuando devinen por sí o por interpósita persona de:

- a) Los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Federación o de entidades federativas, ni de los ayuntamientos.
 - b) Partidos políticos nacionales, extranjeros o locales de los Estados.
 - c) Ministro de culto religioso.
 - d) Personas morales mexicanas o extranjeras de carácter mercantil.
- También quedan prohibidas las aportaciones anónimas.

Novena:

Sancciones

El incumplimiento por parte de los observadores electorales de las normas establecidas para la realización de su función, dará lugar a que el Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México cancele la acreditación como observador electoral, sin perjuicio de la imposición de otras sanciones previstas en el Código Electoral del Estado de México y en el Código Penal.

De conformidad con lo establecido en el artículo 7 del Reglamento de Quejas y Denuncias del Instituto Electoral del Estado de México los observadores electorales también podrán ser sancionados, según la gravedad de la falta, con apercibimiento, amonestación o multa de cien a mil días de salario mínimo general vigente en la capital del Estado de México, o en su caso, se les negará el registro como observadores electorales en subsiguientes procesos electorales.

Disposiciones complementarias

La participación como observador electoral es una actividad voluntaria, por lo que el

11

término no podrán presentar dicho informe.

En ningún caso, los informes, juicios, opiniones o conclusiones, por sí mismos tendrán efectos jurídicos sobre el proceso electoral y sus resultados.

Si derivado de los informes de los observadores se desprenden hechos presumiblemente defecivos, el Consejo General, deberá presentar la denuncia de hechos ante la autoridad correspondiente y los autores del informe deberán presentar su ratificación ante la misma.

Octava:

Limitaciones a la observación electoral

Los ciudadanos que hayan obtenido su acreditación como observadores se deberán abstener de:

- 1.- Sustituir u obstaculizar a las autoridades electorales en el ejercicio de sus funciones o interferir en el desarrollo de las mismas.
- 2.- Hacer proselitismo de cualquier tipo o manifestarse en favor de partido, coalición o candidato alguno.
- 3.- Externar cualquier expresión de ofensa, difamación o calumnia en contra de las instituciones, autoridades electorales, partidos políticos, coaliciones o candidatos.
- 4.- Realizar encuestas o sondeos de opinión en las etapas de preparación de la elección y de la jornada electoral entre los electores que se presentan a emitir su voto.
- 5.- Declarar el triunfo de partido político, coalición o candidato alguno.

Además de las anteriores, los visitantes extranjeros acreditados como observadores electorales, durante su estancia en el país, se circunscribirán a las actividades de observación electoral establecidas en el Código Electoral, ya que de no ser así, se

10

Instituto Electoral del Estado de México no proporciona ningún tipo de emolumento, apoyo o gratificación económica.

Los visitantes extranjeros acreditados serán responsables de cubrir los gastos relativos a su traslado, estancia y actividades relacionadas con la observación electoral en la Entidad.

Los ciudadanos designados como funcionarios de mesas directivas de casilla, no podrán fungir como observadores electorales.

El observador electoral que fuese invitado a participar como representante ante mesa directiva de casilla o general, de cualquier partido político o coalición, de manera voluntaria deberá optar por la función que desea desempeñar, pero en ningún caso podrá desempeñar ambas.

Si el ciudadano decide participar como representante de partido o coalición, lo informará por escrito ante el Consejo correspondiente y devolverá el gafete que lo acreditaba como observador electoral.

Lo no previsto en la presente convocatoria y en los lineamientos correspondientes será resuelto en términos del Código Electoral del Estado de México, por el Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México.

12

PROGRAMACIÓN																			
METAS						CALENDARIO DE METAS													
ID	Actividad	Unidad de Medida	Unidad Ejecutora	Cantidad Programada	Tipo de actividad	Presupuesto	E N E	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O	S E P	O C T	N O V	D I C	
10	Coordinar la integración de los expedientes para observadores electorales del proceso electoral 2009.	Expedientes	DG	1,500	Proceso	NO				1,500									
11	Someter al Consejo General para su aprobación las solicitudes de acreditación de observadores electorales.	Documento	DG	1,500	Proceso	NO				1,500									
12	Coordinar los cursos de capacitación a Observadores Electorales para el Proceso Electoral 2009.	Cursos	DG	170	Proceso	Si													
13	Coadyuvar con la Unidad de Información y Estadística para la implementación de un Sistema de Registro para Observadores Electorales.	Sistema	DG	1	Sistema	NO	1												

Anexo 5

Acuerdo IEEM/CG/55/2010

INSTITUTO ELECTORAL DEL ESTADO DE MÉXICO

CONSEJO GENERAL

Sesión Extraordinaria del día dieciseis de diciembre del año dos mil diez

ACUERDO N°. IEEM/CG/55/2010

Programa de Observadores Electorales para el Proceso Electoral 2011.

Visto, por los integrantes del Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México, el proyecto de Acuerdo presentado por el Secretario del Consejo General, y

RESULTANDO

1. Que en sesión extraordinaria de fecha doce de agosto del año dos mil nueve, el Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México, aprobó mediante Acuerdo número CG/154/2009, el Programa Anual de Actividades del Instituto Electoral del Estado de México para el año 2010.
2. Que el Órgano Superior de Dirección de este instituto, aprobó mediante Acuerdos números IEEM/CG/03/2010 e IEEM/CG/26/2010, de fechas veintiocho de enero y veintiocho de junio de dos mil diez, respectivamente, las adecuaciones al Programa Anual de Actividades del Instituto Electoral del Estado de México para el año 2010.
3. Que el Programa Anual de Actividades del Instituto Electoral del Estado de México para el año 2010, en su Línea de Acción 2 "Programa de la Secretaría Ejecutiva General y de la Junta General", Proyecto específico 10 "Observación Electoral", establece como actividades 1 y 2, elaborar y proponer el Programa de Observadores Electorales para el Proceso Electoral 2011, a cargo de la Secretaría Ejecutiva General.
4. En fecha nueve de octubre de 2010, la Secretaría Ejecutiva General, remitió al Secretario Técnico de la Comisión de Organización y Capacitación del Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México, la propuesta del Programa de Observadores Electorales para el Proceso Electoral para Gobernador 2011, integrado por los siguientes documentos: Lineamientos; Convocatoria; Solicitud-Declaratoria en el Consejo General; Solicitud-Declaratoria en el Consejo Distrital; Solicitud de acreditación como visitante extranjero; Constancia de Asistencia al Curso de Información para el Observador Electoral; Autoevaluación; Manual del Observador Electoral; Gafete de Acreditación Consejo General; Gafete Acreditación Consejo Distrital; y Bases Técnicas.
5. Que en fecha dieciocho de noviembre del presente año, la Comisión de Organización y Capacitación del Consejo General de este Instituto, efectuó reunión de trabajo en la que conoció, analizó y planteó modificaciones a la propuesta referida en el Resultando previo.
6. Que en fecha dos de diciembre del año dos mil diez, la Comisión de Organización y Capacitación del Consejo General de este Instituto, celebró sesión ordinaria en la que, mediante Acuerdo número 4, aprobó remitir a esta Junta General la Propuesta del Programa de Observadores Electorales para el Proceso Electoral para Gobernador 2011, con las modificaciones que al efecto realizó.
7. Que en fecha dos de diciembre del presente año, mediante oficio número IEEM/COC/00128/2010, el Secretario Técnico de la Comisión de Organización y Capacitación del Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México, remitió a la Secretaría Ejecutiva General, la propuesta mencionada en el Resultando que antecede, a efecto de que por su conducto se sometiera a la consideración de la Junta General de este Instituto.
8. Que la Junta General, en sesión ordinaria de fecha seis de diciembre de dos mil diez, aprobó mediante Acuerdo número IEEM/JG/36/2010, la propuesta del Programa de Observadores Electorales para el Proceso Electoral para Gobernador 2011, con las modificaciones realizadas por la Comisión de Organización y Capacitación del Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México; acordando su remisión al Órgano Superior de Dirección para su conocimiento, discusión y, en su caso, aprobación definitiva, y

CONSIDERANDO

- I. Que la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, en el artículo 11 primer párrafo, así como el Código Electoral del Estado de México en el artículo 78 primer párrafo, establecen que la organización, desarrollo y vigilancia de los procesos electorales para las elecciones de Gobernador, Diputados a la Legislatura del Estado y miembros de Ayuntamientos, es una función estatal que se realiza a través de un organismo público autónomo, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios, denominado Instituto

Electoral del Estado de México.

- II. Que el párrafo décimo quinto, del artículo 11, de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, encomienda al Instituto Electoral del Estado de México, entre otras actividades, la regulación de los observadores electorales.
- III. Que el Código Electoral del Estado de México, en el artículo 9, primer párrafo, establece que es derecho de los ciudadanos mexicanos participar, individualmente o a través de la agrupación a la que pertenezcan, como observadores de los actos de preparación y del desarrollo del proceso electoral, así como de los que corresponden a la jornada electoral, dentro de los límites señalados por el artículo 10 del mismo ordenamiento jurídico, en la forma y términos que determine el Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México para cada proceso comicial.
- IV. Que conforme al artículo 10, del Código Electoral del Estado de México, los observadores electorales se deben abstener de: Sustituir u obstaculizar a las autoridades electorales en el ejercicio de sus funciones o interferir en el desarrollo de las mismas; hacer proselitismo de cualquier tipo o manifestarse en favor de partido, coalición o candidato alguno; externar cualquier expresión de ofensa, difamación o calumnia, en contra de las instituciones, autoridades electorales, partidos políticos, coaliciones o candidatos; realizar encuestas o sondeos de opinión en las etapas de preparación de la elección y de la jornada electoral entre los electores que se presenten a emitir su voto; y declarar el triunfo de partido político, coalición o candidato alguno. El incumplimiento por los observadores electorales de las normas establecidas para la realización de su función, dará lugar a las sanciones que establece el propio Código.
- V. Que el artículo 11, del Código Electoral del Estado de México, dispone que los ciudadanos acreditados como observadores electorales podrán solicitar ante la Junta que corresponda, la información que requieran, la cual será proporcionada siempre que no sea reservada o confidencial en los términos fijados por el propio Código, u otras leyes, ni afecte los derechos de terceros y existan las posibilidades materiales y técnicas para su entrega.
- VI. Que en términos de lo dispuesto por el artículo 12, del Código Electoral del Estado de México, durante el día de la jornada electoral, los observadores electorales nacionales y extranjeros podrán presentarse con sus acreditaciones y deberán portar los gafetes que al efecto les proporcione la autoridad electoral, en una o varias casillas, así como en el local de los consejos distritales o municipales correspondientes.
- VII. Que de conformidad con el artículo 13, primer párrafo, del Código Electoral del Estado de México, los observadores en lo particular o las agrupaciones de observadores presentarán al Consejo General y podrán hacerlo a la opinión pública, un informe sobre el desarrollo del proceso electoral en los plazos que para tal efecto determine el propio Consejo General. En ningún caso, los informes, juicios, opiniones o conclusiones, por sí mismos tendrán efectos jurídicos sobre el proceso electoral y sus resultados.
- VIII. Que el Código Electoral del Estado de México, en la fracción IX del artículo 112, confiere a las Juntas Distritales la atribución de presentar al Consejo Distrital para su aprobación, las solicitudes de observadores electorales.
- IX. Que el Código Electoral del Estado de México, en su artículo 117 fracción XVIII, establece como atribución de los Consejos Distritales Electorales, acreditar a los ciudadanos mexicanos, o a la organización a la que pertenezcan, que hayan presentado su solicitud ante el Presidente del propio Consejo, para participar como observadores durante el proceso electoral.
- X. Que atento a lo previsto en la fracción XIII, del artículo 118, del Código Electoral del Estado de México, los Presidentes de los Consejos Distritales, tienen la atribución de recibir las solicitudes de acreditación que presenten los ciudadanos mexicanos, o las agrupaciones a las que pertenezcan, para participar como observadores durante el proceso electoral.
- XI. Que en la fracción V, del artículo 215 del Código Electoral del Estado de México, se prevé el derecho de los observadores electorales de acceder a las casillas, siempre que se encuentren debidamente acreditados, previa identificación.
- XII. Que este Consejo General, una vez que conoció y analizó la propuesta del Programa de Observadores Electorales para el Proceso Electoral para Gobernador 2011, estima que con su aplicación, el Instituto Electoral del Estado de México se encontrará en aptitud de garantizar tanto el derecho de la observación electoral de los ciudadanos u organizaciones de estos que decidan ejercerlo, como la participación de los visitantes extranjeros que pretendan participar como observadores electorales, y en consecuencia se pronuncia por su aprobación definitiva.

ACUERDO

PRIMERO.-Se aprueba el Programa de Observadores Electorales para el Proceso Electoral 2011, anexo al presente Acuerdo para que forme parte del mismo.

SEGUNDO.-El Programa aprobado a través del presente Acuerdo, entrará en vigor el día dos de enero del año dos mil once.

TERCERO.-Se instruye a la Secretaría Ejecutiva General, implemente las acciones necesarias tendentes a la aplicación del Programa aprobado en el Punto Primero.

TRANSITORIOS

ÚNICO.-Publíquese el presente Acuerdo y su anexo en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de México, "Gaceta del Gobierno", así como en la página electrónica del Instituto Electoral del Estado de México.

Así lo aprobaron por unanimidad de votos, los Consejeros Electorales del Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México, en Sesión Extraordinaria celebrada en la ciudad de Toluca de Lerdo, Estado de México, el día dieciséis de diciembre de dos mil diez y firmándose para constancia legal, conforme a lo dispuesto por los artículos 97, fracción IX y 102, fracción XXXI, del Código Electoral del Estado de México y 7, inciso n), del Reglamento de Sesiones del Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México.

**TÚ HACES LA MEJOR ELECCIÓN"
A T E N T A M E N T E
CONSEJERO PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL**

M. EN D. JESÚS CASTILLO SANDOVAL

SECRETARIO DEL CONSEJO GENERAL

ING. FRANCISCO JAVIER LÓPEZ CORRAL

Anexo 6

Acuerdo IEEM/CG/146/2011

IEEM - Acuerdos del Consejo General

Página 1 de 3

INSTITUTO ELECTORAL DEL ESTADO DE MÉXICO

CONSEJO GENERAL

Sesión ordinaria del día ocho de diciembre del año dos mil once

ACUERDO N°. IEEM/CG/146/2011

Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012

Visto, por los integrantes del Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México, el proyecto de Acuerdo presentado por el Secretario del Consejo General, y

RESULTANDO

1. Que el Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México, en sesión extraordinaria de fecha cinco de agosto del año dos mil once, aprobó mediante Acuerdo número IEEM/CG/123/2011, el Programa Anual de Actividades del Instituto Electoral del Estado de México para el año 2012.
2. Que el Programa Anual de Actividades del Instituto Electoral del Estado de México para el año 2012, en su Proyecto Específico 2.10 "Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros", establece como Objetivo Específico el de "Convocar a los ciudadanos mexicanos, agrupaciones de observadores, visitantes extranjeros y agrupaciones internacionales, a conocer el proceso electoral 2012 fungiendo como observadores electorales o visitantes extranjeros, y darle seguimiento al mismo"; para lo cual la Secretaría Ejecutiva General, elaboró la Propuesta de los Materiales del Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012.
3. Que la Secretaría Ejecutiva General, mediante oficio IEEM/SEG/10123/2011, de fecha veinticinco de octubre del presente año, remitió a la Secretaría Técnica de la Comisión de Organización y Capacitación, la propuesta de los Materiales del Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012, a efecto de que se sometiera a la consideración de los integrantes de la mencionada Comisión.
4. Que en fecha ocho de noviembre del año en curso, la Comisión de Organización y Capacitación del Consejo General de este Instituto, celebró sesión extraordinaria en la que, aprobó mediante Acuerdo número 11, la "Propuesta del Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012"; acordando su remisión a la Secretaría Ejecutiva General del Instituto Electoral del Estado de México, para los fines legales a que haya lugar.
5. Que la Secretaría Técnica de la Comisión de Organización y Capacitación, mediante oficio IEEM/COCC/ST/1069/2011 de fecha quince de noviembre de dos mil once, remitió a la Secretaría Ejecutiva General la propuesta referida en el Resultando previo, a efecto de que por su conducto se someta a la consideración del Consejo General para su conocimiento, discusión y, en su caso, aprobación definitiva, y

CONSIDERANDO

- I. Que la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, en el artículo 11 primer párrafo, así como el Código Electoral del Estado de México en el artículo 78 primer párrafo, establecen que la organización, desarrollo y vigilancia de los procesos electorales para las elecciones de Diputados a la Legislatura del Estado y miembros de Ayuntamientos, es una función estatal que se realiza a través de un organismo público autónomo, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios, denominado Instituto Electoral del Estado de México.
- II. Que el párrafo décimo quinto, del artículo 11, de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, encomienda al Instituto Electoral del Estado de México, entre otras actividades, la regulación de los observadores electorales.
- III. Que el Código Electoral del Estado de México, en el artículo 9, primer párrafo, establece que es derecho de los ciudadanos mexicanos participar, individualmente o a través de la agrupación a la que pertenezcan, como observadores de los actos de preparación y del desarrollo del proceso electoral, así como de los que corresponden a la jornada electoral, dentro de los límites señalados por el artículo 10 del mismo ordenamiento jurídico, en la forma y términos que determine el Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México para cada proceso comicial.
- IV. Que conforme al artículo 10, del Código Electoral del Estado de México, los observadores electorales se deben abstener de: Sustituir u obstaculizar a las autoridades electorales en el ejercicio de sus funciones o interferir en el desarrollo de las mismas; hacer proselitismo de cualquier tipo o manifestarse en favor de partido, coalición o candidato alguno; extemar cualquier expresión de ofensa, difamación o calumnia, en contra de las instituciones, autoridades electorales, partidos políticos, coaliciones o candidatos; realizar encuestas o sondeos de opinión en las etapas de preparación de la elección y de la jornada electoral entre los electores que se presenten a emitir su voto; y declarar el triunfo de partido político, coalición o candidato alguno. El incumplimiento por los observadores electorales de las normas establecidas para la realización de su función, dará lugar a las sanciones que establece el propio Código.
- V.

Que el artículo 11, del Código Electoral del Estado de México, dispone que los ciudadanos acreditados como observadores electorales podrán solicitar ante la Junta que corresponda, la información que requieran, la cual será proporcionada siempre que no sea reservada o confidencial en los términos fijados por el propio Código, u otras leyes, ni afecte los derechos de terceros y existan las posibilidades materiales y técnicas para su entrega.

- VI. Que en términos de lo dispuesto por el artículo 12, del Código Electoral del Estado de México, durante el día de la jornada electoral, los observadores electorales nacionales y extranjeros podrán presentarse con sus acreditaciones y deberán portar los gafetes que al efecto les proporcione la autoridad electoral, en una o varias casillas, así como en el local de los consejos distritales o municipales correspondientes.
- VII. Que de conformidad con el artículo 13, primer párrafo, del Código Electoral del Estado de México, los observadores en lo particular o las agrupaciones de observadores presentarán al Consejo General y podrán hacerlo a la opinión pública, un informe sobre el desarrollo del proceso electoral en los plazos que para tal efecto determine el propio Consejo General. En ningún caso, los informes, juicios, opiniones o conclusiones, por sí mismos tendrán efectos jurídicos sobre el proceso electoral y sus resultados.
- VIII. Que de conformidad con el artículo 79, párrafo primero, del Código Electoral del Estado de México, el Instituto Electoral del Estado de México se regirá para su organización, funcionamiento y control por las disposiciones constitucionales relativas y las del propio Código Electoral.
- IX. Que de conformidad al artículo 95, fracción XXXIV del Código Electoral del Estado de México, es atribución del Consejo General expedir los lineamientos y bases técnicas de la observación electoral.
- El Instituto autorizará la participación como observadores del proceso electoral a visitantes extranjeros que acrediten su estancia legal en el país y el cumplimiento de los lineamientos que al efecto determine el Órgano Superior de Dirección.
- X. Que el Código Electoral del Estado de México, en la fracción IX del artículo 112, confiere a las Juntas Distritales la atribución de presentar al Consejo Distrital para su aprobación, las solicitudes de observadores electorales.
- XI. Que el Código Electoral del Estado de México, en su artículo 117 fracción XVIII, establece como atribución de los Consejos Distritales Electorales, acreditar a los ciudadanos mexicanos que hayan presentado su solicitud ante el Presidente del propio Consejo, para participar como observadores durante el proceso electoral, conforme al artículo 9 del propio Código.
- XII. Que atento a lo previsto en la fracción XIII, del artículo 118, del Código Electoral del Estado de México, los Presidentes de los Consejos Distritales, tienen la atribución de recibir las solicitudes de acreditación que presenten los ciudadanos mexicanos para participar como observadores durante el proceso electoral.
- XIII. Que el Código Electoral del Estado de México, en su artículo 125, fracción XVI establece como una de las atribuciones de los Consejos Municipales Electorales el de acreditar a los ciudadanos mexicanos que hayan presentado su solicitud ante el presidente del propio Consejo para participar como observadores durante el proceso electoral, conforme al artículo 9 del propio Código.
- XIV. Que la fracción XI del artículo 126 del Código Electoral del Estado de México, establece como una de las atribuciones del Presidente del Consejo Municipal el recibir las solicitudes de acreditación que presenten los ciudadanos mexicanos para participar como observadores durante el proceso electoral.
- XV. Que en la fracción V del artículo 215 del Código Electoral del Estado de México, se prevé el derecho de los observadores electorales de acceder a las casillas, siempre que se encuentren debidamente acreditados, previa identificación.
- XVI. Que en términos de la fracción XXVIII del artículo 1.43 del Reglamento para el Funcionamiento de las Comisiones del Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México, la Comisión de Organización y Capacitación, tiene la atribución de conocer, analizar, discutir y en su caso aprobar, los documentos relativos a los "Lineamientos para el Observador Electoral" y "Manual para el Observador Electoral" para que por conducto del Secretario Ejecutivo General, sea aprobado por el Consejo General.
- XVII. Que este Consejo General, una vez que conoció y analizó la "Propuesta del Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012", estima que con su aplicación, el Instituto Electoral del Estado de México se encontrará en aptitud de garantizar tanto el derecho de la observación electoral de los ciudadanos mexicanos y de las organizaciones que decidan ejercerlo, como la participación de los visitantes extranjeros que pretendan participar como observadores electorales en el proceso electoral 2012, por lo que se pronuncia por su aprobación definitiva.

En mérito de lo expuesto, fundado y con base además en lo dispuesto por los artículos 3 párrafo primero, 85, 92 párrafos cuarto y séptimo y 94 del Código Electoral del Estado de México y 6 incisos a) y e), 49, 52 párrafo primero, 56 y 57 del Reglamento de Sesiones del Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México, se expiden los siguientes Puntos de:

ACUERDO

PRIMERO.- Se aprueba el Programa de Observadores Electorales y Visitantes Extranjeros 2012, anexo al presente Acuerdo a efecto de que forme parte del mismo.

SEGUNDO.- El Programa aprobado a través del presente Acuerdo, entrará en vigor el día dos de enero del año dos mil doce.

TERCERO.- Se instruye a la Secretaría Ejecutiva General, para que implemente las acciones necesarias tendientes a la aplicación del Programa aprobado en el Punto Primero de este Acuerdo.

TRANSITORIOS

ÚNICO.- Publíquese el presente Acuerdo y su anexo en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de México, "Gaceta del Gobierno", así como en la página electrónica del Instituto Electoral del Estado de México

Así lo aprobaron por unanimidad de votos, los Consejeros Electorales del Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México, en Sesión Ordinaria celebrada en la ciudad de Toluca de Lerdo, Estado de México, el día ocho de diciembre de dos mil once y firmándose para constancia legal, conforme a lo dispuesto por los artículos 97, fracción IX y 102, fracción XXXI, del Código Electoral del Estado de México y 7, inciso n), del Reglamento de Sesiones del Consejo General del Instituto Electoral del Estado de México.

**"TÚ HACES LA MEJOR ELECCIÓN"
A T E N T A M E N T E
CONSEJERO PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL**

M. EN D. JESÚS CASTILLO SANDOVAL

SECRETARIO DEL CONSEJO GENERAL

ING. FRANCISCO JAVIER LÓPEZ CORRAL

ANEXO