



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES**

**ARAGÓN**

**Enlazando con la Comunicación. La importancia del  
Enlace Legislativo en la comunicación interinstitucional**

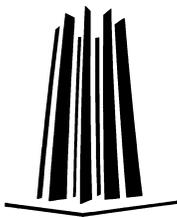
**INFORME DE DESEMPEÑO PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LIC. EN COMUNICACIÓN Y PERIODISMO**

**PRESENTA:**

**AUGUSTO IÑIGO DELGADO**

**ASESORA: LIC. DULCE MARÍA ACOSTA HERNÁNDEZ**



**MÉXICO D.F. 15 DE AGOSTO DE 2014.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*Gracias Dios por iluminar mi camino, regalarme vida, salud y las bendiciones necesarias para culminar este ciclo de vida.*

*A mi Madre, que es lo más parecido a un ángel en la tierra: Mil gracias por tus esfuerzos, tus desveladas, tu dedicación, tu mano siempre amorosa, tus palabras dulces y tus oraciones. No estaría aquí sin ti, sin tus lagrimas, sin tus gotas de sudor, dolores de espalda y cansancios interminables. Madre, este logro también es tuyo.*

*A mi Padre: Ejemplo extremo de que la perseverancia da resultados.*

*A mi Hermano, Por caminar siempre a mi lado, ser mi compañero eterno y mi cómplice de vida.*

*A mi hija, Alondra Sofía: Que llegó a mi vida a revolucionar todo, a darme la energía, la motivación y la alegría necesaria para cumplir este sueño. Gracias mi pequeña hermosa por llenarme de amor, compartirme tu magia y sobretodo por haberme elegido como tu papá.*

*A Lorena: Por haberme regalado a una hija hermosa y mostrarle el camino de la felicidad. Gracias por todo tu apoyo.*

*A mis hermanos de vida. Mike, Edgar, Gerardo, Juan José, Sergio y Liliana. Gracias por ser mi respaldo, mis hombros, mis manos y a veces hasta mis pies durante todo este proceso.*

*A mi gloriosa UNAM y a mi querida FES Aragón. Gracias por hacerme parte de su historia...*

## ÍNDICE

Introducción.....	5
<b>Capítulo I. Descubriendo la vida institucional .....</b>	<b>9</b>
1.1. Una página de periódico .....	10
1.2. Del servicio social al trabajo formal .....	14
1.2.1. Servicio social: ¿requisito o ventana de oportunidad?.....	18
1.3. Mi primer empleo: Enlace institucional del ISSSTE en la Cámara de Diputados.....	22
1.3.1. Preparando el terreno. ....	22
1.3.2. Lecturas obligadas.....	23
A) División de poderes .....	23
B) Poder Legislativo .....	24
C) Funciones fundamentales del Congreso de la Unión .....	24
D) Un vistazo a la seguridad social en México.....	28
1.3.3. Empezando con el pie derecho .....	31
Conclusión del capítulo I .....	32
<b>Capítulo II. ISSSTE: Coordinación de Vinculación con el Congreso.....</b>	<b>33</b>
2.1. Mis responsabilidades como Enlace Legislativo.....	34
2.1.1. Reporte de las sesiones en el pleno.....	37
2.1.2. Cobertura de reuniones de las Comisiones de Seguridad Social y de Salud.....	44
A) Conocimiento de actores .....	46
B) Conocimiento de temas .....	55
C) Conocimiento de ambiente legislativo .....	58
2.1.3. Cobertura de foros/seminarios y conferencias de prensa.....	62
2.2. Nueva misión como enlace: Relación directa con legisladores.....	66

2.2.1. Mapeo de actores .....	68
A) Actores prioritarios de interlocución permanente .....	69
B) Actores prioritarios de interlocución temporal .....	70
C) Actores líderes con alta influencia .....	71
D) Actores con influencia sectorial .....	71
E) Actores bisagra .....	73
2.2.2. Definición del Mensaje .....	74
A) La regla de las Tres “C” .....	75
2.3. Estrategia: “Impulso y Contención” .....	81
A) Intensificar el monitoreo y el análisis legislativo .....	82
B) Definición de impulso y contención .....	82
C) Construcción de escenarios .....	84
D) Establecimiento de alianzas .....	88
E) Atención de gestiones y apoyo legislativo .....	89
F) Revisión y ajuste de las propuestas de comunicación .....	91
G) Evaluación .....	92
Conclusión del capítulo II .....	94
<b>Capítulo III. El Gran reto: Reforma a la Ley del ISSSTE .....</b>	<b>95</b>
3.1 ¿Para qué modificar la Ley del ISSSTE? .....	96
A) Crisis en el ISSSTE.....	98
B) Crisis del fondo médico .....	99
C) Crisis del fondo de pensiones .....	101

3.2 Etapas básicas en el proceso de comunicación para reformar la Ley del ISSSTE.....	104
3.2.1 Paso 1.- Implementación de los 3 ejes fundamentales de comunicación.....	104
A) Informar (del problema) .....	105
B) Sensibilizar (necesidad de encontrar una solución) .....	106
C) Convocar (mesas de diálogo y trabajo conjunto) .....	107
3.2.2 Paso 2.- Negociar la propuesta antes de presentarla .....	111
3.2.3 Paso 3.- Presentar e impulsar la reforma en el Congreso .....	113
3.3 Campaña de comunicación: Fortalecimiento de mensajes claves .....	116
3.4 Aprobación de la reforma.....	121
Conclusión del capítulo III .....	123
Conclusiones Finales .....	124
Fuentes de Consulta .....	129

## INTRODUCCIÓN

Alguna vez escuché que cuando uno escribía sus experiencias, se encendían las emociones y muchas vivencias, aparentemente olvidadas, regresaban a la mente como si acabaran de suceder. Así me está pasando a mí.

Redactar este informe de desempeño profesional me ha permitido revivir los momentos más trascendentes de mi desarrollo laboral para compartirlos, por medio de este documento, con quienes estén interesados en los temas de comunicación política y legislativa.

Aquí narraré mi trabajo como Enlace Legislativo del ISSSTE, que en sus términos más prácticos, consiste en ser el representante de la dependencia ante el Congreso de la Unión.

Por cierto, decidí esta opción de titulación toda vez que considero que este encargo, en el que confluyen la mayor parte de los ejes de comunicación cursados en la universidad, bien merece un análisis desde adentro; en el que se brinde la visión personal de alguien que ha estado vinculando dependencias con el Poder Legislativo durante más de diez años.

En este informe describiré como fui desarrollando estrategias de comunicación en la Cámara de Diputados; mientras voy revelando parte del entramado político que se vive en el Congreso y que me ha tocado ver de primera mano. Cómo se negocian los asuntos en las Cámaras y cómo se resuelven aprietos legales con salidas cuasi creativas como lo es el detener el tiempo.

La estructura narrativa se irá intercalando entre documentos oficiales, aspectos legales, experiencias de aprendizaje, recuerdos de clases de la universidad y reflejos de algunos de los mecanismos que las estructuras de poder utilizan para vender o negociar reformas legislativas.

Los capítulos comenzarán desde el nacimiento de mi inquietud por estudiar comunicación y periodismo, los cursos tan importantes que tomé cuando aún estudiaba la universidad; el servicio social en la Cámara de Diputados y mi primera oportunidad laboral. Finalmente aterrizará en mi participación en la planeación e implementación de la estrategia de comunicación de la reforma integral del ISSSTE aprobada en 2007.

Es importante resaltar que las experiencias que describiré, jamás hubieran sucedido sin los conocimientos que la FES Aragón me brindó a través de la Carrera de Comunicación y Periodismo. También el toque humanista y la visión social representativa de la UNAM han enriquecido mi trayectoria.

Y si bien, todas las asignaturas cursadas me dejaron grandes aprendizajes, hay algunas que por la dinámica de mi trabajo, simplemente han sido más que socorridas por un servidor.

Entre las materias que puedo marcar como ejes de los proyectos que realicé y que narraré en este informe, son:

- Ciencia política
- Sociedad y política del México actual
- Propaganda
- Mercadotecnia política
- Comunicación social y relaciones públicas
- Comunicación organizacional
- Sociología de la comunicación
- Teoría y medios de comunicación
- Métodos de investigación
- Psicología de la comunicación
- Redacción
- Nota informativa y crónica noticiosa
- Estadística aplicada a la comunicación
- Régimen legal de los medios de comunicación en México
- Reportaje
- Géneros de opinión
- Opinión pública
- Entrevista

Como podemos observar, quizá más de la mitad del programa de estudios es eje rector o cimiento irremplazable de mi trabajo como Enlace Legislativo.

Es fundamental resaltar que en los primeros apartados de este informe, narraré cómo cada una de estas materias, aplicadas en lo individual en mi campo laboral, fueron importantes pero no hacían por sí solas una diferencia a la hora de resolver los problemas que iba enfrentando.

La ciencia política no me servía de mucho sino entendía los conceptos de mercadotecnia política, o una entrevista sin el toque propagandístico y hasta algo más básico como una nota informativa sin dominar redacción.

Fue así, durante el periodo de reflexión que experimenté mientras escribía este informe, que me di cuenta que las materias cursadas, por si solas, no permiten explotar su potencial a la hora de diseñar e implementar estrategias de comunicación.

Es por eso que he decidido proponer, desde esta misma introducción y como el punto total de este informe: el fomentar en los alumnos una visión estratégica en materia de comunicación.

Así como en un reportaje confluyen todos los géneros periodísticos, considero que se podrían crear planes académicos que permitieran que las materias de la carrera coincidieran armónicamente para crear estrategias integrales de comunicación aplicadas a contextos específicos en el mercado laboral.

Las primeras aplicaciones que se me vienen a la mente podrían ser: Diseños de campañas electorales, comunicación de la gestión de gobierno, programas de vinculación entre dependencias y la sociedad civil; estrategias de comunicación legislativa, manuales de crisis y por supuesto la comunicación interinstitucional.

El ejemplo más claro de la necesidad que existe de contar con comunicólogos con capacidades estratégicas es mi propio trabajo como enlace legislativo del ISSSTE, en el cual se me brindó la confianza, a pesar de mi inexperiencia, para desarrollar mecanismos que permitieran acercar al Instituto a la Cámara de Diputados y más adelante pavimentar, en materia de comunicación, la discusión de su nueva ley de 2007.

Como lo podrán leer, los proyectos que realicé no contaban con bases metodológicas y fueron ciertamente empíricos, basados más en la intuición que en el conocimiento real.

Es esta experiencia, la razón por la cual insisto en que contar con bases para la creación de estrategias desde la propia universidad, resulta fundamental.

También creo que desarrollar estas habilidades en los alumnos, permitirá abrir un poco más las opciones que encontrarán en el cada vez más competido campo laboral.

Sin duda alguna el diseñar, estructurar y redactar este informe me ha servido para visualizar con base en mis propias experiencias, nuevas formas de entender la comunicación y de aplicar en conjunto los contenidos, por demás fundamentales, aprendidos en la universidad.

Ojalá que estas líneas puedan servir para enriquecer los programas académicos que la FES Aragón ha implementado y se pueda abrir al menos un debate, sobre la importancia de fomentar una visión estratégica en los alumnos, como un preámbulo para el desarrollo de nuevas perspectivas para el crecimiento de la propia profesión.

Por último, espero también que este informe pueda acompañar a alguien durante su propio camino profesional; y que los retos, problemas, soluciones y aprendizajes aquí descritos puedan brindar una experiencia adicional a quienes, en algún momento, se enfrenten a circunstancias similares.

**CAPÍTULO I**  
**DESCUBRIENDO LA VIDA INSTITUCIONAL**

## Descubriendo la vida institucional

*En este primer capítulo platicaré de mis descubrimientos como estudiante de la FES Aragón haciendo mi servicio social en la Cámara de Diputados. Comentaré la forma en que me involucré en la política y cómo fui conociendo la creatividad legislativa y su particular forma de detener el tiempo. Por último compartiré y comentaré algunas de las lecturas que realicé como trabajo de inducción a mis labores como Enlace Legislativo del ISSSTE.*

### 1.1. Una Página de Periódico

Las grandes decisiones que los egresados tomamos para hacernos de un espacio en el ámbito laboral tienen con mucha frecuencia un principio inesperado, una chispa espontánea o incluso un momento de lucidez e inspiración que nos señala el camino que debemos seguir.

Son situaciones que aunque parecieran comunes y ordinarias, tienen el poder de cambiar la historia de una persona, una comunidad o incluso al mundo entero. Habría que preguntarnos ¿qué sería de la física si Newton no hubiera visto caer esa manzana del árbol?

En mi caso, la señal que recibí y que cambió mi historia estaba en un Milenio Diario del 2001; cuya fecha exacta, tristemente no recuerdo.

Mi historia transcurre más o menos así:

Desde muy pequeño y por razones aún desconocidas, siempre disfruté leer los periódicos; en un principio me entretenía con las tiras cómicas de los domingos, la cartelera de cine y las reseñas de la lucha libre. Más adelante les agarré gusto a las críticas de espectáculos y poco a poco a las noticias del llamado “acontecer nacional”.

Me encantaba ir al puesto de la esquina para ver, sin permiso de tocar, los titulares de los diarios y revistas mientras la vendedora me invitaba una tupsi-pop.

Recuerdo que me llamaba mucho la atención, y aún mantengo vigente esa inquietud, que siempre que pasaba algo en verdad trascendente o de gran impacto (como aquel eclipse total de sol de 1991) la gente al otro día compraba todos los diarios del expendio.

Tal vez era una necesidad de reafirmar la información que vieron un día antes en televisión o simplemente contar con un recuerdo físico de un momento histórico.

Por la razón que fuera yo disfrutaba mucho esos momentos, ya que la señora, visiblemente contenta, ahí sí me dejaba hojear las revistas.

Ese gusto por la lectura de diarios, en momentos más intenso que el de los propios libros, ha perdurado a lo largo de mi vida.

Hoy que lo veo en perspectiva, creo que ese amor a las noticias influyó notablemente en mi decisión de estudiar la carrera de Comunicación y Periodismo.

Pero regresando a los sucesos inesperados que comentaba al principio, fue estando precisamente en la universidad, durante un periodo vacacional de verano, cuando, con un “Milenio Diario” bajo el brazo, mi vida cambió.

Era una tarde de lunes y en la página 2 del periódico, en una sección llamada QRR, publicaron la agenda de eventos de esa semana.

El anuncio que saltó a mi vista y que a pesar del tono irónico de la publicación me emocionó, decía, palabras más, palabras menos, así:

*“Si desea hacerse un experto en mapachería política y en técnicas como la operación tamal en época electoral, el Instituto de Capacitación y Desarrollo Político del PRI (ICADEP) abre sus cursos de Mercadotecnia y Comunicación Política, Imagen Pública, Elaboración de Discursos, Debate y Oratoria; a partir del próximo sábado. Informes en...”*

Cuando leí los términos “comunicación política e imagen pública” sentí una gran emoción.

Tuve esa sensación que se presenta cuando encuentras algo que no estabas buscando o que no sabías que lo querías y que de repente aparece y te cambia la vida. Algo así como esa sonrisa que produce el encontrar un billete en la bolsa de los pantalones que no usabas desde hace años.

En ese arrebatado de euforia quise ir a inscribirme, pero más adelante caí en cuenta de que los cursos los impartía el PRI; sí, el mismísimo Partido Revolucionario Institucional.

Y fue ahí cuando enfrenté lo que sería mi primer dilema: ¿Ir y hacerle el caldo gordo al PRI con sus cursos o simplemente dejar pasar esa oportunidad como si fuera una página más de mi periódico Milenio?

Reflexioné sobre mi propia opinión del revolucionario institucional y su desastrosa actuación como un partido político enquistado en el gobierno durante 70 años; y recordé la forma en la que había perdido por primera vez, la Presidencia de la República ante un empresario ranchero llamado Vicente Fox.

Pensé en el rol que como universitario me tocaba jugar. Creía, como la mayor parte de mis compañeros, que el camino correcto me lo daría la crítica al “sistema”. Evidentemente no tenía la más mínima intención de formar parte de él.

También pensé en mi formación, que por su naturaleza me decía que tenía que rechazar de facto todo lo que sonara a política o al propio gobierno.

¿Cuántas clases y charlas universitarias utilizábamos para criticar un sistema político que ese día me hacía un llamado seductor a través de mi periódico favorito? ¿Aceptar significaba venderme, renunciar a mis propias creencias? ¿Sería traición a mi esencia universitaria a cambio de una preparación gratuita que el “tan odiado” régimen autoritario me ofrecía?

Las ideas daban vueltas en mi cabeza, algunas de ellas, como pueden ver, envueltas en un sentir universitario mal entendido y claramente muy exagerado; sin embargo al final lo decidí:

Sí iría a tomar un curso al famoso ICADEP.

Mi argumento por demás simple y práctico fue que a pesar de los malos gobiernos, las acusaciones y de toda ese cúmulo de críticas y opiniones negativas que de una forma más que justa merecía el PRI; el tomar un curso “gratis”, impartido por esos famosos maestros alquimistas electorales, enriquecería mucho mi formación.

Mi única auto condición para asistir y poder aprovechar todos los talleres al máximo fue que en el momento en que me quisieran adoctrinar, yo me retiraría de ahí.

Fue así que durante muchos meses asistí religiosamente todos los sábados de 9 a 2 al instituto; tomando cursos, participando en talleres y aprendiendo cosas que antes pasaban inadvertidas ante mis ojos.

Me enseñaron a ver a nuestros gobernantes de otra forma, a interpretar ademanes, a identificar los ataques envueltos en palabras políticamente correctas. Aprendí un poco de retórica y una que otra estrategia para hablar en público.

Afortunadamente nadie me invitó a integrarme a un padrón, a prestar mi credencial de elector y mucho menos a asistir a mítines políticos. Para ese entonces mi interés crecía y la política me seguía atrapando.

Estos cursos, no está de más señalarlo, me dieron gran sensibilidad y fueron de mucha ayuda en mis clases de la universidad. Recuerdo con mucho cariño una exposición que me tocó hacer, sobre el movimiento zapatista, en la clase de epistemología.

Convertido ya en un alumno constante del ICADEP, tuve la oportunidad de conocer a algunas personalidades de la clase política y acercarme al presidente del propio instituto, quien también era un diputado federal zacatecano, quien más adelante me daría la oportunidad de hacer mi servicio social en el lugar al que jamás hubiera imaginado: La H. Cámara de Diputados.



## **1.2. Del servicio social al trabajo formal**

El servicio social para algunos alumnos representa solamente un requisito; para mí significó el abrir los ojos a un mundo nuevo.

El integrarme a la Cámara de Diputados me permitió conocer otra alternativa de desarrollo profesional que en el curso de la carrera jamás consideré: el mundo legislativo.

En un principio llegué a San Lázaro con la idea de que los diputados sólo levantaban la mano y cobraban una fortuna; pensaba que todos votaban sin saber del asunto en turno, que el trabajo legislativo sólo consistía en dormir en las sesiones (así como se ve en la TV) y de vez en cuando darse un buen agarrón en debates sin sentido.

El servicio social me permitió ver, de primera mano, que hay mucho trabajo detrás de los pocos segundos que los noticieros pueden dedicarle a las actividades del Congreso. Existen reuniones, foros, seminarios, mesas de negociación, oficinas de gestión y un sinnúmero de comisiones dedicadas a abordar y proponer modificaciones de leyes sobre temas específicos.

Con esto no quiero decir que el trabajo de nuestros diputados y senadores sea el ideal, sólo quiero resaltar que hay mucho más en el Poder Legislativo que lo que un ciudadano ordinario puede percibir.

Cuando acepté, porque es importante resaltar que tuve el privilegio, probablemente por mi actitud y buena disposición mostrada durante los cursos que tomé en el ICADEP, de ser invitado a integrarme como muchacho de servicio social al equipo del diputado; no tenía la menor idea de qué tendría que hacer, cómo hacerlo y mucho menos cómo comportarme.

Sólo tenía claro que cualquier cosa que me solicitaran, por más mínima que fuera, significaría una oportunidad para aprender.

Cuando llegué a la que sería mi nueva oficina, un asesor del diputado se limitó a señalarme un escritorio vacío y una silla medio vieja, en la que podía acomodarme en lo que decidían las tareas que me asignarían. Días más tarde me di cuenta que mis labores, que más bien eran producto de una actitud comedida, se estaban limitando a acompañar al mensajero a entregar documentos y a la secretaria a sacar copias. Nada de lo que me había imaginado.

Sin embargo traté de ser paciente y entender que en un principio sería el precio que tendría que pagar por hacer el servicio social en un lugar irresistiblemente atractivo para mi curiosidad.

Poco a poco y con el pasar de las semanas empecé a buscar la forma de involucrarme en las actividades del diputado. No me interesaba, como a muchos otros en ese ambiente, andar de "quedo bien". Yo sólo quería estar cerca y entender cómo se manejaban las cosas en esos niveles.

En ese proceso me encontraba cuando semanas después se presentó mi primera oportunidad. Una tarde, justo antes de salir y dirigirme a clases a la entonces ENEP Aragón, escuché al diputado comentar que le habían pedido una presentación en power point y que ninguno de sus colaboradores, afortunadamente para mi causa, sabía medianamente usar el programa.

Yo había pensado que tratándose del Congreso habría un sin número de especialistas en diversas ramas a disposición de los legisladores, por lo que se me hacía increíble pensar que era yo el único en la oficina que tenía idea al menos, de cómo utilizar office y sus componentes.

Con mucha seguridad y con un poco de arrebató levanté la mano y me autonombre el encargado de hacer la famosa PPT.

La información ya estaba procesada así que mi único trabajo sería encontrar una plantilla muy ejecutiva, acomodar la información y ponerle una que otra monería.

He de decir que la presentación fue un éxito.

Me sorprendió ver días después que el diputado disfrutaba viendo una y otra vez las transiciones de diapositivas, los sonidos y los diversos efectos que inserté.

Resultó que lo que para mí, por las exposiciones en clases y tareas era algo normal; para él, como un político no involucrado en tecnologías en ese momento, le resultó algo impresionante.

Y fue en ese preciso instante cuando sentí que me podrían tomar en cuenta para otras cosas.

A partir de ese momento, cada que el diputado necesitaba hacer una consulta en internet, preparar otro power point, quemar un CD o cualquier otra tarea vinculada a la tecnología me la encargaba personalmente a mí. Así, dejaba de ser el muchacho de servicio social del que nadie recuerda su nombre y me convertía en parte de un equipo de trabajo.

No voy a negar que fue espectacular al principio; sin embargo, más adelante para mí no fue suficiente y para ellos ya no era tan impresionante.

Tenía que hacer algo para renovar mi estadía en el servicio social, porque eso de quemar un disco o hacer un documento a la semana (sólo formatos) ya no estaba cumpliendo mis expectativas, además de que resultaba muy aburrido.

Así que decidí, un poco con la confianza de haber cumplido con sus encargos, acercarme nuevamente al diputado y solicitar su aval para administrar su perfil en el Sistema Nacional de Gestión. Previamente ya me había dado cuenta que era un trabajo que nadie hacía y que incluso, muchos trataban de evitar.

El Sistema Nacional de Gestión mejor conocido como SINAGE era un instrumento que permitía dar seguimiento a las diversas peticiones que las personas les hacían a los legisladores del PRI. Cada diputado tenía un perfil en una red interna, que se tenía que actualizar cada que se recibía una solicitud de apoyo, se le daba trámite o se concluía.

Fui consciente que al pedir que se me asignara esa tarea, reduciría mis conocimientos universitarios a una simple labor de capturista. (Con todo respeto a los que se dedican a esas labores).

Aun así, no me importó. Después de la autorización y voto de confianza para administrar su perfil dentro de la base de datos, me dediqué a recopilar toda la información, oficios y documentos que sirvieron para realizar los trámites previos a mi llegada. Posteriormente los fui cargando en el sistema.

La mayor parte de las gestiones no habían sido registradas, por desidia, supongo yo.

Me propuse ingresar diariamente al menos diez casos en el programa, para terminar el rezago en aproximadamente dos meses. Afortunadamente "le agarré el modo" y pude actualizar todo en menos de 30 días. Ahí experimenté un grado más de satisfacción, ya que descubrí que sí podía ser eficiente en un ámbito laboral.

Sin duda me gané otra estrellita que me permitiría seguir ganando grados de confianza, ya no sólo del diputado, sino de todo su equipo. (Y no era para menos, les quité trabajo de encima).

Más adelante, esta confianza, producto de mi disposición y atención a las necesidades del entorno, fue la que me abrió las puertas para presenciar en vivo, ya de forma frecuente y con todas las autorizaciones, las diversas reuniones y eventos, públicos y privados, a los que asistía el diputado.

Por fin mi objetivo de vivir en primera fila las negociaciones en el Congreso, se estaba cumpliendo.

Ya en la última parte de mi servicio social y en los meses subsecuentes (en los que seguí asistiendo sin tener la obligación para cumplir el requisito) comencé a relacionarme con representantes de diversas dependencias, con reporteros de la fuente y con otros legisladores.

En ese tiempo aprendí a tratar con respeto pero no con solemnidad a las personas, a ser propositivo y a expresar mis opiniones de una forma libre pero previamente racionalizada; ya que en este ambiente todo mundo es muy susceptible y se puede sentir agredido con un comentario mal planteado.

También aprendí que para no ser tratado como un muchacho inexperto, tendría que vestirme ad hoc a un entorno formal. Dejé en casa mis jeans, mis tenis y mis playeras de los Pumas y los sustituí por una camisa de manga larga y un pantalón de vestir, cuando la ocasión lo ameritaba, también llegué a usar saco y corbata.

Con ese simple cambio y una buena rasurada, la gente que visitaba la oficina dejó de verme como un chico del servicio social y me consideró parte del staff legislativo.

Y fue casi al final de la legislatura cuando ese aprendizaje y los cambios que decidí hacer, rindieron frutos. El Director de Enlace Institucional del ISSSTE, quien había interactuado conmigo y fue testigo de mi trabajo, me sorprendió con una invitación para formar parte de su equipo, en cuanto concluyera la gestión del diputado. Por supuesto que acepté sin pensarlo.

Así el servicio social me estaba catapultando a lo que sería mi primer trabajo formal y por supuesto, a la aventura de una vida laboral, antes de terminar la carrera.

Abriendo un paréntesis en la historia y teniendo como marco mis experiencias en ese proceso, me gustaría compartir un pequeño documento adicional que preparé expresamente para este informe, en el que me permito enumerar algunas recomendaciones para los alumnos que empezarán a hacer su Servicio Social, resaltando siempre la importancia de este “requisito” y la utilidad real que puede tener en su futuro laboral. Espero sea de su interés.

### **1.2.1. Servicio Social: ¿Requisito o ventana de oportunidad?**

El Servicio Social es una obligación que todos los estudiantes de profesiones tenemos como un requisito previo para obtener un título y está, en términos de ley, regulado por la propia Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 5º y en leyes reglamentarias, relativas al ejercicio de las profesiones, en diversos estados del país.

Tiene dos propósitos fundamentales: Vincular al estudiante con su entorno profesional y devolver en forma de acción social, los beneficios que recibió durante su preparación<sup>1</sup>.

En este texto sólo me referiré al primer propósito:

#### Vincular al estudiante con su entorno profesional.

Cuando hablo de vincular estudiantes con un entorno laboral a través del servicio social, no me refiero precisamente a sacar punta a los lápices de los superiores, que en este caso son todos los empleados de la dependencia a la que estamos adscritos; ni a ir por los refrescos de las secretarías y jefes; tampoco me refiero a esperar con ansias a que se cumplan las 4 o 6 horas diarias navegando en internet, si es que tuviste la suerte de que te prestaran una computadora. Me refiero a aprender, a involucrarse y a convertir ese requisito, que a veces pareciera tedioso e innecesario, en tu primer gran ventana de oportunidad laboral.

---

<sup>1</sup> *Ley Reglamentaria del Artículo 5o. Constitucional, relativo al ejercicio de las profesiones en el Distrito Federal.*

*Artículo 53.- Se entiende por servicio social el trabajo de carácter temporal y mediante retribución que ejecuten y presten los profesionistas y estudiantes en interés de la sociedad y el Estado.*

Sin pretender otra cosa, más que compartir mi experiencia, he preparado esta pequeña guía de 20 puntos dedicada especialmente a todos aquellos estudiantes que estén a punto de dar su primer gran paso de desarrollo profesional: Realizar el servicio social.

### ¿Dónde hacer mi Servicio Social?

**1.-** Escoge el lugar en el que te gustaría trabajar o en el que crees que pudieras desarrollar tu potencial. Mientras más alto apuntes, mejor.

**2.-** Define el área precisa en la que quisieras colaborar e investiga el nombre del titular, encargado o jefe; y si tiene trayectoria pública, apréndetela.

Recomiendo también que contactes al área de servicio social de la institución para saber si hay convenio con tu escuela y/o carrera.

**3.-** Busca al jefe y dile que te gustaría hacer el servicio social bajo su mando.

Es válido solicitar una cita o hacer base en su oficina. Generalmente no se pueden negar a la oportunidad de incorporar en sus filas a un nuevo colaborador al que no hay que pagarle. También se valora mucho el atrevimiento y el interés que muestra un estudiante.

**4.-** Si te aceptó, empieza a hacer los trámites correspondientes.

### ¿Qué hacer en mi Servicio Social?

**5.-** Lo primero es ser amable, mostrar seguridad, ganas de aprender y mucha disposición.

**6.-** Generalmente las áreas no tienen definido que es lo que los chicos de servicio social tienen que hacer, así que lo mejor es auto asignarse tareas y funciones acordes a lo que se quiere aprender, mucho antes de que un asistente o una secretaria empiecen a bombardearte con responsabilidades a su conveniencia (como ir por los refrescos).

**7.-** Arriésgate.

Ser un estudiante de servicio social te da la ventaja de proponer (sólo cuando la ocasión lo amerite) sin que nadie te juzgue o te descalifique por celos profesionales.

**8.-** Trata de conocer el mayor número de personas dentro de la Institución.

Recomiendo ir estableciendo una red de contactos. (Nombres, teléfonos, correos etc.)

**9.-** Hacerse presente, en medida de lo posible, con los jefes.

Lo mejor es proponerse para hacer cosas que impliquen estar dentro de su radar.

No olvides recordarles tu nombre cada que tengan una interacción contigo.

**10.-** Intégrate al equipo y si hay que sacar un proyecto en común únete por iniciativa propia. Cada tarea es una oportunidad de demostrar tus habilidades y desarrollar tu potencial, aprovéchala.

**11.-** No cuentes las horas ni te vayas cuando sabes que te pueden necesitar. En ese ratito extra se puede dar la oportunidad de mostrar tu trabajo y ganarte un lugar dentro de una institución.

**12.-** Siempre que puedas acceder al jefe pláticale lo que has estado haciendo, los avances de tu trabajo en el área y las perspectivas que tienes.

**13.-** No olvides fechas importantes.

Un pequeño detalle para “el jefe” el día de su cumpleaños, de parte del estudiante de servicio social al que no se la paga nada, no tiene precio y en general es muy buena inversión; además de que te vincula de una forma aún más personal.

#### Terminando el Servicio Social

**14.-** En esta etapa ya deberás tener una relación mucho más cercana con el jefe y con su equipo. Trata de estrecharla aún más.

**15.-** Procura avisarles, al menos un mes antes, que estás a punto de terminar tu servicio.

**16.-** Prepara un reporte, no sólo el escolar, para entregar tu puesto e informar lo que hiciste y lo que quedó pendiente.

**17.-** Muéstrate siempre agradecido por la oportunidad que te dieron de hacer tu Servicio Social.

#### Empieza la Magia

**18.-** Para este momento, y si las tareas se han hecho correctamente, “el jefe” ya debe de estar buscando la forma administrativa de integrarte a su equipo o al menos recomendarte ampliamente con algún buen amigo que te pueda contratar. Aun así manifiesta tu interés de seguir laborando en la institución y aportar tus conocimientos.

**19.-** Después del servicio social y si es que aún no te han contratado, sigue presentándote en la oficina para apoyar al equipo desinteresadamente.

Esto es cuestión de paciencia y mucha perseverancia.

**20.-** Si ya te contrataron: ¡Felicidades! Ahora cuida tu empleo y mantén el espíritu de estos 20 puntos siempre presentes.



---

<sup>2</sup> Durante el periodo post servicio social en el que continué asistiendo sin ninguna remuneración o requisito académico, tuve la oportunidad de conocer a Rigoberta Menchú, premio Nobel de la Paz en 1992. Se encuentra también en la foto el Diputado Víctor Roberto Infante González (derecha) y parte de su equipo.

### **1.3. Mi primer empleo: Enlace Institucional del ISSSTE**

#### **1.3.1. Preparando el Terreno**

Después de mi aventura en el servicio social, pasaron algunas semanas antes de que me incorporara a laborar, formalmente, a mi nuevo trabajo en el ISSSTE.

¿Y por qué digo formalmente? Lo menciono porque, como regla general de vida, he considerado que siempre antes de pisar un terreno nuevo es necesario e imprescindible reunir la mayor información posible sobre el entorno, sus ventajas y sus posibles dificultades.

En este caso la información la reuní asistiendo gratuitamente algunas horas al día, mientras la Dirección Administrativa del ISSSTE gestionaba mi ingreso.

Le pedí a mi jefe que me presentara con su equipo y traté de una forma natural de involucrarme con las labores del despacho. La estrategia que utilicé era la misma que cuando terminé el servicio social (trabajo gratuito y desinteresado), sólo que aquí estaba ofreciendo mi apoyo de una forma anticipada. (Preparando el terreno)

El tiempo que pasaba ahí lo ocupaba escuchando, viendo cómo era la dinámica del lugar y tratando de anticipar situaciones que más adelante pudieran surgir en mi interacción con los que serían mis nuevos compañeros.

Obvio que me veían como un bicho raro sentado en la silla de visitas, observando con una libreta en la mano y de vez en cuando preguntando cosas.

En una de esas visitas mi nuevo jefe me mandó llamar para consultarme sobre algunas cosas de la Cámara de Diputados. Pienso que no le interesaba el tema en sí, sino sólo probar si en verdad yo traía el “feeling legislativo”, sus tiempos y sus formas. (Creo haber estado a la altura de las circunstancias)

Después de esa sesión de preguntas y respuestas, me recomendó algunas lecturas y me pidió que enfocara los temas de una forma mucho más técnica, ya que el ambiente parlamentario, me dijo, requería tener la información exacta en los términos requeridos, siempre a la mano o mejor dicho, en la cabeza.

Me informó que mi alta como trabajador estaba lista y que mi primer día de trabajo empezaría exactamente, un mes después.

También me dijo que no era necesario que siguiera asistiendo a la oficina y que me recomendaba que me pusiera a estudiar. Aún no se si fue una forma sutil de decirme que no quería verme por ahí en algunos días, señalar que me faltaba preparación o simplemente era una sana recomendación.

Por salud mental me quedé con la última opción.

Esos 30 días de espera, más allá de pasarlos emocionado o en despedidas del desempleo con los amigos; los pasé estudiando.

Leí y repasé desde lo más básico como son los artículos de la Constitución, hasta cuestiones más técnicas como la Ley del ISSSTE y las problemáticas de la seguridad social en México.

He de confesar que al principio me pareció sumamente tedioso entender sobre artículos constitucionales, leyes y reglamentos (por algo no decidí ser abogado) sin embargo, con el transcurso de los días y con mucha dedicación, fui profundizando más en los temas y enriqueciendo mi conocimiento parlamentario de cara a mi primer empleo.

En las siguientes páginas y como una forma de darle continuidad a la narrativa de mi crecimiento profesional, ofrezco un ligero repaso de algunas de esas lecturas, explicadas con mi propia visión y experiencia de comunicólogo.

### **1.3.2. Lecturas obligadas: Honorable Congreso de la Unión**

#### **A) División de Poderes**

*“El Supremo Poder de la Federación se divide para su ejercicio en Legislativo, Ejecutivo y Judicial”<sup>3</sup>*

En su acepción más básica, el Poder Legislativo se refiere al Congreso de la Unión, el Poder Ejecutivo al Presidente y el Poder Judicial a la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

---

<sup>3</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Título Tercero, Capítulo I. “División de Poderes”. Artículo 49

Todos los poderes son contrapeso de los demás. En el caso particular del Poder Legislativo, una de sus funciones es evitar, con la práctica parlamentaria, que la figura presidencial pueda tomar decisiones unilaterales que excedan sus facultades.

## **B) Poder Legislativo**

*“El poder legislativo de los Estados Unidos Mexicanos se deposita en un Congreso General, que se dividirá en dos Cámaras, una de diputados y otra de senadores”*

*“La Cámara de Diputados se renueva cada 3 años y se integra por 500 diputados: 300 por voto directo y 200 de representación proporcional; la Cámara de Senadores se renueva cada 6 años y se integra por 128 senadores: 64 por voto directo (2 por cada estado y Distrito Federal), 32 por primera minoría (segundo lugar en las votaciones) y 32 de representación proporcional (Plurinominales)”<sup>4</sup>*

En términos sencillos el Congreso de la Unión está conformado, a través de su diputado y/o senador, por todos los ciudadanos. Los legisladores son los representantes directos de la población y son ellos los facultados de elevar nuestras propuestas a rango de ley.

## **C) Funciones Fundamentales del Congreso de la Unión**

- Creación, modificación y derogación de Leyes y/o reglamentos.

Únicamente el Presidente de la República, los diputados y senadores, así como las legislaturas de los estados son los que tienen la facultad para iniciar, modificar y/o derogar leyes.

Los ciudadanos tenemos la posibilidad e incluso obligación de sugerir proyectos de ley a través de nuestros representantes populares. También existe, con las nuevas reformas en materia política, la posibilidad de presentar directamente ante el Congreso una iniciativa ciudadana.

---

<sup>4</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Título Tercero, Capítulo II. “Del Poder Legislativo”. Artículo 50 -52, 56

Cada cámara tiene facultades exclusivas para abordar algunos temas, sin embargo para la mayor parte de las Leyes estamos frente a un Congreso Bicameral. Esto quiere decir que lo que apruebe una Cámara tiene que ser ratificado u observado por la otra.

*“Todo proyecto de ley o decreto, cuya resolución no sea exclusiva de alguna de las Cámaras, se discutirá sucesivamente en ambas...” 5*

- Imponer las contribuciones necesarias para cubrir el Presupuesto (Impuestos)

Establecer los nuevos impuestos es sin duda la facultad más impopular que tiene el Congreso; ya que afecta directamente a los bolsillos de los ciudadanos.

Existen impuestos de todas formas y todos colores. Desde los más comunes como el IVA y el ISR que gravan el consumo, hasta los más inverosímiles que van desde impuestos a alimentos considerados de lujo, hasta el pago de derechos por uso marítimo.

- Aprobar anualmente el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF)

Una vez establecidas las contribuciones (Ingresos) la H. Cámara de Diputados, como facultad exclusiva, decide la forma en que se gastará el presupuesto de la Nación (Egresos). Y es aquí donde se supone que el pago de impuestos debería de regresar a los bolsillos de los contribuyentes en forma de servicios públicos de calidad como lo son la educación, la salud, la seguridad, la investigación científica, el desarrollo tecnológico y el fomento deportivo, por mencionar algunos.

Sin embargo, la poca eficiencia para ejercer el gasto por parte del Gobierno Federal y los Gobiernos Locales ha contribuido a que la gente vea las discusiones fiscales, que cada año se celebran en el Congreso, como un lastre y una señal inequívoca de que el dinero que aporten a la federación se irá inevitablemente a la basura o a los bolsillos de algún funcionario.

---

*5 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Título Tercero, Capítulo II, Sección II. “De la Iniciativa y Formación de las Leyes. Artículo 72*

*En el marco de este tipo de discusiones fiscales, no puedo evitar recordar mis primeras desveladas/madrugadas que pasé en el Palacio Legislativo de San Lázaro, las cuales fueron, precisamente, en el proceso de aprobación del Presupuesto de Egresos de la Federación.*

*Era diciembre y el ambiente festivo que normalmente prevalece en esas fechas se confundía en San Lázaro entre dimes y diretes de los diputados.*

*Para algunos de los enlaces, asesores y trabajadores parecía un tormento vivir durante algunos días y sus noches las discusiones; a mí me resultaba sumamente atractiva la idea de estar en el lugar en donde se estaba concentrando la atención mediática, la tensión política y el interés de un gran sector de la población. Fueron noches extenuantes que me ayudaron a familiarizarme con el estilo de legislar del congreso mexicano.*

*Por ejemplo; en una de esas discusiones nocturnas, totalmente rebasada por los tiempos que dictaba la Constitución, descubrí la capacidad de nuestros legisladores de hacer magia y detener el tiempo; al menos bajo su propia y muchas veces limitada visión.*

*La ley, vigente en aquel entonces, marcaba el último día de diciembre como fecha límite para tener aprobado el Presupuesto de Egresos para la Federación. Plazo que no sería respetado al no existir acuerdos entre los grupos parlamentarios.*

*El ambiente político y económico estaba muy tenso, el mensaje a la comunidad internacional e inversionistas era de lo peor. El que un país comience un nuevo año sin un presupuesto aprobado se considera una señal de inestabilidad y resta muchos puntos ante las calificadoras internacionales, las cuales hoy en día han tomado un papel muy importante en la economía mundial.*

*Fue entonces cuando en la última sesión del año la Presidenta de la Mesa Directiva de la Cámara de Diputados, Beatriz Paredes Rangel (PRI) dictó un receso que se extendería por algunos días y que transitaría de diciembre a enero del siguiente año.*

*El argumento fue muy simple e ingenioso: “no importaba que cronológicamente estuviéramos en enero, lo que importaba era que no se había concluido la sesión que inició en diciembre; por lo que en el momento en que se aprobara el Presupuesto, éste estaría con fecha de un mes y año anterior”*

*El problema fue resuelto como por arte de magia. Una salida al retraso legislativo muy representativa de la forma de operar del Congreso mexicano: evadiendo responsabilidades y trabajando fuera de tiempo.*

*Es importante señalar que desafortunadamente la técnica de detener el reloj legislativo, utilizada por primera vez en aquel invierno, sigue siendo muy recurrida por nuestros legisladores para aprobar asuntos post fechados.*

- Citar a los secretarios de estado, al Procurador General de la República y a los directores de las entidades paraestatales

*“Cualquiera de las Cámaras podrá convocar a los Secretarios de Estado, al Procurador General de la República, a los directores y administradores de las entidades paraestatales, así como a los titulares de los órganos autónomos, para que informen bajo protesta de decir verdad, cuando se discuta una ley o se estudie un negocio concerniente a sus respectivos ramos o actividades o para que respondan a interpelaciones o preguntas.”<sup>6</sup>*

Una de las funciones del Congreso es el ser contrapeso del Poder Ejecutivo; y uno de los mecanismos para lograrlo reside en la facultad de citar a comparecer a cualquier funcionario de la Administración Pública Federal que por su trabajo, resultados, ámbito de acción o coyuntura social, política y/o económica tenga que responder en persona los planteamientos, dudas e interrogantes de los legisladores.

Este ejercicio de comparecer ante el Congreso resulta, en muchas ocasiones, toda una prueba de fuego para los funcionarios y es, más allá del trabajo que realizan, un ejercicio auténtico de comunicación. Los funcionarios no sólo se enfrentan a preguntas inherentes a sus responsabilidades, sino a todo tipo de acusaciones, ataques y críticas, incluso personales, por parte de los legisladores. En general son comparecencias con acceso abierto que se transmiten por el Canal del Congreso y son retomadas por los diversos espacios informativos, por lo que cualquier error en las respuestas puede derivar en un linchamiento legislativo y mediático, en una solicitud de destitución o en el peor de los casos en la pérdida irreparable de capital político.

---

<sup>6</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Título Tercero, Capítulo III. “Del Poder Ejecutivo”. Artículo 93

Cómo pudimos ver, en el Congreso de la Unión estamos legalmente representados todos los ciudadanos. Y es que es que es ahí donde se discuten proyectos que impactan directamente nuestras vidas y que pueden ir desde nuevos modelos educativos y el financiamiento de carreteras; hasta la creación de nuevos impuestos y la destitución de funcionarios públicos de alto nivel.

#### **D) Un vistazo la Seguridad Social en México**

Toda vez que mi trabajo sería representar los intereses de una de las dos instituciones de seguridad social más importantes del país; también tuve que dedicar tiempo a estudiar sus bases, sus facultades y por supuesto su problemáticas.

##### Seguridad Social

La seguridad social es un derecho que los ciudadanos tenemos y tiene como finalidad *“garantizar la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que sea garantizada por el Estado”*.<sup>7</sup>

En México existen dos pilares fundamentales de la seguridad social: el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Sin duda son instituciones muy familiares para la mayor parte de la población; tanto por haberse sentido atendidos y cobijados por ellas como por haberlas padecido en un mal servicio médico o trámite burocrático.

##### ISSSTE

El Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) es un organismo gubernamental dedicado a brindar seguridad social a todos los trabajadores del gobierno federal, de las entidades federativas y organismos que celebren algún convenio.

---

<sup>7</sup> Senado de la República. Memorandum de la Comisión de Seguridad Social. 20 de octubre de 2006

El ISSSTE, en términos coloquiales, atiende a toda la burocracia federal mexicana, como lo son los maestros, el personal de las dependencias de gobierno, secretarías de estado y policías federales entre otros.

*“Los trabajadores civiles al servicio del Estado están incorporados al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)”<sup>8</sup>*

Su sistema de financiamiento es bipartita, ya que las aportaciones son cubiertas por los propios trabajadores y por el Gobierno Federal.

Tiene un registro de 12.4 millones de derechohabientes<sup>9</sup> que se benefician de los seguros de salud, riesgos de trabajo, invalidez y vida; retiro, cesantía en edad avanzada y vejez.

También cuenta con servicios de medicina preventiva; rehabilitación física y mental; atención para el bienestar y el desarrollo infantil; turísticos, funerarios y créditos que comprenden préstamos a corto y mediano plazos, préstamos hipotecarios y financiamiento en general para vivienda.

Entre los organismos descentralizados del propio instituto destacan: PENSIÓNISSSTE, FOVISSSTE Y TURISSSTE.

Actualmente el ISSSTE vive un proceso de transición financiera y operativa, consecuencia de la creación de su nueva Ley, que pretende dar viabilidad a sus fondos y detener el gran espiral pensionario, que abordaré más adelante.

## IMSS

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es un organismo autónomo y tripartita del Estado Mexicano, dedicado a brindar servicios de salud y seguridad social a la población que cuente con una afiliación.

Su financiamiento proviene de las aportaciones de los trabajadores, de los patrones y del propio Gobierno Federal.

---

<sup>8</sup> Apartado B del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

<sup>9</sup> ISSSTE: Informe financiero y actuarial 2013.

Por ley todos los trabajadores asalariados que formen parte de nóminas no gubernamentales tienen que ser incorporados al Régimen Obligatorio del instituto.

*Los trabajadores del sector privado están incorporados a un sistema de pensiones de alcance nacional administrado por el gobierno federal, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)<sup>10</sup>*

El IMSS se ha constituido como la principal institución de seguridad social en México ya que tiene incorporados, aproximadamente a 57.5 millones de personas<sup>11</sup> (la mitad de la población del país) mediante el régimen obligatorio y el régimen voluntario, los cuales otorgan a la población beneficiada los seguros de riesgos de trabajo; enfermedades y maternidad; invalidez y vida; retiro, cesantía en edad avanzada y vejez; guarderías y prestaciones sociales.

Un día normal en el IMSS se dan 500 mil consultas, se realizan 4 mil cirugías, se atienden 50 mil urgencias, se surten 660 mil recetas y se registran mil 200 partos.<sup>12</sup>

Últimamente el IMSS ha enfrentado algunas de sus más grandes crisis institucionales; que van desde la gran presión por mantener estables sus finanzas, debido al déficit financiero de sus ramas de aseguramiento, a la epidemia de la influenza AH1N y la atención insuficiente a pacientes con enfermedades crónicas degenerativas.

Pero sin duda, el momento más triste que le ha tocado vivir, como Institución, ha sido el incendio en la guardería ABC en la Ciudad de Hermosillo, Sonora, el 05 de junio de 2009.

---

*10 Apartado A del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.*

*11 Informe al Ejecutivo Federal y al Congreso de la Unión 2012-2013. Capítulo 1. Pág. 3*

*12 Un día en el IMSS. 29 de octubre de 2013. <https://www.youtube.com/watch?v=CCmZWNllmuk>*

### **1.3.3. Empezando con el pie derecho**

Presentarme a mi nuevo empleo, con herramientas y conocimientos frescos acordes a las necesidades del área, me brindó ese toque de confianza y de seguridad que muchas veces uno añora en el primer día de trabajo.

Y no era para menos, ya que en esos 30 días de trámites administrativos, hice un buen trabajo de preparación o como dirían los deportistas: de "pretemporada".

Leí los textos que me habían recomendado, visité la biblioteca del Congreso y me empapé aún más de su funcionamiento, realicé un monitoreo noticioso y conseguí acceso a la síntesis informativa de la Cámara, interactué con mi jefe y mis nuevos compañeros y rompí, desde antes de entrar, el hielo que existe cuando alguien se incorpora a un equipo.

Parece fácil, pero la seguridad que alguien puede mostrar, más allá de los miedos naturales, sólo se logra con preparación. Así lo entendí y procuré hacerme de cada vez más herramientas que me permitieran charlar, opinar, proponer y en algunos casos hasta competir.

Ese primer día no lo recuerdo como algo espectacular, de hecho no parecía ser el primer día, ya que la presión se había liberado con mis asistencias previas a la oficina; por lo que en ese momento, todo parecía sumamente familiar.

Hoy que volteo hacía atrás sé que hice lo correcto ya que aunque le quité emoción al asunto, logré evitar los nervios y los trastabilleos normales de alguien que pisa por primera vez una oficina.

## **Conclusión del capítulo uno**

En este capítulo he descrito varias cosas de suma importancia que me gustaría resaltar:

En primer lugar es la trascendencia que el Servicio Social tiene para los estudiantes y cómo, desde ese mismo momento, se pueden aplicar estrategias de comunicación para ir construyendo una trayectoria profesional.

En segundo lugar y como algo más específico, están mis descubrimientos en la Cámara de Diputados y sus respectivas atribuciones como uno de los Tres Poderes de la Unión.

Quizá también es un poder adicional, la capacidad que tienen los legisladores de detener el tiempo y aprobar asuntos post fechados.

Por último y como un preámbulo a lo que serían mis nuevos retos como Enlace Legislativo, reitero el valor social que tienen las dos instituciones de seguridad social más grandes de nuestro país: el IMSS y el ISSSTE.

Explicué la población objetiva de cada una de ellas, comparto algunas cifras que ponen en contexto el impacto de la atención que brindan y algunos de los retos que presentan.

Como una gran conclusión de este capítulo, hago énfasis en la importancia que la anticipación y la preparación tienen para poder emprender un nuevo proyecto desarrollado bajo una visión estratégica.

**Capítulo II**  
**ISSSTE: Coordinación de Vinculación con el Congreso**

## **2.1 Mis responsabilidades como Enlace Legislativo**

*En este capítulo detallaré mis primeras funciones como Enlace Legislativo, que consistían en la cobertura de sesiones, reuniones de comisiones y conferencias de prensa; así como la forma en la que fui utilizando desde el primer instante, los conocimientos adquiridos en la universidad, principalmente en la elaboración de reportes. Contaré algunas anécdotas de momentos históricos dentro del Congreso y posteriormente describiré como fue el primer armado del proyecto de acercamiento del ISSSTE a la Cámara de Diputados en el que participé. (Mapeo de actores, definición de mensajes y elaboración de estrategia). Finalizaré resaltando la importancia que debe tener para los comunicólogos, el contar con una visión integral para diseñar este tipo de campañas.*

Una vez terminados los últimos trámites administrativos, los protocolos de credencialización y la instalación en mi área de trabajo, pude declararme listo para enfrentar los retos que la Coordinación de Vinculación Institucional del ISSSTE me iba a presentar.

Esta área, considerada como estratégica, tenía como misión establecer canales de comunicación con los diferentes actores externos con los que el instituto, por la dinámica de su funcionamiento, interactuaba.

La coordinación, que si bien tenía un interés particular en el Congreso de la Unión; también se vinculaba con diversas dependencias de la Administración Pública Federal, principalmente las integrantes del sector salud. Del mismo modo su ámbito de acción, de naturaleza creciente, tocaba el ámbito sindical, las organizaciones sociales y empresariales; organismos autónomos y sectores de otras instancias de gobierno, como la CONAGO.

A mí me tocaría, como lo decía mi recién creada firma de correo electrónico, ser el Enlace Legislativo del ISSSTE en la Cámara de Diputados.

Curiosamente lo primero que descubrí, pasando el impacto de saberme en un área estratégica, fue que a pesar de la importancia de esta coordinación; la oficina era un verdadero caos que extrañamente hacía que todo funcionara.

Me di cuenta que contrariamente a la forma de trabajar de la iniciativa privada, en la cual hay manuales de procedimientos y funciones prácticamente para todos los puestos; en el sector gobierno no existe, al menos de una forma detallada, un organigrama que defina responsabilidades y tareas específicas para cada trabajador.

Todo mundo, de acuerdo al criterio de su superior, puede hacer diversas labores ó no hacer nada; involucrase en temas ajenos y tomar decisiones, estando ó no capacitados para ello. (Por supuesto que no es una regla general, sin embargo yo aquí menciono lo que me tocó vivir)

Así que mi primer descubrimiento en el ISSSTE fue que no siempre se realizan las funciones acordes al puesto detentado, sino que se hacen las tareas que el jefe requiere y solicita; vayan o no en concordancia con las disposiciones de tu contrato.

Comprendí pronto que si bien esto es una señal de caos y/o desorden generalizado, tiene una gran ventaja: le permite a uno, como trabajador, proponer cosas y negociar funciones con tus jefes.

En pocas palabras; en medio de una crisis de organización hay un margen de flexibilidad que permite desarrollar habilidades de acuerdo a tus propias metas y expectativas. Y eso para mi, fue un plus que me otorgó este empleo.

### Primeras Reuniones

Durante las primeras reuniones de coordinación a las que asistí y que se celebraban todos los lunes; mi jefe analizaba la mejor manera de proyectar al ISSSTE de una forma positiva dentro de la Cámara de Diputados.

El problema que se planteaba consistía en que, aunque el instituto poseía un reconocimiento social un tanto histórico, sus funcionarios principales eran ajenos ó casi desconocidos para buena parte de los legisladores.

La meta propuesta por mi coordinador, en una primera instancia, consistía en que el director y los funcionarios de primer círculo, tuvieran un contacto permanente y cercano con los diputados.

Yo, tratando de mostrar seguridad en todo momento, pero sin decir cosas de las cuales no estaba seguro, resalté la importancia de establecer mecanismos que permitieran alimentar a la Dirección General, de información casi en tiempo real de lo que estaba sucediendo en San Lázaro.

No podían acercarse a los legisladores sin conocerlos ni saber en que estaban enfocadas sus agendas o sus propuestas parlamentarias.

También era necesario que contaran con el pulso sobre lo que acontece en el Congreso y los temas que se pueden desencadenar en determinadas épocas. (Electorales, presupuestales etc.)

Rematé señalando que la relación con los diputados, una vez evaluados con la información recopilada en la Cámara, podría ser más productiva.

Mi propuesta les pareció sensata y la instrucción fue que yo prácticamente viviría en la Cámara de Diputados, reportando todos los temas de interés institucional y buscando contactos que nos abrieran de una forma natural las puertas de los legisladores.

Me convertí, de arranque, en una especie de reportero asignado a la fuente, razón por la cual tendría que ser yo el primero en informar sobre sucesos de interés para el ISSSTE; antes de que mi jefe, algún funcionario o peor aún, el Director General se enteraran por otros medios. También tendría que ser yo, el trabajador del ISSSTE, que más gente conociera en la Cámara y que mejor pudiera desenvolverse ahí.

### Organizando mis labores

Una vez acordada mi presencia permanente en la Cámara de Diputados, tuve que organizar mis tiempos y mis labores.

Comencé por definir prioridades; y para eso elaboré una agenda de eventos, particularmente mediáticos, que consideré eran de gran trascendencia para el ISSSTE y en particular para mi jefe y para el Director General.

Partiendo de lo general a lo particular y de mayor a menor importancia política y mediática; definí los tres eventos fundamentales que ameritaban una cobertura de forma permanente, y que funcionarían como la columna vertebral de los proyectos institucionales que desarrollaría dentro del Congreso:

1. Las Sesiones en el Pleno.
2. Las reuniones de las Comisiones Espejo: Seguridad Social y Salud; y en época de discusiones fiscales las Comisiones de Hacienda y de Presupuesto. *(mas adelante explico el término “espejo)*
3. Foros, Seminarios, Conferencias de Prensa y eventos alternos.

### **2.1.1 Reporte de las sesiones en el Pleno**

Las sesiones del pleno del Congreso representan, sin duda, el evento más trascendente de la vida parlamentaria. Ya que son el arranque o la culminación de diversos procesos de análisis y negociación de reformas de ley que nos afectan a todos los ciudadanos. Razón por la cual tienen absolutamente toda la atención mediática y por consecuencia la de los titulares de todas las dependencias (incluyendo al ISSSTE).

En las Sesiones del Pleno convergen, si asisten todos, los 500 diputados de los diversos partidos; y es también ahí donde se han tomado las decisiones más importantes en la vida política y económica de México durante décadas. Tal y como se ve en la televisión.

Mi primera tarea consistía en tener cubierta toda la sesión, reportar en tiempo real los acontecimientos de interés para el ISSSTE y al mismo tiempo estar al pendiente de los sucesos alternos que se viven en la propia Cámara de Diputados. (Reuniones, conferencias de prensa e incluso manifestaciones).

Tenía que estar muy atento y valorar en cada instante la trascendencia de la sesión versus cualquier otro evento importante.

No es lo mismo una sesión del pleno, que no está abordando temas de interés del ISSSTE, que una conferencia de prensa anunciando una investigación para la gestión de mi propio Director. En este caso, “conferencia mataba sesión”.

Inevitablemente también habría momentos en los que la sesión, la reunión de alguna comisión, una conferencia de prensa o incluso una manifestación, representarían la misma importancia para el Instituto y se desarrollarían al mismo tiempo.

Razón por la cual tenía que tener un plan que me permitiera solventar dichos conflictos que por la dinámica del propio Congreso se presentarían muy pronto:

- ¿Cómo cubrir la sesión y tomar nota de una conferencia de prensa, un foro o peor aún de una manifestación de jubilados en las calles aledañas al recinto; al mismo tiempo?
- ¿Cómo estar en dos lugares distintos a la vez?
- ¿Cómo saber que estaba pasando en un evento mientras físicamente me encontraba en otro lugar?

Preguntas difíciles para alguien que nunca había sido enlace legislativo, reportero, policía, velador o alguna otra actividad que implicará hacer guardias y esperar un suceso mientras se monitoreaba otro.

Mis respuestas las encontré, afortunadamente antes enfrentar una situación crítica, en una solicitud un tanto ocurrente de un enlace legislativo de otra dependencia, creo que era de la Secretaría de Economía.

Durante una sesión en el pleno me pidió de favor que tomara nota sobre un posicionamiento de su interés que los legisladores presentarían en tribuna, ya que él se sentía mal y necesitaba urgentemente ir al baño.

En ese instante se me prendió el foco y me di cuenta que ningún tema era excluyente para nadie, todos los enlaces podíamos tomar nota, como en clase, de casi cualquier tema y compartirlo con nuestros compañeros. El mostrarse solidario con los demás enlaces legislativos podría hacernos a todos, sin importar la dependencia que representáramos, omnipresentes dentro del palacio legislativo.

Hoy, viéndolo a la distancia, estoy seguro que esta “revelación” un tanto obvia, sobre la solidaridad, en todos los sentidos, ha impulsado mi desarrollo profesional. A partir de aquel suceso comencé a hacer una red de contactos, a compartir información con ellos, a ser empático con los temas de los demás y a dividir la cobertura presencial de eventos entre varios colegas.

La estrategia rindió resultados casi inmediatamente. Todos los que conformamos ese pequeño grupo de enlaces pudimos reportar en tiempo real un suceso mientras otro, también de nuestro interés, se desarrollaba.

Los reportes funcionaron muy bien a pesar de que presencialmente no cubría todos los eventos.

Estos reportes tenían dos tiempos y formas:

La primera consistía en reportar el suceso de interés (declaración de algún diputado, presentación de alguna iniciativa o punto de acuerdo, manifestación etc) en tiempo real (vía telefónica) y en caso de contar con documentos de primera mano, por medio de un correo electrónico. Aquí la clave estaba en la inmediatez de la información.

#### **28 de noviembre de 2003**

*Recuerdo la noche/madrugada en la que los Diputados del Grupo Parlamentario del PRI destituyeron a la Maestra Elba Esther Gordillo como su Coordinadora.*

*Hice guardia durante horas afuera de la “pecera”, salón de cristal de gran lujo construido ex profeso para que la maestra celebrara sus reuniones.*

*Ese lugar, que en un principio era símbolo de poder, irónicamente serviría para que los diputados afines al entonces Presidente Nacional del PRI, Roberto Madrazo le dieran la estocada final y la desconocieran como su líder parlamentaria.*

*Fue también esa noche en la que comenzó la tan sonada guerra entre Gordillo y Madrazo que culminó con la derrota de este como candidato presidencial en 2006.*

*Fue una larga espera en San Lázaro que transcurría mientras algunos diputados afines apapachaban a Elba Esther y otros, totalmente opuestos, maquilaban su destierro legislativo.*

*Las horas pasaban, gente entraba y salía mientras mi jefe, visiblemente preocupado me llamaba cada 5 o 10 minutos.*

*Su interés estaba más que justificado e incluso podría considerarse un asunto de alta prioridad para el Instituto, debido a que el entonces Director General del ISSSTE, Benjamín González Roaro, era un personaje muy cercano a la maestra y formaba, incluso, parte de su equipo principal.*

*No está demás mencionar que si la maestra perdía posiciones, como en efecto cascada, su equipo también perdería fuerza.*

*Fue ya en la madrugada cuando el cónclave priista terminó y los diputados en una improvisada conferencia de prensa, anunciaron la destitución de la maestra como su coordinadora. Todos los posicionamientos que hicieron los legisladores y las rondas de preguntas y respuestas fueron escuchadas, a través de mi celular, en vivo y en directo por mi jefe y algunas otras autoridades del instituto.*

*Esa noche valoré al celular como el mejor instrumento de trabajo con el que podía contar; y eso que el teléfono que usaba era casi un ladrillo, sencillo y con funciones elementales; que nada tenía que ver con los smart phones de hoy en día.*

*A pesar del desgaste, el cansancio e incluso el aburrimiento, resultó una noche espectacular ya que tuve la oportunidad de presenciar un momento histórico: El inicio de un enfrentamiento que dictó el rumbo político del país, durante algunos años.*





La segunda clase de reporte, implicaba la elaboración de un documento por escrito, que privilegiaba el procesamiento de la información. Este “*Reporte de Sesiones*” lo elaboraba el mismo día ó al siguiente muy temprano, en caso de que las sesiones terminarán muy noche o de madrugada.

Este documento me permitía materializar y mostrar de una forma concreta la cobertura que había realizado al interior de la Cámara.

El procesamiento de estos reportes me permitió desarrollar ciertas habilidades como la brevedad, la precisión y la contundencia; también me sirvieron para recordar continuamente mis clases de nota informativa y de redacción.

En este punto valoré mucho más los ejercicios de redacción, las hojas tachoneadas y llenas de observaciones e incluso mi desesperación escolar cuando no terminaba de concretar un estilo de redacción al menos decente.

Es por eso que me sorprendí a mí mismo cuando noté que mi capacidad de síntesis mejoró y aprendí a explicar de una forma fácil de entender, para cualquier persona no involucrada con el poder legislativo, los temas complicados.

A continuación me permito mostrar un ejemplo de los reportes de sesión que elaboraba en aquel entonces:



**ISSSTE**  
Enlace Institucional

## **ATENTA NOTA INFORMATIVA**

Me permito informar que durante la sesión de hoy en la Cámara de Diputados se abordaron los siguientes temas de interés para el Instituto:

### INICIATIVAS

#### **1.- El Dip. Miguel Alonso Raya (PRD) presentó dos iniciativas:**

##### **a) Iniciativa por la que se crea la nueva Ley de Pensiones no Contributivas para las Personas de Setenta Años de Edad o más.**

**Objeto:** Propone establecer un modelo de pensión para este sector de la población, mediante la entrega de medio salario mínimo mensual vigente en el Distrito Federal, por parte del Gobierno Federal.

Con ello se pretende, señaló el diputado, dotar al Estado de instrumentos que garanticen con equidad y sustentabilidad el acceso a una seguridad social universal y viable financieramente.

**Turno:** Comisiones Unidas de Hacienda y Crédito Público, de Atención a Grupos Vulnerables y Seguridad Social, para su análisis y discusión.

##### **B) Iniciativa que reforma el artículo 74 Ter. de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.**

**Objeto:** Incorporar una cuota social adicional a las cuentas individuales de los trabajadores no afiliados, con la intención de fomentar el ahorro y apoyar a las aportaciones de trabajadores inscritos en las Afores.

**Turno:** Comisiones Unidas de Trabajo y Previsión Social y de Seguridad Social, para su análisis y discusión.

### DICTAMENES

#### **2.- Se aprobó la expedición de la nueva Ley de Vivienda**

**Votación:** 368 votos a favor, 0 en contra y 9 abstenciones

**Objeto:** Regular la política nacional, programas, instrumentos y apoyos para que las familias puedan disfrutar de una vivienda digna y decorosa, además de que incorpora los principios de no discriminación, el mejoramiento y, particularmente, los de producción y productor social de la vivienda.

La próxima sesión se realizará el próximo jueves a las 11 horas.

Sin más por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

Atentamente  
Augusto Iñigo Delgado

Este reporte es un ejemplo de como las sesiones del pleno son el inicio y la culminación de los procesos legislativos.

En primer lugar vemos la presentación de dos iniciativas por parte de un mismo legislador, mismas que fueron turnadas a sus respectivas comisiones para ser analizadas, discutidas y aprobadas. Más adelante regresarán al pleno para ser votadas bajo el nombre técnico de dictamen a discusión.

Después, en el mismo reporte, informé sobre la aprobación de un dictamen por el que se expide la nueva Ley de Vivienda. Esta propuesta de ley fue presentada como iniciativa, al igual que las dos mencionadas, durante una sesión; sólo que ahora, ya culminado su trámite parlamentario, regresó al pleno para ser votada.



### **2.1.2 Cobertura de reuniones de las Comisiones de Seguridad Social y de Salud.**

El Congreso más allá de las sesiones del pleno, realiza su trabajo primario en un gran número de comisiones dictaminadoras. Dichas comisiones son los órganos de trabajo en los que intervienen, al menos en teoría, los legisladores especializados y más preparados en ciertas materias, con el fin de analizar, discutir y aprobar las iniciativas de ley de su competencia.

En términos prácticos, ahí se hace todo el trabajo en lo particular antes de presentar un proyecto llamado dictamen a discusión, a consideración de todos los diputados durante una sesión en el pleno. (Como la Ley de Vivienda)

Las comisiones están divididas por tema y abarcan prácticamente todos los ámbitos de la administración pública. Algunas de las más importantes son:

*Gobernación, Hacienda, Presupuesto, Educación, Seguridad Pública, Energía, Derechos Humanos, Economía, Trabajo y Previsión Social, Salud y Seguridad Social.*

Cada comisión debe tener un presidente, varios secretarios y una representación de legisladores de todos los partidos, que sea proporcional a la integración total de la cámara.

Es importante hacer énfasis que el trabajo de cada secretaría, instituto y/o órgano de gobierno de la Administración Pública Federal es analizado y vigilado por estas comisiones legislativas.

Si la SEP presenta su prueba Enlace, será la Comisión de Educación la que esté al pendiente de las evaluaciones; si la Policía Federal implementa nuevas estrategias contra el crimen, será la comisión de Seguridad Pública la que estará atenta de los resultados.

Y así sucesivamente con todas las secretarías y organismos del gobierno federal.

Las comisiones facultadas para ver los asuntos específicos de las dependencias se les denominan Comisiones Espejo.

En mi caso, como Enlace Legislativo del ISSSTE en la Cámara de Diputados, me correspondía mantenerme al tanto de los trabajos de dos comisiones espejo: Seguridad Social y Salud.

La estructura del ISSSTE transitaba dentro de estas dos temáticas y las comisiones espejo en la Cámara de Diputados se mantenían atentas al funcionamiento de ambos ejes. Por un lado la Comisión de Seguridad Social analizaba y vigilaba las tareas de administración, sobretodo la cuestión referente a prestaciones sociales y a las pensiones; mientras que la Comisión de Salud se encargaba de discutir los temas médicos y de salubridad general.

Mi trabajo consistía en asistir a estas reuniones, tomar nota de los acuerdos y analizar cuidadosamente los posicionamientos que se hicieran sobre asuntos de interés institucional. Paralelamente a esto, también era mi responsabilidad la construcción de canales de comunicación con los asesores y en algunos casos con los propios diputados.

Sonaba muy emocionante mi encomienda, sin embargo había algo que no me cuadraba: ¿cómo saber qué iba a cubrir, si no estaba familiarizado con los temas que podrían abordar, no conocía a los diputados y mucho menos la dinámica de trabajo de la comisión?

Pensando en eso y tratando de hacer mis coberturas iniciales más ordenadas y más fáciles de llevar, diseñé tres pasos que me permitieron entender de antemano a los diputados y sus posturas durante las reuniones, los temas de sus agendas particulares y sobretodo el ambiente legislativo que imperaba al interior de cada comisión.

He de decir que aunque en un principio me costó mucho trabajo aterrizar estos parámetros, mientras fue pasando el tiempo y con sus respectivos ajustes, me di cuenta que eran de gran utilidad metodológica.

Muchas veces en la carrera los profesores nos insisten en la importancia de esquematizar la información, delimitarla, sintetizarla y valorarla bajo cierto rigor científico.

Hoy a la distancia y con experiencias laborales como esta, puedo decirles orgulloso: ¡Qué razón tenían! Sin la capacidad de poner la información en el lugar correcto; por más interesantes que sean nuestros datos, simplemente serán inútiles.

Un poco como el síndrome del libro mal acomodado en la biblioteca; será una maravilla de la literatura pero si no está en el estante que le corresponde, será un libro perdido.

## A) Primer Paso: Conocimiento de Actores

*(Diputados integrantes de las comisiones de interés)*

Lo primero que hice fue investigar que diputados integraban cada una de mis comisiones de interés. Fue relativamente fácil conseguir la lista, ya que se publicaba en los diversos órganos de difusión de la cámara y en su propia página de Internet.

Repasé los nombres dando prioridad en mi cabeza a los legisladores que ocupaban lugares en la Mesa Directiva de la Comisión. (Presidente y Secretarios).

Había algunos nombres que conocía, otros me sonaban y algunos otros con los que solo me imaginaba sus rostros.

También realicé un conteo para saber cómo estaba la conformación de legisladores por grupo parlamentario.

Es importante destacar que la composición de cada comisión es un reflejo proporcional de la integración total de la Cámara. Si a nivel total el PRI tenía mayoría, en cada comisión sucedería lo mismo. Y así con todos los partidos.

De igual forma los partidos minoritarios tendrían pocos o en algunos casos, nulos representantes en las comisiones legislativas. Situación que los ponía en una aparente desventaja pero paradójicamente en la mejor posición para negociar con los partidos grandes. Más adelante tocaré más a fondo esta dinámica.

Lo interesante de arranque fue pensar un poco en las alianzas que pudiera tejer cada grupo para impulsar sus agendas particulares.

Era evidente que las afinidades políticas acercarían al PRI y al PAN por el lado mayoritario y al PRD y PT como una oposición minoritaria.

En la Comisión de Seguridad Social aparte de los representantes de los partidos, había dos diputados declarados independientes que no tendrían ningún peso, por si solos, dentro de la comisión.

La lista que armé quedó así:

**Comisión de Seguridad Social de la LIX Legislatura**

NOMBRE	CARGO	PARTIDO
Alonso Raya, Agustín Miguel	Presidente	PRD
Castañeda Ortiz, Concepción	Secretario	PRI
García Ayala, Marco Antonio	Secretario	PRI
Lastra Marín, Lucio Galileo	Secretario	PAN
Pérez Cárdenas, Manuel	Secretario	PAN
Anaya Rivera, Pablo	Integrante	PRI
Fernández Saracho, Jaime	Integrante	PRI
Hernández Pérez, David	Integrante	PRI
Larios Rivas, Graciela	Integrante	PRI
Martínez Cantú, Karina	Integrante	PRI
Neyra Chávez, Armando	Integrante	PRI
Rodríguez Javier, Rogelio	Integrante	PRI
Rodríguez Ochoa, Alfonso	Integrante	PRI
Wong Pérez, José Mario	Integrante	PRI
Colín Gamboa, Roberto	Integrante	PAN
Lara Saldaña, Gisela Juliana	Integrante	PAN
Llera Bello, Miguel Ángel	Integrante	PAN
Molinar Horcasitas, Juan Francisco	Integrante	PAN
Tiscareño Rodríguez, Carlos Noel	Integrante	PAN
Trueba Gracián, Tomás Antonio	Integrante	PAN
Carrillo Soberón, Francisco Javier	Integrante	PRD
García Tinajero Pérez, Rafael	Integrante	PRD
Rodríguez Fuentes, Agustín	Integrante	PRD
Sánchez Pérez, Rocío	Integrante	PRD
Serrano Jiménez, Emilio	Integrante	PRD
Espinosa Ramos, Francisco Amadeo	Integrante	PT
Carrillo Guzmán, Martín	Integrante	Ind.
Ramos Salinas, Óscar Martín	Integrante	Ind

<b>PARTIDO</b>	<b>INTEGRANTES</b>
Ind.	2
PAN	8
PRD	6
PRI	11
PT	1
<b>*TOTAL*</b>	<b>28</b>

Después de aprenderme la lista; y leerla una y otra vez, me di cuenta que una simple relación de nombres de legisladores sería absolutamente insuficiente para los objetivos que yo me había planteado, ya que los nombres por sí solos no me daban la información que yo necesitaba para entender posturas y más adelante relacionar al instituto de una forma natural con ellos.

Fue así que trasladé esta inquietud a un documento que sí me permitiría contar con datos específicos de los diputados, de sus trayectorias y temas de interés.

Este documento lo llamamos: Perfil Legislativo y se realizó mediante una investigación curricular, mediática y parlamentaria.

Las fuentes para obtener los datos fluctuaron entre el clásico “search” en Google, hasta los sistemas de información legislativa de la Secretaría de Gobernación, pasando por archivos internos preexistentes y notas en medios de comunicación.

También incluimos comentarios del llamado “radio pasillo” que aunque solo se refiere a rumores, muchas veces tienden a tener algo de cierto.

Como era importante tener información de todos nuestros interlocutores, realizamos un Perfil Legislativo por cada uno de los diputados integrantes de las comisiones espejo.

A continuación muestro el que realicé sobre el Presidente de la Comisión de Seguridad Social:

**DIPUTADO AGUSTÍN MIGUEL ALONSO RAYA**  
**PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE SEGURIDAD SOCIAL**



<b>Partido</b>	
<b>Nacimiento</b>	28/08/1954 Salvatierra Guanajuato
<b>Principio de elección</b>	Representación Proporcional
<b>Correo</b>	agustin.alonso@congreso.gob.mx
<b>Último grado de estudios</b>	Licenciatura en Derecho

**COMISIONES EN LAS QUE PARTICIPA**

<b>Comisión</b>	<b>Puesto</b>
Seguridad Social	Presidente
Trabajo y Previsión Social	Integrante

**TRAYECTORIA LEGISLATIVA**

<b>Trayectoria</b>
Diputado federal en las LIII y LVII legislaturas

**TRAYECTORIA POLÍTICA**

<b>Del año</b>	<b>Al año</b>	<b>Trayectoria</b>
2002	2003	Miembro de la comisión política consultiva del PRD.
2000	2003	Secretario de coordinación regional del CEN del <b>SNTE</b> .
	2000	<b>Candidato a gobernador de Guanajuato por el PRD.</b>
1997		<b>Delegado por el SNTE al encuentro nacional sindicalismo ante la nación.</b>
1997		Fundador de la agrupación política nacional Causa Ciudadana.
1995		<b>Presidente del III Congreso Extraordinario de la sección 17 del SNTE en Valle de Toluca, Estado de México.</b>
1995		<b>Secretario de derechos laborales y organización del SNTE</b>
1990	1995	<b>Secretario de promociones económicas del CEN del SNTE.</b>
	1989	<b>Miembro fundador y consejero político nacional del PRD.</b>
1987	1989	Miembro fundador y secretario del Partido Mexicano Socialista (PMS).
1980	1987	Secretario juvenil estudiantil de organización sindical del Comité Central del PST.
1974		Secretario general de la FECSM.
1974		Miembro fundador del Partido Socialista de los Trabajadores (PST).

Como se puede observar, este tipo de documentos (perfiles legislativos) brindan información mucho más útil que una simple lista de integrantes.

En términos docentes equivaldría a que antes de empezar un año escolar, a los profesores se les otorgara no sólo la lista de inscritos, sino un perfil por alumno que incluyera sus intereses (música, literatura, deportes etc.), sus amigos, rasgos de comportamiento y su situación económico-familiar.

Sin duda los maestros tendrían mayores elementos para planear y plantear sus clases, así como para interactuar de una forma más eficiente con los alumnos.

Obviamente esto no es posible, ya que investigar antecedentes y perfiles en el ambiente académico, aparte de costoso, sería totalmente invasivo, ilegal y hasta peligroso.

Sin embargo en cuestión política, la situación es distinta ya que tratándose de nuestros representantes y en mi caso interlocutores, resultaba totalmente válido e incluso necesario conocerlos, verificar sus trayectorias y también su pasado.

En la Coordinación de Enlace Institucional fue precisamente esta información, detallada por legislador, la que permitió más adelante, desarrollar estrategias de acercamiento y de negociación.

Por ejemplo, en el perfil que comparto podemos ver que el diputado en cuestión está ligado al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE). *(Ver negritas en el perfil)*

Situación que, con un poco de lógica y conocimiento de la situación política nacional que imperaba en aquella época, nos arrojaba las siguientes premisas:

- *El SNTE es el sindicato magisterial más grande de América Latina y todos los maestros, al formar parte de la burocracia del país, están inscritos por ley al propio ISSSTE. (para mayor información remitirse al capítulo 1)*
- *Cuentan con una impresionante capacidad de organización, movilización y protesta.*
- *El Sindicato no permitiría, vía negociación y/o fuerza, la aprobación de ninguna ley que amenazara sus intereses.*
- *La líder moral y aparentemente vitalicia del sindicato de maestros era la siempre controvertida y en aquel entonces “intocable”, Elba Esther Gordillo.*

## *Deducción*

*“La postura del SNTE y de la propia Maestra Gordillo podría ser el eje principal en el que transitarían los trabajos de la comisión presidida por su diputado afín, Miguel Alonso Raya. Razón por la cual nuestras propuestas, para ser impulsadas o al menos no bloqueadas por la Presidencia de la Comisión, deberían de tener cierto equilibrio con la ideología del sindicato”*

## Conocimiento de Actores (segunda parte)

### *(Asesores y equipo técnico de legisladores)*

Otros actores fundamentales, por el grado de influencia que tienen en los diputados, son los asesores y el equipo técnico de sus propias oficinas y/o comisiones.

Ellos son los que generalmente recopilan y procesan la información, elaboran proyectos y “tarjetean” a sus jefes, tarea que consiste en pasar notas en tiempo real a los diputados durante las discusiones legislativas. Ahí su importancia y relevancia dentro del ajedrez legislativo que trataba de diseñar.

Es por eso que también decidí tener cubierta esta área, por lo que identifiqué a los secretarios particulares, asesores y equipo cercano a los Diputados, me presenté con ellos y trate de establecer vínculos de una forma relajada y natural.

El acercamiento con estos potenciales aliados merecía también un documento con sus datos de contacto y una agenda específica que definiera el nivel de frecuencia de la relación que se proponía.

Aquí aplicaba la máxima que una vez me dijo un buen amigo: “Lo importante no siempre es saber, sino tener el teléfono de quien sí sabe”.

Es importante destacar que en la red de contactos de un Enlace Legislativo no solo intervienen los propios diputados y sus asesores; sino todo el andamiaje burocrático que los rodea.

En este punto tienen el mismo valor un asesor o secretario particular, que una asistente o un chofer.

Dicen que los llamados bajos mundos de San Lázaro son los que mejor conocen las agendas y los secretos de todos los diputados.

 <b>ISSSTE</b> Enlace Institucional		
<b>Equipo de la Presidencia de la Comisión de Seguridad Social</b>		
<b>NOMBRE DEL ASESOR</b>	<b>CARGO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<b>Lic. Odilia Ulloa Padilla</b> Cel.- 04455 xxxxxx Mail: xxxxx@hotmail.com	Secretaria técnica	Permanente
<b>Mtro. Vicente Orozco Olea</b>	Asesor	Permanente
<b>Prof. Benjamín Juárez Pérez</b>	Secretario Particular del Diputado Presidente	Permanente
<b>C. P. Blanca Sánchez Quintero</b>	Secretaria Privada del Diputado Presidente	Ocasional
<b>ASESORES DE LOS DIPUTADOS SECRETARIOS</b>		
<b>NOMBRE DEL ASESOR</b>	<b>DIPUTADO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<b>Lic. Alberto Toledo López</b>	Dip. Concepción Ortiz Castañeda (Secretaria General del Sindicato del ISSSTE)	Permanente
<b>Lic. Jorge Escoto Salcedo</b>	Dip. Marco Antonio García Ayala (Secretario General del Sindicato de SSA)	Permanente
<b>Lic. Omar Eduardo Cadena Castañedo</b>	Dip. Lucio Galileo Lastra Marín	Ocasional
<b>Lic. Javier Hiriam Mercado</b>	Dip. Manuel Pérez Cárdenas	Ocasional

Los actores señalados con interlocución permanente eran los que, desde mi perspectiva, podrían ser de gran utilidad para los fines institucionales. Los ocasionales los consideré en una relación amable pero sin tanta profundidad, de inicio.

Este trabajo de investigación legislativa, tanto de diputados como de sus asesores resultó ser una herramienta demasiado útil que permite responder a una de las preguntas clave de la comunicación política: ¿con quiénes interactuaré?

*La etapa de acercamiento y presentación ante los asesores de la Cámara me permitió comprender que en muchas ocasiones las personas que más próximas están del poder; más insoportables se pueden volver. Contrario a los que verdaderamente tienen posiciones de gran trascendencia, que no necesitan demostrar nada y que mantienen un trato realmente sencillo.*

*Si hubiera podido fotografiar un instante de aquel momento de mi vida, hubiera sido yo mismo cargando una carpeta y tocando las puertas de las oficinas de los diputados para presentarme y “ponerme a las órdenes” de ellos y de sus equipos. Como se podrán imaginar, tenía que recitar mi monólogo a quien me abriera la puerta. En muchas ocasiones pasé del chofer que leía el periódico y la secretaria, a los “asesores estrella” que escuchaban mis palabras con cierto desdén. Mi speech iba más o menos así:*

***Hola, buenos días!***

***Mi nombre es Augusto Iñigo y soy el Enlace Legislativo del ISSSTE aquí en la Cámara de Diputados. Vengo a ponerme a sus órdenes ya que para nuestro Instituto es muy importante atender cualquier duda o solicitud de gestión que pudieran tener. Si me permiten les dejo mis teléfonos y un correo electrónico.***

*¿Me podría usted compartir sus datos?*

*Encontré gente de todos los niveles intelectuales, de trato humano o de prepotencia. Había veces que después de escucharme sólo me decían que ellos lo comentaban con el diputado y cualquier cosa me llamaban. Otras veces me decían con sonrisa fingida y palmadita en la espalda guiándome a la puerta, que estaban apurados y que los visitara en otro momento. También hubo quienes hasta botellita de agua me ofrecían y me devolvían la atención con un “aquí también lo que se te ofrezca, estamos a tus órdenes”.*

*Sin embargo en general tenía que lidiar con colaboradores de los diputados que te dejaban con la palabra en la boca o la mano estirada.*

*La fórmula aquí fue no tomarme nada personal; “se creían inalcanzables para todos y no sólo para mí”. Curiosamente el grado de prepotencia que demostraban era inversamente proporcional al nivel de lambisconería que manejaban con los legisladores. Era común verlos pasar por la explanada jaloneándose el portafolio del jefe o empujándose para caminar al lado del diputado. (Sé que suena a película pero en verdad pasa).*

*Aquello era la hoguera de las vanidades y si quería interactuar con tales personajes tendría que llegarles por su lado más flaco: El Ego.*

*En particular me generaba conflicto un asesor influyente que ni el saludo era capaz de responder. Un día un poco presionado por la necesidad de tener contactos con los cuales justificar mis tareas, me acerqué y le dije con mucha firmeza:*

***-No sé si me recuerde pero soy el Enlace Legislativo del ISSSTE; sé que es imprudente distraer las tareas de alguien tan importante para los proyectos del diputado; sin embargo me gustaría enviarle información que nuestro Director desea compartir y usted es el primer funcionario en quien hemos pensado....***

*Cuando los egos están así de inflados hasta unas palabras tipo vendedor de tarjetas de crédito por teléfono funcionan. El tipo se interesó en lo que le decía, me regaló una tarjeta del diputado porque a él “se le habían terminado”, me agradeció la atención y me pidió que le diera sus saludos de regreso al Director del ISSSTE.*

*Por supuesto que la información que le propuse no existía y más adelante tuve que enviarle una semblanza institucional de esas de archivo para no quedar mal. Tampoco el Director sabía quién era este tipo y mucho menos me pidió que lo contactara. Sin embargo el ponerlo en su mapa mental al mismo nivel que un Director, me abrió las puertas.*

*Ya sin máscara descubrí que no era un tipo malo, sino que al igual que muchos dentro del Congreso, era víctima del deslumbramiento que una falsa idea de poder ofrece en esos pasillos.*

## B) Segundo Paso: Conocimiento de Temas

Si bien la obligación de las comisiones es dictaminar todos los asuntos que les son turnados; es facultad exclusiva de su presidente decidir qué iniciativas y/o puntos de acuerdo se abordan y en qué momento, cuáles se posponen por algún tiempo y cuáles simplemente se congelarán por los siglos de los siglos. (“congeladora legislativa”)

Ejemplos de iniciativas congeladas hay muchas, empezando por algunas de las llamadas reformas estructurales que hasta esta Legislatura se fueron desempolvando.

El término de “Congeladora Legislativa” se refiere a la acción de posponer asuntos indefinidamente, ahorrando al presidente de determinada comisión e incluso a los legisladores en su totalidad, el desgaste político que produce discutir, aprobar o rechazar una iniciativa muy controversial.

La congeladora legislativa aparte de alimentar el rezago parlamentario también implica un gran riesgo para los enlaces. Ya que siempre está latente el riesgo de que los asuntos guardados en las comisiones, puedan reavivarse de la noche a la mañana, principalmente motivados por coyunturas específicas (como la electoral); ser aprobados fast track (saltándose todos los procesos) e impactar para bien o para mal a las instituciones que representamos.

Con este antecedente y/o advertencia, decidí que mi segundo paso para poder hacer una buena cobertura de las reuniones, consistiría en estructurar una relación de, absolutamente, todos los temas que habían sido turnados a mis comisiones espejo. Sin importar si estaban activos o prácticamente olvidados en la congeladora.

Después elegiría los que tuvieran impacto directo en el ISSSTE y al final, como un filtro más, basado en las declaraciones a los medios de los actores involucrados y en el ambiente político, escogería las que tuvieran mayores probabilidades de ser discutidas en próximas fechas.

El trabajo intenso de esta tarea documental comenzó con el rastreo sesión por sesión de los temas turnados a nuestras comisiones, para después estructurarlos en un mega compendio que integró más de 300 asuntos.

Después realizamos un análisis con el equipo jurídico para determinar, uno por uno, si impactaban directamente el funcionamiento, operación o finanzas del Instituto ó si eran intrascendentes para nosotros.

Ya por último se hizo un rastreo político y mediático de nuestros diputados, ligándolos a los temas elegidos, para así ir anticipando posturas dentro de la comisión.

Como se podrá ver fue un trabajo de análisis y prospectiva de gran magnitud que implicó semanas de esfuerzo de todo un equipo.

Ya más adelante y con la intención de seguir priorizando nuestros asuntos en la lista, elaboré unas preguntas base que nos ayudaron a priorizar:

- 1.- *¿En qué fecha y bajo qué contexto se presentó el asunto de interés?*
- 2.- *¿Qué tan influyente es el legislador que lo promueve?*
- 3.- *¿El Presidente de la comisión a la que se turnó el asunto, es del mismo partido del  
Diputado promovente?*
- 4.- *¿El asunto impacta directamente el funcionamiento y/o operación del ISSSTE?*
- 5.- *¿Existe presión mediática, social para dictaminar el asunto en cuestión?*

Fue así que finalmente y basándonos en estas premisas, pudimos tener a la mano un documento que anticiparía los asuntos que podrían ser discutidos en las próximas fechas.

Este documento era actualizable, dependiendo también, de los asuntos que sesión tras sesión se iban turnando a las comisiones y de las declaraciones que los legisladores realizaban.

La versión entregable la denominé: *“Probables temas de interés Institucional próximos a discutirse en...”*

- *Comisión de Seguridad Social/Salud*
- *Pleno de la Cámara de Diputados*
- *Foros alternos*

Un pequeño ejemplo del documento que se realizó bajo este ejercicio de anticipación, es el siguiente:

 <p><b>ISSSTE</b> Enlace Institucional</p>			
15 de noviembre de 2003			
<p><b>“Probables temas de interés Institucional próximos a discutirse en la Comisión de Seguridad Social”</b></p>			
FECHA DE PRESENTACIÓN	ASUNTO	OBJETO	STATUS
02/10/2003	Iniciativa con proyecto de decreto que adiciona al artículo 28 de la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado	Otorgar a los trabajadores hombres el derecho a una licencia por paternidad consistente en 3 días con goce de sueldo.	Pendiente de aprobación en la comisión.  <i>El presidente ha manifestado su interés de dictaminarla en la primera reunión de diciembre.</i>
28/04/2003	Iniciativa con proyecto de decreto que adiciona un artículo décimo bis transitorio a la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado.	Otorgar prórroga y facilidades de pago a dependencias y entidades públicas que tengan adeudos con el ISSSTE.	Pendiente de aprobación en la comisión.  <i>Hay mucha presión por parte de las dependencias para aprobar esta iniciativa.</i>
Problemática presentada desde abril. 2003	Créditos cofinanciados entre FOVISSSTE e instituciones bancarias.	Diversos colonos de conjuntos habitacionales buscan solución a su problemática de créditos confinanciados.	<i>La Comisión ha manifestado su interés de reunirse con las personas “inconformes”.  El primer grupo en ser atendido podría ser de Guanajuato. (estado natal del Diputado Presidente)</i>

Este tipo de anticipación de temas es sin duda uno de los ejes primordiales en los que gira el trabajo de los enlaces legislativos.

En el primer asunto de la nota podemos ver que el diputado presidente ya había manifestado su interés de dictaminar la iniciativa en materia de licencias de paternidad.

Después vemos, en el segundo asunto, que la lectura del acontecer político y mediático es la que dio la pauta para identificar la intención de dictaminar la iniciativa de adeudos de estados y municipios al ISSSTE.

En el tercer y último asunto se concluyó con la información que me brindaron los secretarios particulares de algunos diputados (intención de recibir a los colonos) y un gran toque de lógica, ya que los diputados por razones de representación siempre darán prioridad a la solución de conflictos de sus estados y municipios; y en este caso en particular un grupo de quejosos proviene de Guanajuato, estado natal del diputado presidente.

Como estos ejemplos lo demuestran, resulta sumamente necesario para un Enlace Legislativo conocer los temas y el impacto que podrían tener en la institución que se representa, ya que ese conocimiento permite anticipar posturas políticas en próximas discusiones de nuestros temas de interés.

### C) Tercer Paso: Conocimiento de Ambiente Legislativo

Una vez conocidos nuestros interlocutores (legisladores y sus equipos técnicos) y con la relación de temas que consideramos podrían estar próximos a discutirse, estuve en posibilidades reales de cubrir ordenada y estructuradamente la siguiente reunión de la comisión.

Mi perfil, por instrucciones de mi jefe, se mantendría sumamente bajo (*Low profile*).

El plan continuaría en el bloque de la observación del ambiente al interior de la comisión mientras se celebraban las reuniones. Tenía que identificar a los legisladores que llevaban la voz cantante y quienes también sólo avalaban lo que los demás decían.

*“Asiste a la reunión, toma nota, saca datos o algunos tips de los asesores y retírate”* fue la instrucción de mi coordinador. Ya que desde su perspectiva en dicho periodo de valoración no sería buena idea hacerme demasiado público.

Yo creo que los acercamientos previos que ya había tenido con los equipos técnicos hacían evidente mi presencia, sin embargo decidí acatar al pie de la letra la instrucción de mi jefe y me mantuve en la línea establecida.

Algo bueno de este bajo perfil es que me alejé de cualquier posibilidad de una consulta técnica que los legisladores hacían regularmente a los enlaces durante las reuniones. Hubiera sido desastroso que me preguntaran algo sobre el instituto que yo no entendiera o no hubiera estado facultado para contestar.

Algo digno de presumir me ocurrió en una de las primeras reuniones a las que asistí:

Aquella tarde, en una reunión de la comisión de seguridad social, se analizó la problemática de cartera vencida del FOVISSSTE.

Y ahí, tal y como lo anticipé en el documento de probables temas; asistieron los colonos de diversos conjuntos habitacionales de “Guanajuato” para denunciar irregularidades respecto a los créditos confinaciados que el ISSSTE y las instituciones bancarias les habían otorgado.

Como se puede ver no sólo había adelantado información sobre la próxima reunión entre diputados y colonos inconformes con el FOVISSSTE; sino que también pude precisar que el estado al que le darían prioridad sería Guanajuato.

He de confesar que pronosticar este tipo de cosas siempre me ha generado un gran placer acompañado de un clásico “te lo dije”.

Independientemente de la satisfacción personal, prever situaciones en política sube muchos puntos y brinda un valor agregado al trabajo.

Esta es la nota que en aquel momento preparé:



**ISSSTE**  
Enlace Institucional

México, DF., a 14 de Enero de 2004

**ATENTA NOTA INFORMATIVA**

El día de hoy se efectuó una reunión de trabajo entre la Comisión de Seguridad Social de la Cámara de Diputados y colonos de los Conjuntos Habitacionales Villas del Romeral Etapas I, II y Jardines II del Estado de Guanajuato, así como de San Antonio Lecherías en Durango para buscar una solución a la problemática de los créditos con financiamiento entre el Fondo de Vivienda y diversas Instituciones Bancarias.

Durante la mesa de trabajo se llegaron a los siguientes acuerdos:

1. La Comisión de Seguridad Social elaborará una proposición con Punto de Acuerdo para solicitar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la ampliación de recursos al FOVISSSTE para comprar cartera vencida.
2. La comisión solicitará a FOVISSSTE su apoyo con información y análisis para que se pueda elaborar el Punto de Acuerdo mencionado. (nos remitirán el oficio a la brevedad)
3. La Comisión de Seguridad Social elaborará una iniciativa o en su caso apoyará la presentada en el Senado que pretende dotar de autonomía a FOVISSSTE, obteniendo así un esquema similar al del INFONAVIT.
4. Se le solicitará al FOVISSSTE la elaboración de un programa específico entre intereses y descuentos que ayude a todos los beneficiados con créditos del Fondo, pero en especial a los que han hecho sus aportaciones y pagos de forma oportuna.
5. Se agendará una nueva reunión para los primeros días de abril.

Sin más por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

Augusto Iñigo Delgado

Después de la satisfacción de haber previsto esta reunión con anticipación, tuve que darle seguimiento a los acuerdos que, en términos reales, fueron propuestas muy generales que no significaron grandes compromisos para los legisladores.

Es importante también resaltar el agradecimiento de los inconformes después de haberse sentidos escuchados y respaldados por los diputados.

Hoy, después de muchos años de aquella reunión confirmo que los ciudadanos agradecen lo que debería ser un derecho y no un favor de sus legisladores: Hacerse escuchar.



### **2.1.3 Cobertura de Foros/Seminarios y Conferencias de Prensa**

Los foros y seminarios en el Congreso tienen una gran trascendencia dentro de los procesos de análisis y dictaminación de iniciativas, ya que es en ellos en donde se les da voz y se escucha a los diversos especialistas y representantes de grupos en los que pudieran repercutir, para bien o para mal, alguna modificación, creación o derogación de leyes y reglamentos. Mientras más profunda sea una reforma, más actores políticos, económicos y sociales estarán involucrados en las negociaciones, los cuales por lo general, encontrarán en los foros y seminarios un espacio natural en el Congreso para expresar sus opiniones sobre las diversas propuestas.

Cubrir estos foros implicó para mí un desafío mayor que el de cubrir reuniones de comisiones y sesiones del pleno, toda vez que aquí los participantes en general, son expertos en sus temas, tienden a manejar un lenguaje mucho más especializado y hacen planteamientos más técnicos.

En un principio, cuando me tocaba presenciar ponencias de las cuales no entendía nada, me limitaba a grabar y a anotar todo. Posteriormente buscaba los términos incomprensibles, los analizaba y hacía mis respectivas notas informativas.

En estos foros y seminarios, también me di cuenta de que aunque las opiniones vertidas por los especialistas resultan, en verdad muy valiosas, no todas tienden a ser políticamente factibles para aterrizarlas en alguna propuesta de ley.

A veces porque son propuestas que necesitan un gran flujo de recursos o algunas que de plano no pueden transitar las negociaciones. Por ejemplo, mediar con algunos sindicatos.

Por esta razón, uno de mis retos consistía en identificar sólo las ideas concretas de las opiniones "técnicas", quitarles la retórica o como diría mi jefe, "toda la paja" y transmitir exclusivamente la postura de cada participante. Mi trabajo no era reportar las propuestas de carácter técnico y/o científico, sino leer entre líneas, en caso de que los posicionamientos no fueran suficientemente claros, para identificar las posturas "estrictamente políticas".

Porque aunque los expertos y legisladores presenten argumentos científicos o muy elevados; todo, la mayor parte de las veces, se aterriza en un simple: "a favor o en contra de una propuesta".

Esta nota es sobre un foro de educación y seguridad social que tuve oportunidad de cubrir:



**ISSSTE**

Enlace Institucional

México, DF., a 26 de abril de 2005

#### **ATENTA NOTA INFORMATIVA**

El día de hoy la Comisión de Seguridad Social y la Comisión de Educación de la Cámara de Diputados realizaron conjuntamente con el Sindicato Independiente Nacional de Trabajadores del Colegio de Bachilleres el Foro denominado "El Ingreso, la Promoción y la Permanencia del Sector Académico de la Educación Media Superior" y "El Sistema de jubilaciones y pensiones en el Sector Público".

En este Foro hubo dos mesas de trabajo: en la primera se analizó la problemática docente en relación al Ingreso, la Promoción y la permanencia en el Colegio de Bachilleres con respecto al Sistema de Educación Media Superior desde un enfoque jurídico.

Por otro lado, en la segunda mesa y como tema de nuestro interés, se analizó la posibilidad de modificar la Ley del ISSSTE, la problemática actual del Instituto y el Futuro del Sistema de Jubilaciones y de Pensiones en el Sector Público.

En las ponencias de esta mesa participaron el Dip. Miguel Alonso Raya, Presidente de la Comisión de Seguridad Social, el Dip. Salvador Martínez Della Roca, Presidente de la Comisión de Educación, el Dip. Agustín Rodríguez Fuentes, Secretario General del Sindicato de la UNAM y la Lic. María del Carmen Alonso, especialista en Seguridad Social.

Mientras los Diputados Rodríguez Fuentes y Martínez Della Roca enfocaron su ponencia a cuestiones educativas, problemas presupuestales de las Universidades Públicas y rechazo absoluto a cualquier intento de reforma que atente contra los derechos adquiridos por la clase trabajadora; el Dip. Alonso Raya y la Lic. María del Carmen Alonso reconocieron la problemática que atraviesa el ISSSTE y todas las instituciones de seguridad social del país.

Culminaron su participación resaltando la necesidad de analizar las diferentes propuestas de reforma a la Ley del ISSSTE bajo tres primicias:

- 1.- Abrir la discusión a todos los interesados: Sindicatos, Gobierno Federal, Legisladores, Iniciativa Privada, Académicos y Especialistas.*
- 2.- Asimilar la experiencia de otros países en donde este tipo de Reformas se han hecho y los resultados y repercusiones que han tenido.*
- 3.- Llegar a un Consenso entre todos los Actores involucrados.*

Es importante señalar que a este foro asistieron académicos, estudiantes del Colegio de Bachilleres y únicamente legisladores pertenecientes al Grupo Parlamentario del PRD.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**A t e n t a m e n t e**

**Augusto Iñigo Delgado**

En esta nota en particular, queda de manifiesto un sesgo que hubo en el foro, toda vez que el Grupo Parlamentario del PRD realizó este ejercicio con un sindicato afín a sus posturas, especialistas de sus mismas posiciones ideológicas y legisladores de su propio partido.

Era obvio que la postura ante una posible reforma que, a primera vista, pudiera afectar los intereses de la clase trabajadora, sería absolutamente en contra y en el caso más conservador (Dip. Miguel Alonso Raya) sería una convocatoria a incluir todos los involucrados en las negociaciones.

Respecto a la cobertura de *Conferencias de Prensa*, he de decir que para mi era la misión más sencilla, ya que sólo reportaba en tiempo real lo que sucedía y en el mejor de los casos dejaba el audio vía telefónica para que escucharan mis jefes en vivo y en directo lo que estaba sucediendo. Tal y como reporté la destitución como coordinadora del Grupo Parlamentario del PRI, de Elba Esther Gordillo.

Las Conferencias de prensa tampoco implicaban elaborar notas o reportes ya que el objetivo era la inmediatez. Más adelante se podría revisar los detalles en las notas que los reporteros de la fuente enviaban a sus respectivos espacios noticiosos.



Para terminar este apartado me permito dejar este esquema que resume los trabajos de cobertura e investigación legislativa que realice en esta primera etapa de Enlace Legislativo del ISSSTE en la Cámara de Diputados

Es importante resaltar que la palabra clave de todo es: Investigación.

## LABORES DE COBERTURA LEGISLATIVA



## **2.2 Nueva Misión como Enlace: Relación Directa con Legisladores.**

Una de las tareas adicionales que me fueron asignadas, después de haber cumplido en buena medida con los objetivos planteados en la cobertura de eventos legislativos, fue la de atender y negociar algunas cosas directamente con los diputados.

Cuando mi jefe me llamó para darme esa facultad, ya no sentí el temor natural de tener algo nuevo, ya que por consecuencia lógica de mi presencia en la Cámara de Diputados, ya estaba más que familiarizado con el entorno y con los legisladores.

De hecho muchos de ellos me conocían y habían convivido conmigo en la dinámica normal de la cobertura de reuniones. Sólo que ahora tenía la facultad de representar al instituto formalmente ante ellos.

En ese momento dejaba yo de ser sólo un monitor legislativo y me convertía en un negociador. Sonaba grandioso y al final así fue.

Tampoco y por obvias razones (inexperiencia) me daban un gran margen de maniobra, sin embargo la autoridad que me habían conferido era más que suficiente para empezar a promover los temas institucionales dentro de la cámara.

Al principio pude concretar algunos acuerdos sencillos con los diputados (fechas para reuniones y desayunos con funcionarios), situación que me hacía sentir orgulloso.

Sin embargo, en algunas ocasiones, cuando se trataba de otro tipo de temas de mayor trascendencia, una modificación de alguna ley por ejemplo, había acuerdos que no siempre respetaban o que me los modificaban de último minuto, por supuesto sin avisarme. Situación que me hacía sentir frustración. Sobretudo porque no entendía lo que pasaba.

Conocía al legislador, había confianza mutua, entendía sus temas y traía una “buena lectura” del ambiente legislativo. ¿Por qué me decían que sí aceptaban las propuestas de redacción o el sentido de ciertos dictámenes que les proponía y a la hora de la reunión se olvidaban del acuerdo?

¿Por qué preferían aprobar asuntos que carecían de lógica ó de un sustento operativo y rechazaban otros que yo les presentaba que estaban mejor fundamentados?

Fue en este proceso de mucha incertidumbre cuando mi jefe, amplio conocedor de la dinámica del Congreso, me dio una de las reglas más importantes dentro del universo político; la cual comparto hoy en este informe:

**“En política no siempre importa quién es quién, sino quién está con quién”**

Qué hermosa frase pero... ¿Qué significaba en la situación que yo estaba viviendo?

Significaba que aunque los diputados con los que yo interactuaba entendieran nuestras posturas institucionales, las compartieran e incluso las hicieran suyas; estaban sujetos al visto bueno de los líderes de su fracción parlamentaria, de su partido o de sus gobiernos estatales. Si ellos, por alguna otra negociación decidían no impulsar un asunto que ya había sido avalado, los diputados con los que yo interactuaba tendrían que acatar la recomendación, aunque eso implicara romper un acuerdo.

Fue en ese momento cuando me di cuenta de que los perfiles legislativos que tan cuidadosamente había armado y que compartí páginas atrás, dejaban de ser, como yo lo pensé en un principio, uno de los ejes absolutos de mis planes; y se convertirían en sólo una herramienta más para entender el funcionamiento, pensamiento y proceso de toma de decisiones de los legisladores en lo individual.

La situación exigía ir más allá, había que encontrar una forma de agrupar diputados en sus diferentes ámbitos de acción o bajo un mismo liderazgo. El secreto estaba en alejarse de la pintura para ver mejor los trazos que se mantenían unidos o los que se separaban a pesar de ser de un mismo color.

Fue así que trabajamos en otro proyecto denominado, “Mapeo de Actores” la cual fue una herramienta muy útil que me permitió avanzar un poco más en los proyectos que desarrollábamos en San Lázaro.

*Mapear* a los diputados significa analizarlos, ya no de forma individual sino de forma grupal; a fin de identificar a que grupos pertenecían en el Congreso, bajo que liderazgos o intereses colectivos se movilizaban e incluso para adelantar algunas de sus posturas y/o votaciones sobre temas específicos.

Esto también, descubrimos, tiene una gran ventaja a la hora de negociar; ya que es menos desgastante lograr acuerdos con un legislador que representa un grupo de diputados, que sentarse con cada uno de ellos.

### **2.2.1 Mapeo de Actores**

Aunque las relaciones públicas, el cabildeo y la comunicación política distan, en gran medida de una campaña publicitaria, sí existen en el sector público ciertos elementos parecidos a un gran proyecto de marketing comercial.

El principal, sin duda alguna, es la definición de actores claves (targets), que en nuestro caso eran aquellos legisladores que por su cargo, su experiencia, su formación, su ámbito de competencia ó su interés político pudieran impulsar/contener nuestros asuntos institucionales.

Si podía definir no sólo quiénes eran, sino también a qué intereses obedecían, me sería más fácil establecer canales de comunicación sólidos y concretar acuerdos que sí respetaran.

Por cuestiones de organización, la delimitación que planteamos fue en orden de importancia para los objetivos institucionales (permanentes/temporales) y posteriormente por el grado de influencia que cada legislador tenía dentro de la Cámara.

Seguramente más adelante podrían surgir más y nuevas clasificaciones como las de legisladores con vínculos empresariales, pero de momento nos basamos en estos cinco apartados.

La clasificación quedó de esta forma:

- a) Actores prioritarios de interlocución permanente
- b) Actores prioritarios de Interlocución temporal
- c) Actores líderes con alta influencia
- d) Actores con influencia sectorial
- e) Actores bisagra

### **A) Actores prioritarios de interlocución permanente**

Si bien como dependencia sabíamos que cada uno de los 500 diputados era de vital importancia, resultó necesario priorizar a aquellos con los que estratégicamente debiéramos establecer una vinculación más estrecha y permanente.

El reto consistía en generar los acercamientos (tarea en la que ya llevaba mucho tramo avanzado) y crear una relación institucional o incluso personal con los legisladores. Fortalecerla día a día y evitar que se desgastara o se fragmentara.

El Presidente de la Comisión de Seguridad Social, Dip. Miguel Alonso Raya, al ser la comisión espejo del ISSSTE y del IMSS, sería nuestro actor político natural e interlocutor más trascendente. *(Orden de importancia para los objetivos institucionales)*

Ya que él era el encargado de proponer a los demás legisladores los resolutivos sobre los asuntos de nuestro interés; y sería también él el facultado para incluir o no, en los dictámenes a presentar, las observaciones hechas por nosotros.

Es probable que si se envía una opinión al presidente de una comisión sobre un asunto específico y la relación institucional no es lo suficientemente sólida; el dictamen pueda incluir sólo la visión particular del legislador y/o su equipo cercano, dejando fuera de discusión, deliberada o accidentalmente, las observaciones que las dependencias le envían.

Algo que he aprendido es que: En el Congreso, y creo que también en la vida diaria, no solamente intervienen los argumentos de fondo en las decisiones finales, sino también las formas. En mi caso, la buena relación con los presidentes de las comisiones podría influir en ellas.

Regresando a los actores prioritarios, adicionalmente al presidente de la comisión de de seguridad social, también consideramos prioritario al diputado Presidente de la Comisión de Salud.

El ISSSTE sostiene en gran medida, junto con el IMSS, los servicios médicos de los mexicanos y cualquier decisión que modifique la Ley General de Salud y cualquiera de sus reglamentos puede impactar, positiva o negativamente, en el funcionamiento de las clínicas y hospitales. Razón por la cual al presidente de la comisión también sería un actor prioritario en nuestra lista de legisladores relevantes.

### Actores Relevantes (Bloque 1)

- Presidente de la Comisión de Seguridad Social
- Presidente de la Comisión de Salud

### **B) Actores prioritarios de Interlocución temporal**

Los legisladores presidentes de cualquier otra comisión que por alguna circunstancia en específico tuvieran que abordar temas de nuestro interés, los consideramos como actores prioritarios de interlocución temporal.

Ante estos legisladores que sólo buscaríamos involucrarlos en asuntos específicos y en determinados momentos, la relación se planteó en un nivel de baja intensidad (acercamientos de cortesía); siempre y cuando no hubiera asuntos en los que necesitaríamos de su intervención.

Sin embargo, cuando la ocasión lo ameritara, la relación se tenía que estrechar y al legislador lo tendríamos que focalizar como un objetivo primordial; mientras jugara un papel protagónico en la negociación de nuestros asuntos de interés.

Por ejemplo, la Comisión de Presupuesto y Cuenta Pública de la Cámara de Diputados es la encargada de asignar los recursos para el siguiente año fiscal y sus trabajos se incrementan en el mes de noviembre; fecha límite para definir en qué se gastará el dinero de la nación. A partir de octubre y hasta pasada la negociación presupuestal, la relación de las instituciones con el presidente de esta comisión, debe plantearse, desde el esquema que diseñamos: intensa, permanente y con suma precisión. Totalmente distinta al resto del año, cuando la relación es cordial pero no tan cercana.

### Actores Relevantes (Bloque 2)

1. Presidente de la Comisión de Hacienda y Crédito Público (Ingresos)
2. Presidente de la Comisión de Presupuesto y Cuenta Pública (Egresos)
3. Presidente de la Comisión de Trabajo y Previsión Social. (Coyunturas específicas)
4. Presidente de cualquier otra comisión involucrada en algún tema de interés institucional.

### **C) Actores líderes con alta influencia**

Nombramos así a todos aquellos diputados que sin ser especialistas en algún tema, pueden definir las posturas de sus grupos parlamentarios. Por lo general son los grandes liderazgos que para bien o para mal ostentan los papeles protagónicos dentro del Congreso

Nosotros acordamos darles un seguimiento permanente, tanto legislativo como mediático (siempre son noticia); y contactarlos, principalmente, por la vía institucional.

A decir verdad, nadie del ISSSTE, salvo el Director General, contaban con la facultad de sentarse, proponer o siquiera tener acercamientos de cortesía con los Presidentes de las Cámaras.

Es un ejemplo de otra de las formas a las que me refería y que también hay que cuidar: “Respetar los niveles y las jerarquías”.

Dentro de estos actores de gran nivel encontramos a los coordinadores de cada una de las bancadas representadas en la Cámara de Diputados. Ya que son ellos, la voz oficial dentro de sus grupos parlamentarios.

También consideramos en esta categoría a los legisladores con algún cargo en los órganos de gobierno del congreso. En este caso fueron el Presidente de la Mesa Directiva y el Presidente de la Junta de Coordinación Política.

#### *Actores Relevantes (Bloque 3)*

5. Presidente de la Mesa Directiva
6. Presidente de la Junta de Coordinación Política.
7. Coordinadores Parlamentarios.

### **D) Actores con influencia sectorial**

Más allá de la integración formal de las bancadas, existen dentro de cada una de ellas grupos específicos que ejercen influencia sobre un determinado número de legisladores.

Para ser más claro, son los grupos comúnmente llamados tribus, coordinaciones estatales, sectores o en los casos más radicales, disidencias.

En la integración actual del Congreso, los grupos particulares que destacan son: del PRI, el grupo del Presidente Peña Nieto, los sectores obreros y campesinos, así como las coordinaciones estatales; en el PAN son visibles los grupos de los ex presidentes Felipe Calderón y Vicente Fox, los ex operadores de Josefina Vazquez Mota y Ernesto Cordero, así como el presidente del partido, Gustavo Madero; y en el PRD las corrientes/tribus tanto “Lopezobradoristas”, Marcelistas o de los “Chuchos”, entre otras.

Estos actores unidos o enfrentados pueden ser definitorios para la obtención de votos, para aprobar o rechazar asuntos de gran interés.

#### Actores Relevantes (Bloque 4)

1. Grupo Parlamentario del PRI
  - a. Grupo del Presidente
  - b. Sector campesino
  - c. Sector obrero
  - d. Coordinaciones estatales
2. Grupo Parlamentario del PAN
  - a. Grupo del Presidente del partido
  - b. Grupo de Josefina Vázquez Mota
  - c. Grupo de los expresidentes Calderón y Fox
3. Grupo Parlamentario del PRD
  - a. Grupo Dirigencia Nacional
  - b. Diversas Corrientes

### **E) Actores bisagra**

Sin duda alguna, esta categoría ayudará a responder la inquietud que muchos de los ciudadanos nos hemos hecho sobre el papel de los partidos chicos ó emergentes dentro del Congreso: ¿De qué sirven los legisladores de partidos chicos dentro de las Cámaras?

Antes de aclararlo es conveniente mencionar que esta categoría la integran los grupos parlamentarios de menor escala o con el menor número de legisladores. (5 ó 6 legisladores frente a un universo de más de 200 que tiene los grupos parlamentarios grandes como el del PRI). Entonces, ¿Cuál es su función o margen de maniobra?

Al ser bancadas minoritarias, funcionan entre las fracciones más numerosas como una bisagra; ya que con su apoyo de quizá sólo un legislador, pueden asegurar la mayoría necesaria en votaciones muy cerradas. Al tener el poder de definir una votación a pesar de ser una visible minoría, les permite adquirir un gran poder en poco tiempo, bajo la estrategia de alianzas con el mejor postor.

Ejemplos hay muchos pero quizá el más representativo ha sido el Partido Verde Ecologista de México que incluso más allá de las paredes del Congreso ha establecido alianzas con las fuerzas políticas que en un momento específico tienen oportunidad de ganar una elección.

Así han transitado de aliados del PAN en la campaña de Vicente Fox a compañeros del PRI en la campaña de Peña Nieto.

### **Actores Relevantes (Bloque 5)**

4. Grupo Parlamentario del Partido Verde Ecologista de México
5. Grupo Parlamentario del Partido del Trabajo.
6. Grupo Parlamentario de Convergencia
7. Grupo Parlamentario de Nueva Alianza. .

## 2.2.2 Definición del Mensaje

Una vez establecidos nuestros actores políticos y sus perfiles, tanto individuales como colectivos, nos dimos cuenta que nos faltaba algo fundamental dentro del esquema que planteábamos: ¿Qué íbamos a decir?

Los mensajes que transmitiríamos no podrían ser producto del azar, de una ocurrencia o de una interpretación particular.

Entendimos, hasta ese momento, que era incluso más importante establecer qué decir antes de a quién decirlo. Tal vez empezamos al revés, pero aún así, en este proceso, estábamos a tiempo de ajustar nuestras definiciones. Un esquema básico de prueba y error.

Regresando a los mensajes, concluimos que tendrían que ser creados con suma precisión, tomando en cuenta cifras oficiales, datos sustentados y sobretodo el ambiente político en el que los transmitiríamos.

También acordamos que cada mensaje clave tendría que ser adaptado al perfil del legislador o grupo al cual iba estar dirigido.

Como un comentario al margen, resultó muy interesante esquematizar todos los pasos que íbamos dando, ya que nos fue permitiendo responder, ahora si, a todas las interrogantes que el desarrollo de una estrategia de este tipo requería:

- ¿Qué decir?
- ¿A quién decirlo?
- ¿Cómo decirlo?
- ¿Cuándo decirlo?
- ¿Por qué decirlo?

Antes de aterrizar los mensajes en términos exclusivamente de comunicación, es necesario aclarar que solicitamos a las diversas áreas técnicas, con nuestros cuadros de “conocimiento de temas”, los requerimientos legislativos que consideraban prioritarios para el instituto, bajo la siguiente primicia:

*¿Qué reforma de ley o asunto en específico necesitábamos impulsar dentro del Congreso?*

Después recopilamos toda la información jurídica, financiera y estadística que nos enviaron, para ir armando el eje de lo que sería nuestra “campana”. También coordinamos reuniones internas y recibimos algunas asesorías sobre el funcionamiento técnico del ISSSTE y sus principales retos.

Superada esta etapa de elaboración de insumos y buscando darle mayor precisión a este informe, comenzaré la explicación del siguiente apartado, desde el momento en el que ya contábamos con los documentos jurídicos armados y avalados por las áreas del Instituto.

Así que sólo me enfocaré a explicar la elaboración de mensajes a los legisladores, que fue el proceso de comunicación en el que participé activamente.

Para mayor comprensión de nuestras definiciones, incluiré ejemplos sobre cada concepto mencionado:

#### **A) La regla de las Tres “C”**

Como si fuera un ejercicio académico, esta técnica nos permitió establecer parámetros reales para armar nuestros mensajes a los legisladores, los cuales tenían que ser:

- *Claros*
- *Concisos*
- *Contundentes*

#### **Claridad**

La claridad consiste en crear conceptos fáciles de entender para explicar problemas complejos.

En el caso particular del ISSSTE los temas no eran necesariamente amigables o fáciles de asimilar, por lo que el proceso de creación de mensajes y traducción de conceptos resultó ser un trabajo difícil pero a la vez muy efectivo.

La primicia era: Mientras más fácil fuera la explicación de nuestros temas, más fácil sería su comprensión.

*Ejemplo 1:*

- **Problemática:** Insuficiencia financiera para construir y/o equipar más unidades médicas y hospitales
- **Concepto técnico:** Mayores requerimientos fiscales para atender el déficit en infraestructura hospitalaria del ISSSTE.
- **Mensaje trabajado:** El ISSSTE necesita más dinero para comprar equipo de atención médica como lo son las camas, los quirófanos y las ambulancias.

Como se puede ver la idea es la misma pero aterrizada a un enunciado más fácil de identificar y recordar.

*Ejemplo 2:*

- **Concepto:** El IMSS cuenta con una población derechohabiente de 44,693,474 personas y el ISSSTE de 11,589,483.

Tal vez el legislador no recuerde las cifras que le estamos dando pero sin duda podría visualizarlas de la siguiente manera:

- **Mensaje trabajado 1:** El IMSS atiende en sus clínicas, hospitales y centros sociales a casi la mitad de toda la población mexicana, mientras que el ISSSTE atiende a una de cada diez personas que viven en el país.
- **Mensaje trabajado 2:** El IMSS y el ISSSTE otorgan servicios sociales y de salud a 6 de cada 10 mexicanos.

Como se puede ver es más fácil que recuerden las frases, “La mitad de la población mexicana”, “uno de cada diez” ó “seis de cada diez”, que cifras frías de 8 dígitos.

Cualquier concepto, dato, problemática o acción de gobierno tiene una forma más sencilla de ser explicada y visualizada por nuestro grupo objetivo, en nuestro caso los legisladores; y el trabajo de un comunicólogo aquí, es encontrar esa forma.

Es importante resaltar que independientemente de los distintos niveles académicos o intelectuales que los legisladores y sus equipos tuvieran, la regla era siempre hablar fácil.

Un doctor en finanzas no se siente ofendido si le hablas fácil; y un ciudadano sin tantos estudios (como muchos legisladores) agradece la gentileza de poder contar con información sencilla y digerible.

### **Concisión**

Por la trascendencia de su encargo, los legisladores se ven bombardeados diariamente por muchos representantes de sectores públicos, empresariales y sociales; suelen tener agendas saturadas y el tiempo que le pueden dedicar a nuestros asuntos de interés siempre resulta insuficiente.

Entendiendo también que los minutos que un diputado podía brindarnos eran muy escasos, resultó primordial ser absolutamente concisos en nuestras presentaciones.

Dar antecedentes históricos o mostrar el desarrollo de una problemática en particular podía ser de arranque, algo totalmente infructífero, ya que nos puede hacer perder tiempo muy valioso que podría ser usado para abordar de frente y sin rodeos nuestro tema total.

Ejemplo:

**Objetivo:** Incrementar el presupuesto para prevención y atención de enfermedades crónico-degenerativas.

- Opción 1 (Errónea)

*Diversos factores de la vida moderna como el estrés, la deficiencia alimenticia, el tabaco y el alcohol han detonado el incremento de las enfermedades crónico-degenerativas, las cuales hace algunos años sólo estaban asociadas con la edad y el envejecimiento.*

*En las últimas décadas se han extendido ampliamente a todas las sociedades industrializadas, al punto que hoy en día se han convertido en un grave problema sanitario, siendo las responsables de la mayor parte de decesos.*

*Cuando hablamos de enfermedades degenerativas, nos referimos a aquéllas que van degradando física y/o mentalmente a quienes las padecen, pues provocan un desequilibrio en los mecanismos de regeneración celular.*

*La degeneración es un proceso en el que un órgano o tejido van perdiendo sus características propias más importantes, por la disminución de su actividad. Así, las enfermedades degenerativas afectan y modifican a las células, al producirse sustancias inhabituales que alteran su comportamiento.*

*Las enfermedades degenerativas pueden ser congénitas o hereditarias. Suelen manifestarse en edades avanzadas, aunque también pueden afectar a personas jóvenes de entre 20 y 40 años, dependiendo la enfermedad.*

*La atención a estas enfermedades de las cuales destaca el cáncer, la diabetes mellitus, la hipertensión y la osteoporosis, ha venido a presionar de forma exponencial las finanzas de los seguros médicos a nivel mundial. Por lo que solicitamos su apoyo para incrementar el presupuesto para campañas de prevención y otorgar servicios de mayor calidad a los pacientes con estos padecimientos.*

Un explicación demasiado larga y hasta tediosa, que aparte de innecesaria hubiera causado un efecto contrario a nuestros intereses, comenzando con el aburrimiento y caída de la curva de atención del legislador o peor aún, en su desinterés total por el tema e instrucción posterior a su secretaria de que si lo buscábamos; no estaba disponible.

- Opción 2 (Correcta)

*Con el incremento de enfermedades crónico degenerativas como lo son el cáncer, la hipertensión, la diabetes mellitus y la osteoporosis, las finanzas de las instituciones de salud se han visto mermadas considerablemente. Por lo que solicitamos su apoyo para incrementar el presupuesto para campañas de prevención y otorgar servicios de mayor calidad a los pacientes con estos padecimientos.*

Como podemos ver la solicitud es exactamente la misma, pero la diferencia radica que en la primera opción, los antecedentes e información sobre las enfermedades están de más.

Un legislador le interesa, primero saber qué es lo que le solicitaremos y segundo entender cuál es la importancia de dar su apoyo.

Si necesita datos adicionales se le pueden hacer llegar, pero jamás se le debe de saturar con información no solicitada, que para ese momento en particular resulta intrascendente.

## **Contundencia**

Según la Real Academia de la Lengua, contundencia es la capacidad de producir una gran impresión en el ánimo y convencer.

En nuestro caso definimos la contundencia como la forma de presentar las cosas a los diputados; resaltando siempre el impacto positivo que tendría para cada uno de ellos, no sólo a nivel legislativo sino a nivel social; el aprobar una determinada ley o rechazarla.

En este ánimo de convencer, lo más importante como creadores de mensajes, fue ligar los temas recurrentes de un legislador, con nuestros temas en cuestión.

Para saber los temas que a un legislador le interesaban, tuvimos que acudir a nuestra base de perfiles y ambiente legislativo, misma que día a día se actualizaba con la información recabada en las sesiones y reuniones.

Aquí no importaba si lo que necesitábamos proponer estaba o no en la agenda de intereses del legislador; ya que nosotros haríamos las adecuaciones necesarias a nuestros mensajes para que nuestro tema figurara como parte de ella.

Ejemplo:

- **Problemática General:** *“El ISSSTE necesita recursos para digitalizar todos los trámites, adquisiciones y prestaciones que otorga”*

## **Legislador 1**

### **Interesado en transparencia y rendición de cuentas.**

- **Mensaje Trabajado:** *Al autorizar recursos para digitalizar todos los contratos de adquisición de bienes y servicios, el ISSSTE estará en posibilidades de transparentar y hacer absolutamente visibles, para cualquier persona con acceso a internet, todos los procesos de licitación y compras. Podrá también poner a disposición de la sociedad las convocatorias, las empresas que otorgan algún servicio al instituto, los montos y los resultados que arrojen las auditorías realizadas por las autoridades competentes.*

## **Legislador 2**

### **Interesado en atención a la Salud**

- **Mensaje Trabajado:** *Al autorizar recursos para digitalizar todos los trámites y servicios, los derechohabientes podrán contar con un expediente electrónico que permitirá a los doctores tratantes tener información médica de los pacientes de una forma rápida y segura. Estos expedientes se actualizarán en tiempo real y estarán disponibles en toda la red hospitalaria. Se eliminará el riesgo de que un expediente sea extraviado y se evitarán vueltas innecesarias a los usuarios. También se podrá contar con información en tiempo real sobre el abasto de medicamentos y el surtimiento de recetas.*

## **Legislador 3.**

### **Interesado en: Personas de la tercera edad.**

- **Mensaje Trabajado:** *Al autorizar recursos para digitalizar todos los trámites y servicios, se agilizará el proceso de otorgamiento de pensiones para las personas de la tercera edad. Se evitarán largos tiempos de espera en búsquedas manuales y los montos serán más fáciles de otorgar y/o revisar.*

Como podemos observar la solicitud es la misma (recursos para digitalizar los documentos del Instituto), solo que los mensajes están hechos a la medida, a fin de que cada legislador con el que nos acerquemos, se sienta inmediatamente parte del proyecto, y pueda hacerlo suyo, defenderlo y por supuesto impulsarlo.

Sólo es cuestión de encontrar el enfoque correcto.

### **2.3 “Estrategia de Impulso y Contención”**

En este momento del proceso, en el que ya teníamos a nuestros actores políticos muy bien identificados (a nivel personal y grupal), los temas y el ambiente legislativo en el radar, así como los mensajes ya transformados en enunciados claros, concisos y contundentes; nos percatamos que estábamos, sin haberla reconocido o planteado abiertamente como tal, creando una estrategia que iba a afianzar los intereses del ISSSTE en la Cámara de Diputados.

Tampoco había entendido que estábamos pavimentando el camino legislativo no sólo para impulsar temas menores, sino para negociar lo que significaría la reforma en materia de seguridad social más trascendente de nuestro país en muchos años: La famosa y multicitada, “Reforma del ISSSTE”. (Más adelante abordaré mi participación en ese proceso).

Fue un momento emocionante ya que a pesar de mi no tan amplia experiencia, estaba realizando labores de alta prioridad para una de las instituciones más importantes del país.

También, a pesar de que no teníamos una metodología clara y que todo se iba dando con la técnica de prueba y error, las cosas en el equipo fluyeron y poco a poco fuimos definiendo los pasos necesarios para contar con esta estrategia que nos permitió avanzar en las negociaciones de nuestros temas.

Nuestra razón de ser en ese momento ya era muy clara:

Estábamos ahí para obtener del Congreso, el mayor impulso posible a nuestros temas de interés y evitar o disminuir la oposición a ellos.

Sin duda alguna estábamos completando un rompecabezas cuyo número de piezas no conocíamos de inicio; pero que en esta etapa ya veíamos con claridad.

Fue así que definimos los ejes faltantes, que sumados a los ya planteados nos permitieron crear un plan de acción, ahora si integral al que llamamos: *Estrategia de Impulso y Contención*.

### A) Del monitoreo al análisis legislativo

Ya que teníamos una estrategia de una forma más consiente o esquematizada, debíamos, sumando todos los aspectos que ya he mencionado, ajustar o fortalecer ciertos pasos de nuestro gran proceso de comunicación.

El monitoreo legislativo fue una de las primeras actividades que me fueron asignadas en el ISSSTE y continuó siendo la base de cualquier otra actividad que realizábamos dentro del Congreso. Sólo que ahora implicaba un reto mayor que se basaba ya no en la información general sino en los pequeños detalles que pudiera captar.

El principio básico, como en cualquier investigación de campo, fue la observación.

También la nueva variable consistió, una vez que nos dimos cuenta de que el monitoreo no nos brindaba por sí sólo elementos integrales para la toma de decisiones, en convertir todo lo observado en documentos de análisis que nos sirvieran para afinar nuestras acciones dentro de la Cámara.

Este análisis legislativo nos permitió anticipar, más allá de las cosas obvias, las posturas de los diputados sobre diversos temas, conocer de antemano los argumentos que presentarían y por ende conseguir información interna para crear contra-argumentos que permitieran enriquecer cualquier debate legislativo. (Toda esta información la fuimos organizando en los mismos perfiles por diputado y en los grupales, así como en los mapeos por tema)

El análisis también nos permitió tener una medición permanente sobre la vigencia y utilidad de los mensajes que previamente habíamos elaborado, ajustar sus contenidos al clima político que se estaba desarrollando y detectar nuevas vertientes en las posturas de los diputados.

### B) Definición: ¿Impulso o contención?

Cuando me refiero al *impulso* hablo de los temas que significarían una mejora en las actividades que el instituto realizaba y que era necesario promover en la Cámara de Diputados.

Cuando hablo de *contención*, me refiero a todas aquellas iniciativas de ley, presentadas en el Congreso, porqué de alguna u otra forma pudieran afectar el equilibrio financiero u operativo del instituto y que debíamos evitar que se aprobaran.

Definir si un tema era de impulso o contención, como una tarea fundamental, fue el siguiente paso para saber hacia dónde debíamos apuntar nuestras estrategias. Ya que es muy común encontrar iniciativas de ley muy nobles en su intención, pero mal planteadas y eso, aunque estuviéramos de acuerdo con el espíritu de la propuesta, siempre nos obligaría a implementar acciones para modificar los acuerdos o rechazarlos en sus términos.

Debido a esto establecimos como una norma general: no engancharnos con la intención del legislador sin analizar las implicaciones que tendría para el instituto la implementación de su propuesta en los términos planteados.

Ejemplo:

- Propuesta: *Reducir las cuotas de seguridad social para los trabajadores.*
- Impacto al instituto: *Reducción de ingresos financieros para distintos rubros, principalmente para atención médica.*

El impacto de las propuestas, aunque en este caso resultaba lógico (sumas y restas) se elaboraba bajo la tutela de las áreas del instituto que consideramos pudiera afectar la propuesta. En este caso, “llevaba mano” la Dirección de Finanzas.

Así mismo elaborábamos muchas primicias sobre cada iniciativa de ley que se presentaba, a fin de hacer el balance adecuado. (costo-beneficio)

Algunas de las preguntas que nos hicimos para este caso que ejemplifico, son las siguientes:

- ¿Es mejor para un trabajador reducir su cuota de seguridad social a cambio de tener un servicio médico aún más deficiente?
- ¿Si un trabajador enferma, con la cantidad descontada (pensando que la ahorrara) le alcanzaría para tener un servicio médico de calidad en un instituto privado?
- ¿Los recursos que el instituto dejaría de percibir, pondrían en riesgo su viabilidad operativa y financiera?

- ¿Qué servicios tendrían que racionalizarse, disminuirse o eliminarse del catálogo de prestaciones?

Como podemos ver al final del análisis, un trabajador tendría más problemas que beneficios en caso de que se aprobara una propuesta para reducir sus aportaciones de seguridad social. Adicionalmente, el Instituto tendría que hacer ajustes que irían en detrimento de la atención médica o desarrollo de infraestructura.

Evidentemente este ejemplo no muestra en toda su dimensión el tiempo y el desgaste que implicaba realizar un análisis técnico de cada propuesta legislativa. Sin embargo si permite ver, en términos generales, la lógica que usábamos para definir nuestras posturas institucionales.

Por otro lado hay que resaltar que la definición de cualquier postura estaba sujeta a la aprobación, modificación o incluso rechazo de los altos mandos del instituto. Por lo que nuestra misión y labor de convencimiento, empezaba precisamente con nuestros propios jefes.

### *C) Construcción de Escenarios*

Sin necesidad de ser adivinos, en muchas ocasiones se puede prever el futuro de algún asunto dentro del Congreso, y creo que en muchas otras áreas de nuestras vidas; siempre y cuando hayamos recopilado los insumos y los datos correctos.

La observación, el monitoreo y el análisis legislativo que mencionaba, nos fue dando la posibilidad casi mágica, de anticipar posturas e incluso votaciones en la Cámara de Diputados.

Este ejercicio es conocido como “Construcción de escenarios” y consiste en anticipar las posturas políticas y las reacciones que los legisladores y/o instituciones pudieran tener en caso de que se abordara “X” ó “Y” tema, de “X” o “Y” manera; en “X” o “Y” momento. También implica anticipar entornos políticos y sociales.

Construir escenarios fue sin duda una de las tareas que más disfruté, ya que, aunque contábamos con datos concretos para hacer proyecciones, siempre había espacio para imaginar situaciones con el ya clásico: ¿Qué pasaría si...?

Para la construcción de estos escenarios tuvimos que considerar a aquellos personajes o instituciones que representarían ciertos sectores y tuvieran afinidad con nosotros, ya fueran económicos, sociales ó sindicales; que hicieran pronunciamientos políticos frecuentes sobre nuestros temas de interés o que encabezaran grupos de alta influencia.

Aquí nos ayudaba mucho tener a la mano nuestro mapeo grupal. Ya que toda la dinámica cambia si se cuenta con el apoyo de un legislador sin gran respaldo en el Congreso o se tiene el impulso de un coordinador parlamentario.

También dentro de los grupos que tomamos en cuenta para elaborar escenarios se encontraban los funcionarios de los institutos de seguridad social, dependencias de gobierno, organizaciones internacionales, los propios legisladores, organismos empresariales, sindicatos y ONG's.

Mientras más actores tuviéramos en el radar más precisa podría ser nuestra proyección en cada uno de nuestros escenarios.

Otro aspecto que resultó imprescindible fue el de tratar de dimensionar el impacto real que la discusión de nuestros temas tendrían en el Congreso; así como sus repercusiones, tanto a nivel nacional como local, en la opinión pública y también muy importante, en la cobertura mediática.

No es lo mismo promover una reforma a un reglamento de la Ley General de Salud sobre el etiquetado de algún material de curación que impulsar una reforma a un sistema de pensiones a nivel nacional.

Evidentemente en este último supuesto intervendrían muchos más actores políticos, económicos y sociales que deberíamos mapear y considerar para hacer una proyección.

Insisto, sólo cuando tuvimos conocimiento pleno de nuestros temas y del entorno (alcance, impacto en la sociedad etc.) y las posturas de los actores involucrados, pudimos ya aterrizar la "Construcción de Escenarios."

Se puede intentar plantearlos sin contar con la información detallada pero existe el riesgo de caer en imprecisiones. (Como los meteorólogos, mientras más veces coincida su pronóstico con el clima del día, más prestigio obtendrán)

Nosotros planteamos tres escenarios que servirían para tener parámetros que nos permitieran ir ajustando nuestro plan de acción.

Estos tres escenarios fueron: el *Ideal*, el *Catastrófico* y el *Probable*.

*Escenario ideal (situación ideal que queremos alcanzar)*

Este escenario podría ser el sueño de cualquier enlace legislativo, representante empresarial o cabildero, ya que implica encontrar una dinámica total y absolutamente favorable en el Congreso, para que el tema que se impulsa avance en los términos establecidos.

En mi experiencia puedo decir que difícilmente algún tema, por muy loable que sea, ha podido transitar de una forma natural a través de las cámaras sin problema alguno. (Obviamente me refiero al congreso plural mexicano que surgió a partir de las elecciones intermedias de 1997, cuando el PRI dejó de tener mayoría absoluta).

El Congreso es un ente tan complejo que el poder conciliar posturas dentro de él resulta una tarea muy difícil y de alta precisión.

Sin embargo y aunque este escenario se vea incluso como una utopía, sí hay una forma en la que se ha podido concretarlo, al menos en el proceso legislativo como tal.

Esta dinámica que se está utilizando actualmente para impulsar algunas de las llamadas reformas estructurales sin aparente oposición dentro de las cámaras, consiste en lo siguiente:

Se “planchan” los temas mucho antes de presentarlos en el Congreso, convocando a las cabezas de los sectores involucrados (partidos políticos, sindicatos, empresas, organizaciones etc) a negociar la modificación o creación de alguna ley, sin necesidad de crear ruido legislativo y/o mediático. Es decir, acordando fuera del radar.

Si todas las partes logran un acuerdo se presenta la iniciativa en el Congreso, misma que podrá avanzar sin gran resistencia evidente por parte de los legisladores; quienes recibirán cierta “orientación” por parte de sus líderes (que fueron los que negociaron la reforma), durante todo el proceso legislativo.

Así todos los puntos se negocian en corto o en privado con las cabezas de cada sector, antes de llevar el análisis a los foros públicos; los cuales servirán para legitimar y mostrar un ambiente institucional, de cooperación, conciliación y de acuerdos políticos a favor de una causa, que generalmente, señalan los legisladores, es el bien de nuestro país.

En nuestro caso y por el momento político que vivíamos (el Presidente era Vicente Fox) no existía un líder con una capacidad de convocatoria ni un ambiente político que permitiera llevar alguna negociación de esta forma.

Todo debía ir avanzando en el Congreso sin ningún acuerdo previo entre los partidos. Por lo que nuestro escenario deseable sólo quedaba como el parámetro de lo mejor que podía pasarnos.

### Escenario catastrófico (lo que habría que impedir)

Este escenario, que podría ser también una pesadilla para cualquier articulador de intereses dentro del Congreso, es mucho más probable que suceda que el escenario ideal.

En esta proyección se piensa inversamente y se plantea el supuesto de que todo lo que puede salir mal, saldrá peor. (Ley de Murphy)

Pensar así resulta altamente benéfico ya que de los tres escenarios, es el catastrófico el que nos permite tener un plan de acción en caso de que enfrentemos una crisis dentro de las negociaciones.

El imaginarnos lo peor nos permite pensar también en la solución y proponer anticipadamente modelos de control de daños.

La palabra clave aquí es *anticipación*.

Cuando planteamos este escenario, establecimos un sistema de alertas que nos fueron dando pautas para corregir nuestra estrategia, la relación con nuestros actores políticos e incluso afinar, modificar o sustituir nuestros mensajes.

En muchas ocasiones nuestra alerta era sólo una declaración “hostil” por parte de algún actor político, los primeros signos de algún tipo de presión social-económica-mediática ó la detección de acercamientos, encuentros directos o pactos entre grupos antagónicos a nuestros intereses institucionales.

Escenario probable (puede darse con mayor facilidad, conociendo la postura de los diferentes actores)

Este escenario podríamos definirlo como una proyección realista y flexible que nos permitiría modificar de manera paulatina nuestras estrategias en caso de requerirlo.

La primicia era: ¿Qué es lo más probable que pase?

Conforme fuimos respondiendo esta pregunta, la construcción de escenarios y ambientes se fue dando sola. Lo importante era no perder de vista a todos los actores involucrados en nuestros temas.

Este escenario como una mezcla realista del deseable y el catastrófico es sin duda el que permite avanzar dentro de la creación, implementación y ajustes de propuestas.

También nos permitió definir qué aspectos eran irrenunciables para el instituto durante una negociación y cuales aspectos se podrían flexibilizar, modificar o incluso eliminar de la propuesta original, con tal de que lo importante lograra transitar dentro de las cámaras.

D) Establecimiento de alianzas

El impulso/contención de un tema en el Congreso, desde el punto de vista matemático, es un tema de sumas y restas. En donde se necesitan sumar voluntades y votos, a favor de nuestras propuestas y se busca restar voluntades a los temas que se contraponen al interés institucional.

En esta etapa necesitábamos no sólo sumar esfuerzos, sino encaminarlos en la misma dirección, involucrando a todos aquellos actores, que por una coyuntura especial, pudieran coincidir con nosotros.

Una vez más, nuestro mapeo de actores, el entendimiento del ambiente legislativo y sobre todo la precisión de nuestros mensajes resultaban fundamentales.

Si no teníamos legisladores dispuestos a operar nuestros temas dentro de las comisiones o el propio pleno, debatir a nuestro favor y votar en consecuencia; no podríamos avanzar, así que era necesario fortalecer aún más la relación que ya habíamos construido. Fue así que encontramos una forma más para vincularnos con ellos de una manera más directa: “La atención de gestiones”

### *E) Atención de gestiones*

El establecimiento de alianzas políticas funciona bajo el principio de beneficios mutuos. “Tú me ayudas y yo te ayudo”. Que en primera instancia fue la importancia de ligar nuestras propuestas a los temas de cada legislador.

Sin embargo los beneficios para los diputados no sólo consistían en ofrecerles temas que fueran empáticos con su propia agenda. También teníamos la posibilidad de apoyarlos directamente en su trabajo de gestión ante los ciudadanos de sus distritos. (Apoyo directo a sus votantes).

Esto se hacía brindando atención a las gestiones relativas al ISSSTE que la gente les hacía llegar. Por la dinámica del instituto resultó muy predecible que el mayor número de solicitudes fueran relativas a la atención médica. Desde apoyo a pacientes “estacionados” en las áreas de urgencias, hasta adelantos de cita y estudios de laboratorio.

Más allá del impacto político que tenía ayudar a un legislador para que a su vez pudiera apoyar a sus representados, la atención de gestiones resultó una tarea con gran sentido social y personalmente muy gratificante.

Las personas que pedían la intervención de algún diputado eran por lo general de escasos recursos, con un nivel educativo muy bajo y en algunos casos envueltos en verdaderas tragedias.

Y aunque entendíamos que era obligación del instituto brindar atención de calidad, en tiempo y forma sin distinciones a toda su derechohabencia, era imposible no querer ayudar a las personas que se acercaban a pedirles ayuda. (Independientemente del tema político del asunto).

En ese clima de colaboración también brindamos otro tipo de apoyos como caravanas de la salud, consultas extramuros y ferias preventivas; actividades que permitían al Instituto ayudar a mucha gente con necesidades del servicio y además, como ya lo mencioné, continuar afianzando relaciones con los legisladores.

Evidentemente, al vivir de cerca la trascendencia de las actividades institucionales, principalmente en materia de salud, los legisladores se comprometían con nuestras propuestas y se sumaban a ellas.

En resumen; las gestiones, vía legisladores, nos permitían lograr 3 objetivos:

- 1.- Ayudar a gente con necesidades específicas, dentro del marco legal del propio Instituto.
- 2.- Sensibilizar a los diputados sobre la trascendencia de las actividades institucionales.
- 3.- Comprometerlos con nuestras propuestas.

*Una vez un Diputado me solicitó apoyo para llevar una caravana de salud. Pensé que nos propondría un lugar recóndito de Oaxaca, quizá alguna comunidad de su natal Veracruz o alguna colonia en pobreza extrema. Pero para mi sorpresa pidió el apoyo para los trabajadores de la propia Cámara de Diputados.*

*Aquí hay mucha obesidad y gente muy sencilla sin cultura de salud, me comentó. La mayor parte de los trabajadores están contratados por el régimen de honorarios, no cuentan con ninguna prestación y mucho menos con la atención médica del ISSSTE o del IMSS. Fue muy revelador escucharlo y caer en cuenta que en la Cámara no todo era el glamour legislativo y las vanidades de los asesores y funcionarios. Había un ejército de personas que sostenían las instalaciones y hacían que todo caminara. Desde trabajadores subcontratados por las grandes empresas de limpieza, hasta eléctricos, carpinteros, mensajeros, jardineros, personal de seguridad y muchos choferes.*

*Cuando hablé con mi jefe sobre la solicitud del diputado, me propuso llevar solo un médico y una enfermera para que atendieran, en la misma oficina del legislador, a quien se acercara a solicitar una consulta. Con que estuvieran un par de horas, sería más que suficiente.*

*Yo que ya estaba más que sensibilizado de la situación laboral de los trabajadores de la Cámara le insistí en que necesitábamos llevar algo más grande que pudiera atender a un número mayor de personas. Un poco hartado de mi necesidad que duró días, terminó haciendo click con mi propuesta cuando le sugerí que lleváramos carpas y varios stands de prevención para instalarlos a lo grande en el patio central de la Cámara.*

*Así podríamos cubrir, le expliqué, dos frentes; La atención social que tanto me interesaba y el hacer presencia institucional, de una forma natural y desinteresada, dentro de la Cámara.*

*Aceptó no sin antes advertirme del rollo burocrático con el que me enfrentaría en ambas instituciones. También me dijo con tono demasiado amenazador que no quería que el caldo saliera más caro que las albóndigas.*

*Ya con su aval me acerqué a la Dirección de Prestaciones Médicas del Instituto y les planteé la solicitud de la Cámara para que pudiéramos llevar una feria de salud a sus instalaciones. (Ojo, les dije que era solicitud del Congreso y no de un diputado en particular). Les pareció excelente la idea siempre y cuando tuvieran suficiente espacio para instalar sus carpas.*

*Cuándo le hice la propuesta de llevar algo más grande a San Lázaro, el diputado se mostró entusiasmado. Me dijo que no me preocupara, ya que él se encargaría de todos los trámites internos. Le pedí algunos oficios sellados por la Cámara y se hizo la solicitud formal para la feria de salud a nivel inter institucional.*

*Tuve varias reuniones de coordinación y me tuve que encargar de todo; como si fuera un organizador de bodas. Pasé desde dibujar el mapa del patio central hasta aprobar el listado de personal médico que necesitaba acreditarse en los accesos.*

*Al final todo fue un éxito. Había al menos diez carpas con distintos servicios: Consulta general, revisión de presión arterial, chequeo de talla y peso, consulta con nutriólogos, salud reproductiva, salud bucal y módulo de ejercicios con todo y música y animadores. También hubo stands de TURISSSTE con buenas ofertas e información sobre el sistema de funerarias.*

*A pesar del despliegue de personal y materiales previsto; jamás me imaginé que tendríamos ríos de gente recorriendo en fila cada uno de los stands.*

*Pasaron por ahí no sólo los trabajadores operativos de la Cámara; también nos visitaron los propios diputados, altos funcionarios y hasta los reporteros de la fuente. (Tampoco sabía que la mayor parte de ellos no contaban con servicio médico)*

*Yo que sonreía discretamente por fuera, por dentro estaba en una marea de emociones y de alegría. Esa feria, que en ese momento se decidió extenderla por dos días más; había sido consecuencia de mi terquedad y de un deseo legítimo de ayudar.*

### *F) Revisión y ajuste de las estrategias de comunicación*

El tema de la revisión constante y en caso de necesitarlo, los ajustes a nuestra estrategia y propuestas de comunicación, era una tarea de todos los días.

El tener nuestro olfato político afinado y acorde al ambiente político y legislativo que se estaba viviendo, nos permitía ir adaptando a cada realidad nuestros pasos a seguir.

Los mensajes claves que se manejaban desde un principio tenían que ser revisados y modificados constantemente, según lo ameritaran las circunstancias

Cuando las posturas técnicas (las que nos ayudaban a elaborar las áreas, principalmente la de finanzas) necesitaban algún ajuste (actualización de cifras, por ejemplo) siempre comenzábamos de nuevo el proceso de creación de mensajes.

Esta supervisión constante nos permitió flexibilizar algunas posturas en las negociaciones y darnos cuenta (con plena humildad) si nos estábamos equivocando o íbamos por el camino correcto en nuestra estrategia de planeación o en la implementación.

### *G) Evaluación*

Ninguna estrategia o programa de comunicación está completo sin una evaluación final, que prácticamente consiste en hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Se logró el objetivo planteado?
- ¿En qué términos?
- ¿Se concretó la estrategia en los tiempos establecidos?
- ¿El costo social, político, económico, sindical es el que se había previsto?

Estas interrogantes son la base para saber en términos concretos y sin ambigüedades si nuestro trabajo funcionó o no.

El sacar adelante una reforma en el Congreso no necesariamente es señal de éxito, si es que en el camino se fracturaron relaciones, se pagaron costos políticos muy altos o sí simplemente se comprometió el prestigio de una institución y/o sus funcionarios.

Inversamente, el no sacar una reforma propuesta, no es necesariamente señal de un fracaso en el trabajo, si es que se logró tener la atención legislativa, se posicionó un tema

en específico de nuestra agenda y/o “se pavimentó” el camino para aterrizar una propuesta, quizá más completa en una siguiente ocasión.

Como una imagen que puede resumir la segunda parte de este capítulo comparto el diseño del proyecto llamado “Contacto directo con los legisladores”

### CONTACTO DIRECTO CON LEGISLADORES



## **Conclusión del capítulo dos.**

Para terminar este capítulo quisiera comentar que las tareas que describí en el apartado de “Primeras Funciones como Enlace Legislativo” las realicé con mucha mayor facilidad gracias a los conocimientos que adquirí en materias como nota informativa, redacción y comunicación política.

Sobre el proyecto de Contacto Directo con Legisladores es importante recordar que fue desarrollado de una forma empírica, por lo que los pasos señalados son total y absolutamente perfectibles, pueden sufrir modificaciones en su estructura, en el orden presentado o incluso ser excluidos, dependiendo de las circunstancias que cada enlace o negociador presente.

Más allá de eso, lo más importante aquí fue el haber contado con una estrategia de comunicación; y hoy a la distancia, resaltar el valor que su elaboración tiene antes de la negociación de una reforma.

Quizá hubiéramos ganado tiempo haciendo las cosas en otro orden o bajo otras perspectivas, sin embargo el aprendizaje que deja el armado de este proyecto, me ha permitido dimensionar la importancia de contar, como comunicólogos, con una visión estratégica e integral en el campo laboral.

## **Capítulo III**

### **El Gran reto: Reforma a la Ley del ISSSTE**

## **El Gran reto: Reforma a la Ley del ISSSTE**

*En este último capítulo, abordaré mi participación en la planeación, en materia de comunicación, de la siempre polémica y aún cuestionada “Ley del ISSSTE”.*

*Explicaré la situación precaria del instituto en aquel momento, cuáles fueron las causas de su crisis y porqué se consideró prioritario modificar su marco jurídico.*

*Abordaré los tres ejes fundamentales de comunicación que se desarrollaron para crear empatía política y social; revelaré aspectos de la negociación con los sindicatos y también de la elaboración de mensajes claves a la sociedad en general. Finalmente culminaré con una crónica del día en que fue aprobada la reforma.*

*Este capítulo, servirá de marco para resaltar, una vez más, la importancia que el desarrollar una estrategia de comunicación tiene para concretar proyectos a gran escala.*

### **3.1 ¿Para qué modificar la Ley del ISSSTE?**

El ISSSTE, como casi todas las instituciones de seguridad social del mundo, enfrentaba una severa crisis financiera, operativa y de servicios.

Las quejas de los usuarios por el mal servicio y la frustración de los médicos y de las enfermeras por no tener insumos para atender correctamente a los derechohabientes crecían cada vez más. Había escasez de equipamiento médico y administrativo, de personal e instalaciones.

Esta situación resultó insostenible y no podía ser revertida con sólo la buena intención de mejorar, ya que los esquemas y candados legales en los que estaba cimentada jurídicamente la institución no permitían obtener recursos financieros adicionales.

Bajo el esquema en aquel entonces vigente; el único escenario probable era la quiebra del Instituto. Sin duda alguna la ley que regía su funcionamiento ya era obsoleta e impedía su desarrollo. Esto derivó en la necesidad de promover una reforma legislativa que permitiera crear una nueva ley a fin de contar con esquemas para fortalecer sus finanzas, su operación, sus sistemas de abasto y por supuesto la atención médica y administrativa.

Es importante señalar que el Instituto llevaba al menos una década estancado en la etapa de reflexión, de estudios y de elaboración de diagnósticos; que son los que serían la puerta para encontrar una alternativa legal que pudiera solventar sus carencias y revertir sus atrasos.

Esta crisis institucional (como normalmente le llamaron) tenía un origen y causas muy complejas que obedecían principalmente a cambios demográficos y epidemiológicos. Al principio fue para mí muy difícil asimilarlos, sin embargo, escuchar día y noche los mismos diagnósticos me hicieron interiorizarlos y hacerlos míos para las tareas que más adelante se me asignaron.

Confieso que lo más difícil para mí en este proceso fue deshacerme de las ideas preconcebidas sobre el manejo de las finanzas no sólo del Instituto sino de todo el sector gobierno. Para mí todos los problemas estructurales comenzaban con la irresponsabilidad y los excesos de nuestra clase política.

La pregunta con tono de reclamo que a veces saltaba a mi cabeza era: ¿El ISSSTE está en quiebra en verdad por factores ajenos o es consecuencia de los malos manejos administrativos que ha sufrido durante décadas?

Poco a poco fui respondiendo esa pregunta y me di cuenta que este fenómeno de transición de los institutos de seguridad social no sólo en México sino a nivel mundial, era cientos veces más catastrófico que cualquier exceso o mal manejo de recursos que algún o todos los gobernantes pudieran haber tenido.

Ante esta necesidad de dimensionar el escenario que se vivía, a continuación y como un preámbulo a la elaboración de propuestas de solución de las que fui testigo y en las que en materia de comunicación participé; intentaré explicar de una forma sencilla, la problemática que imperaba y los diagnósticos que los que en aquel momento se elaboraron:

## A) Crisis en el ISSSTE

Más allá de las graves distorsiones administrativas, organizacionales, financieras, políticas y de servicios acumuladas durante varias generaciones; el problema principal del Instituto y toda la cascada de malos servicios que se desencadenaron, radicaban en el déficit financiero de sus Fondos Médicos y de Pensiones.

En términos prácticos se gastaba muchísimo más dinero en atención médica y pago de pensiones que el que se podía percibir por concepto de cuotas y transferencias federales.

Estos dos fondos, de los 21 que administraba el Instituto, estaban poniendo en jaque no sólo al ISSSTE sino a las finanzas públicas de todo el país, ya que requerían día a día un creciente flujo de recursos y subsidios para poder mantener su operabilidad.

### Principales Fondos que administraba el ISSSTE



\* En la Ley del ISSSTE se establecía que el Instituto solamente verificaba las aportaciones del SAR, no administraba los fondos.

## **B) Crisis del Fondo Médico**

### *1.-Enfermedades Crónico Degenerativas*

Las enfermedades crónico-degenerativas son por mucho el principal factor de presión a las finanzas de los institutos de salud; y están relacionadas directamente con el envejecimiento de la población y a los diversos factores de la vida moderna como el estrés, la deficiencia alimenticia, el tabaco y el alcohol.

Estas enfermedades son consideradas como un problema de salud pública, ya que exigen tratamientos médicos de por vida, muy costosos y con necesidad de atención multidisciplinaria especializada; eso sin contar que sólo detienen el avance de un padecimiento y no lo erradican.

Entre las enfermedades que implican mayor gasto destacan la diabetes mellitus, la hipertensión arterial, la cirrosis hepática y los distintos tipos de cáncer. También existen otros tipos de padecimientos relacionados con la edad como el mal de Parkinson y el propio Alzheimer, que de igual forma requieren altos recursos económicos para poder ser controlados.

La cada vez más demandante atención de personas con estos padecimientos implicó enfocar los recursos de los fondos de salud en el pago de doctores y medicamentos, dejando a un lado el desarrollo de infraestructura médica.

Esto derivó en que los institutos de salud debieran de usar sus reservas financieras para controlar los costosos padecimientos y no en crear o renovar la infraestructura médica. (Construcción y equipamiento de clínicas y hospitales, pago a especialistas e insumos)

Esta dinámica, sin duda, formaba un peligroso círculo vicioso:

El número de pacientes que necesitaba tratamientos cada vez más costosos crecía exponencialmente y el espacio para atenderlos disminuía en la misma medida; provocando que los mismos espacios no se pudieran ampliar porque el dinero estaba siendo utilizado en atender a los mismos pacientes.

## *2.-Aumento de la derechohabiencia sin compensación adicional*

El cambio epidemiológico que mencionaba, también impactó directamente en el promedio de atención médica familiar que se tenía previsto años o décadas atrás.

Antes había familias que no usaban regularmente el servicio médico ó lo usaban para padecimientos menores, hoy en día son cada vez más los miembros de ellas que necesitan atención médica, vitalicia y costosa.

El problema más allá de lo que menciono radicaba en que se multiplicó el número de pacientes pero no aumentó el número de trabajadores, ni las cuotas con las que aseguraban a sus esposas, padres e hijos. Razón por la cual los recursos invertidos en atención médica no tenían forma de ser compensados con las aportaciones que en promedio hacía un solo asegurado por cada núcleo familiar. (Según datos del ISSSTE por cada 100 derechohabientes cotizaban sólo 22 trabajadores<sup>13</sup> )

También hay que agregar, como un factor adicional, que los salarios de la burocracia mexicana, en general, son muy bajos y por ende las aportaciones que los trabajadores hacían al ISSSTE eran mínimas.



<sup>13</sup> <http://www.jornada.unam.mx/2004/01/04/029n1soc.php?origen=soc-jus.php&fly=1>

### **C) Crisis del Fondo de Pensiones**

Los sistemas de pensiones tienen como objetivo proteger el flujo de ingresos de un trabajador y su familia<sup>14</sup>. Sin embargo los ingresos, tanto presentes como futuros, pueden verse interrumpidos por alguno de los siguientes riesgos:

- Retiro (no es propiamente un riesgo)
- Cesantía en edad avanzada y vejez
- Enfermedades que causan la invalidez o incapacidad de seguir trabajando
- Muerte prematura
- Accidentes

La cobertura de estos riesgos, como derechos fundamentales en la protección social de los trabajadores, tiene principalmente en los seguros de cesantía por edad y vejez; así como el de invalidez, dos de sus pilares más importantes pero a la vez, más frágiles.

Estos seguros que presentaban las cargas fiscales más onerosas del país, eran considerados unos barriles sin fondo. Esto se debía principalmente a las siguientes razones:

#### *1.- Sistema de reparto (Solidario)*

El sistema solidario radica en el principio de que los trabajadores en activo financian a los trabajadores en retiro.

Así se planteó la base del sistema de seguridad social y aunque en verdad suena muy lógico e incluso justo, este planteamiento resultó inviable ya que no se tomaron previsiones ante posibles cambios demográficos y financieros.

El escenario ideal era que el número de trabajadores en activo siempre fuera mayor que los trabajadores en retiro; sin embargo al pasar las décadas se fueron acumulando más y más generaciones de trabajadores pensionados que eran sostenidos financieramente por

---

<sup>14</sup>“Los sistemas de pensiones en México: la agenda pendiente”  
<http://www.indetec.gob.mx/cnh/Interes/Deuda/Pensiones/capitulo5.pdf>

las aportaciones que hicieron en sus años de actividad y por los trabajadores que en ese momento se encontraban cotizando.

El problema era que las aportaciones que los trabajadores hicieron, por ejemplo en los años sesentas, ya no equivalían, por simple efecto inflacionario, a los montos de las pensiones que estaban recibiendo en los noventas.

Adicionalmente a esto, las crisis económicas recurrentes del país influyeron en que la contratación de nuevos trabajadores también disminuyera y que los salarios de cotización siguieran manteniéndose bajos, mientras el ciclo pensionario de los trabajadores en activo seguía avanzando.

*En términos prácticos:* Lo que un trabajador retirado cotizó y lo que los demás trabajadores en activo aportaban, no alcanzaba para cubrir al 100% el monto de las pensiones que se pagaban.

## *2.- Expectativa de Vida*

Este indicador es el que más ha impactado a las finanzas de los Institutos de Seguridad Social y tiene que ver con el desarrollo médico y social que ha permitido a la población elevar su expectativa de vida.

En 1975 la esperanza de vida de un mexicano promedio era de 64 años; actualmente es de 77<sup>15</sup>.

Esto es una buena noticia en general, sin embargo para un sistema de seguridad social que no fue creado tomando en cuenta este factor; el cambio demográfico resultó catastrófico.

En sus inicios, el sistema planteaba un escenario en el que un trabajador podría retirarse en promedio a los 55 años y recibir su pensión durante 10 años o menos. (Expectativa de vida de 64.9 años)

---

<sup>15</sup> <http://datos.bancomundial.org/pais/mexico>. Junio de 2014

Sin embargo no se tomó en cuenta que el desarrollo médico, social y tecnológico permitiría a los mexicanos aumentar en algunas décadas su esperanza de vida, a casi 75 años. Quizá más años en zonas urbanas.

Esto significa que cada trabajador retirado recibe 10 años más de lo planeado, una pensión financiada por los trabajadores activos y por el mismo estado mexicano.

*En términos prácticos:* Se mantiene por 10 años más a cada pensionado y tenemos cada vez más pensionados que trabajadores en activo.

### **La problemática financiera del ISSSTE en resumen:**

El envejecimiento de la población, el incremento de las enfermedades crónico-degenerativas, el aumento de la esperanza de vida y la acumulación de más trabajadores en retiro que trabajadores en activo, originaron la crisis financiera que atravesaba el ISSSTE; y no solamente por el mal manejo de recursos que gobiernos de varias décadas pudieron haber tenido.



### **3.2 Etapas básicas en el proceso de comunicación para reformar la Ley del ISSSTE**

Cuándo se quiere proponer un cambio a cualquier situación, dinámica o proyecto, principalmente en temas de administración pública; la peor forma de promoverlo es bajo las sombras ó mejor dicho, en lo obscuro. El ocultar información o compartirla incompleta crea huecos de información que son llenados con especulaciones, rumores y en general con discursos que siempre van a repercutir negativamente en nuestros objetivos.

Es por eso que el ISSSTE buscó, a través de todas sus áreas, incluyendo a la que yo pertenecía: “Enlace con el Congreso”, implementar una estrategia integral de comunicación que permitiera brindar a todos los sectores, información clara y oportuna sobre la situación que el Instituto estaba viviendo.

Obviamente todo giraría en torno a una estrategia, en todos los sentidos, diseñada en los más altos niveles, tanto del propio Instituto como de diversas secretarías del Gobierno Federal, como por ejemplo, la Secretaría de Hacienda y la Secretaría de Gobernación.

No hay que perder de vista que una reforma de tal magnitud puede significar miles de millones de pesos de ahorro para un sistema de seguridad social como el mexicano. Por lo que concretar este proyecto se consideró como un asunto de Estado.

Regresando a la estrategia; por obvias razones no participé en la planeación tan profunda que se hizo, sin embargo tuve la oportunidad de entender el esquema de comunicación que se utilizó y formar parte del equipo de trabajo que implementó algunas fases, mientras también era testigo del desarrollo de otras más.

#### **3.2.1 Paso 1: Implementación de los 3 ejes fundamentales de comunicación (empatía política y/o social)**

- **Informar** (del problema)
- **Sensibilizar** (necesidad de encontrar una solución)
- **Convocar** (mesas de diálogo y trabajo conjunto)

Promover una reforma legislativa es en mucho un reto de comunicación, que más allá de los argumentos técnicos y financieros, necesita un flujo constante de información precisa y contundente.

En el caso de este primer paso de ***“Implementación de los 3 ejes fundamentales de comunicación”*** se buscó exponerlos de una forma integral y simultánea, procurando que el Director y los diversos funcionarios del Instituto aprovecharan cualquier tipo de foro para transmitir los mensajes acordados.

Se planteó como columna vertebral el ofrecer una explicación de los orígenes y desarrollo del problema financiero del ISSSTE, presentar ejemplos claros para poder sensibilizar a los diversos actores políticos y realizar un llamado a todos los sectores involucrados para encontrar soluciones en conjunto, a la crisis que se estaba viviendo.

Los mensajes del primer eje, informar sobre el problema, estaban dirigidos a la población en general, principalmente. Ya que era necesario que la sociedad comprendiera la magnitud del problema que estaba enfrentando el ISSSTE y las consecuencias que habría en su vida diaria, en caso de no actuar pronto.

También era importante ir disolviendo la idea ó mejor dicho, el viejo fantasma que regularmente atormenta al mexicano: El fantasma de la “privatización”.

No habría privatización ni nada parecido, eso era muy importante dejarlo en claro.

Los otros dos ejes de este proceso eran más técnicos e iban dirigidos principalmente a legisladores, sindicatos y organizaciones sociales.

### **A) Informar del problema**

Este primer eje, aparentemente el más sencillo, es el que, por increíble que parezca, más deficiencias u omisiones llega a presentar.

Pienso que a veces por soberbia gubernamental, quizá por un menosprecio a la capacidad de entendimiento de la sociedad o simplemente por querer anteponer los logros a los retos; la clase política ha dejado de comunicar con eficiencia y veracidad sobre los problemas en los que están transitando las instituciones del estado.

Sin embargo, he de reconocer que en aquella ocasión y ante una situación impostergable en la que la única opción era actuar y la administración del Instituto, lo hizo.

El reto consistió en informar a la gente lo que estaba pasando y las razones por las cuales el abasto de medicamentos era deficiente, los tiempos de espera insufribles, el equipamiento mermado y la atención médica y administrativa rebasada. Era urgente poner la problemática sobre la mesa y tratar de explicar la situación sin tapujos y de cara a la sociedad. Si la gente no sabía lo que estaba ocurriendo, no podría brindarnos su apoyo o al menos no oponerse.

Aquí, tanto el Director General como los diversos funcionarios del Instituto fungieron como voceros principales y explicaron en cada foro, mesa de trabajo, reuniones con legisladores o entrevistas en las que participaban, la situación por la que el ISSSTE estaba transitando.

### **B) Sensibilizar a los distintos actores sobre la necesidad de encontrar una solución**

Sensibilizar según la Real Academia de la Lengua consiste en “hacer que alguien adquiera la capacidad de sentir”. En nuestro caso lo que buscábamos era que nuestros actores clave pudieran sentir la tragedia que un pensionado, un derechohabiente o la que cualquier ciudadano experimentaría en caso de que el ISSSTE quebrara.

Es importante señalar que esta necesidad de sensibilizar obliga, en cualquier estrategia de comunicación, a mostrar los peores escenarios, independientemente de que las probabilidades de que ocurran sean bajas. Como regla: Siempre hay que mostrar los extremos.

También hay que aclarar que hoy en día es muy común que algunas instancias de gobierno que buscan reformas para sus sectores caigan en excesos.

Independientemente de que a diversas dependencias les funcione o no; hay que recordar que la sensibilidad siempre surge de las más trágicas escenas o de las peores circunstancias. Todo mundo ha visto fotos de niñas felices corriendo por el parque; pero no pueden recordar una en particular; sin embargo cuando hablamos de Kim Phuc, la niña vietnamita que fotografiaron corriendo desnuda con el cuerpo ardiendo después de un bombardeo con Napalm de Estados Unidos sobre Vietnam, la cosa cambia.

Las campañas más impactantes contra el maltrato a las mujeres no muestran a una dama en medio de una discusión menor con su pareja, muestran, ya sea de verdad o por medio de efectos y maquillaje, rostros femeninos realmente golpeados, maltratados e incluso desfigurados.

Con estos ejemplos resalto la necesidad que había de mostrar a nuestros actores políticos y al público en general lo que podía suceder en caso de que el segundo instituto de seguridad social más grande del país, colapsara.

### **C) Convocar a los sectores a mesas de diálogo**

Todo diagnóstico o mensaje, ciertamente catastróficos, tenían que ir acompañados de un llamado a los tomadores de decisiones, en este caso los legisladores, a los líderes sindicales y por supuesto al propio gobierno federal para que en el ámbito de sus competencias pudieran coadyuvar en la búsqueda de una solución.

También en esta etapa no solamente se convocaría a mesas de diálogo sino que se asumiría el costo de ser la propia dirección del ISSSTE, entendiéndose el Gobierno Federal, el que encabezara la negociación.

En ocasiones estos tres ejes pudieron transmitirse en un mismo evento, a veces por separado. Lo importante era que hubiera un bombardeo informativo que pusiera el tema sobre la mesa no sólo de los grandes tomadores de decisiones del país, sino de los derechohabientes del ISSSTE y la ciudadanía en general. Como una respuesta casi inmediata a esta medida, muchos sectores como el académico y el empresarial pidieron sumarse a las mesas de diálogo.

A continuación comparto dos notas publicadas por “Noticieros Televisa” y el diario “Crónica” respectivamente, que muestran ya en la práctica la implementación de estos tres ejes del primer paso de nuestra estrategia.

Nótese que están fechadas en 2004, tres años antes de que se pudiera presentar una iniciativa. Ejemplos claros de que una reforma de estas dimensiones puede tardar años en negociarse. El mensaje que el Director del ISSSTE en aquel entonces manejó fue exactamente el que se había planteado: una situación crítica que necesitaba pronta atención antes de que el sistema de pensiones colapsara y dejara en la indefensión a millones de pensionados y derechohabientes.

También explicó los estudios que hasta ese momento se tenían e incluyó el llamado a los tomadores de decisiones para que lejos de las posturas políticas, se buscara una solución a esta problemática.



## Admite director del ISSSTE crisis de pensiones

por: Héctor Guerrero  
Fuente: Noticieros Televisa

**El director del ISSSTE, Benjamín González, pide a diputados capitalizar al instituto para superar crisis en el sistema de pensiones**



CIUDAD DE MÉXICO, México, jun. 17, 2004.- El pago de pensiones en el ISSSTE está en etapa crítica, reconoció su director Benjamín González Roaro, quien afirmó que se requiere un cambio importante en la estructura de pensiones del instituto.

Ante diputados de la Comisión de Seguridad Social, el Director del Instituto abrió la caja de malas noticias en materia de pensiones... Dijo que se opera con números rojos desde 1988 y que hay un déficit que este 2004 alcanzará los 25 mil millones de pesos, que como todos los años se cubrirá con subsidios, es decir que le costarán a usted, vía impuestos.

González Roaro presentó un estudio de la Auditoría Superior de la Federación realizado a la cuenta pública 1999 del ISSSTE. En él se habla de un crecimiento de el número de pensionados en relación con los trabajadores en activo, en los últimos diez años...

Así en 1993 había 20 trabajadores en activo por cada pensionado y hoy hay 4.6 trabajadores por cada retirado.

El estudio agrega que la esperanza de vida también aumentó, por lo que el beneficiario cobrará pensión durante más años...

Así las cuentas ya no salen...

En 30 años de servicio requerido para pensionarse en el ISSSTE, un trabajador cotiza en promedio 216 mil pesos. Si recibe pensión durante 22 años, en total cobrará, un millón 218 mil pesos, lo que equivale a un déficit de más de un millón de pesos por cada pensión. Si se multiplica por los 488 mil pensionados actuales en el ISSSTE, la cifra pierde toda proporción.

Según la Auditoría Superior de la Federación un trabajador tendría que laborar 50 años en lugar de los 30 años requeridos actualmente, para pensionarse, para cubrir los pagos de la pensión que recibirá, lo que para el director del ISSSTE revela la urgencia que hay de una reforma financiera del Instituto, en la que -dijo-, debe contemplarse el aumento de cuotas y de la edad para pensionarse y un sistema mixto en el que los trabajadores hagan su propio ahorro, entre otros.

González Roaro pidió a los legisladores despolitizar el tema, invitar a todas las partes involucradas a que analicen soluciones viables para capitalizar al Instituto.

González Roaro a favor una reforma para el ISSSTE

Nacional 2004-05-31

Benjamín González Roaro se pronunció a favor de que sindicatos, mandatarios integrantes de la Conferencia Nacional de Gobernadores (Conago), representantes de la Comisión Nacional Hacendaria y partidos políticos participen en la construcción de un pronunciamiento político que permita reformar al ISSSTE e iniciar un gran reordenamiento de la seguridad social en el país, a fin de enfrentar los retos de proteger y apoyar a una población envejecida y empobrecida de trabajadores en retiro, cuyo número va en aumento.

Así lo manifestó el Director General del Instituto ante integrantes del Consejo Directivo de la Fundación Mexicana para la Salud (Funsalud), a quienes explicó "la fuerte problemática estructural por la que atraviesa el organismo", la cual se refleja, entre otros aspectos, en que tan sólo 22% de sus 10.5 millones de derechohabientes cotizan para el otorgamiento de los 21 servicios y prestaciones del organismo, mientras el 78% restante sólo es beneficiario.

Este fenómeno --analizó-- ha generado la necesidad de captar subsidio federal, proveniente del pago de impuestos de todos los mexicanos, los cuales se aplican a servicios médicos, rubro donde se recibirán este año tres mil 500 millones de pesos adicionales y para 2006 las transferencias ascenderán a cinco mil 300 mdp. Para el Fondo de Pensiones, durante este sexenio el subsidio será de 130 mil millones, equivalentes al presupuesto destinado para todo el Sector Eléctrico en 2003, mientras que el acumulado para el próximo sexenio ascenderá a 300 mil mdp, cantidad similar al presupuesto del Sector Educativo del año pasado.

El presidente del Consejo Directivo de Funsalud, Antonio López Desilanes, y el vicepresidente del organismo, además de titular de la Academia Nacional de Medicina, doctor Misael Uribe, manifestaron su apoyo al ISSSTE para contribuir a sensibilizar a la sociedad en torno al necesario rescate de la seguridad social y la consecuente reforma de sus instituciones.

Previamente, el Director General del Instituto, en referencia al creciente déficit de los Fondos Médico y de Pensiones del organismo, afirmó que las cifras revelan un sistema de reparto "inequitativo e injusto", pues aun aquellos viejos que pagan impuestos y no gozan de ninguna pensión contribuyen a solventar este desequilibrio financiero. Se trata, "de un problema que presiona las finanzas públicas y afecta los niveles de competitividad del país en el contexto de la globalización, pues estos recursos bien podrían invertirse en atención de prioridades nacionales como educación e infraestructura".

Refirió que "la experiencia internacional evidencia que este tipo de reformas son las más difíciles de concretar, políticamente hablando, pero también estas experiencias revelan que mientras más tiempo se posterguen, los costos políticos, económicos y sociales serán mayores.

"Si no resolvemos los problemas que hoy tienen las instituciones de seguridad social en nuestro país, no vamos a poder enfrentar el reto de atender a los ancianos sin pensión", expuso González Roaro, por lo que destacó que en el Instituto se lleva a cabo toda una labor de consenso entre sindicatos, legisladores, partidos políticos y recientemente también con los gobernadores --que son patrones en el ISSSTE--, para que conozcan la situación institucional y se establezcan conjuntamente alternativas de solución.

*Desde que era niño, siempre me llamaron la atención las personas con una supuesta capacidad de ver el futuro. Elaborar estrategias de comunicación ha sido lo más cercano a esas tan deseadas virtudes premonitorias; sólo que aquí no adivinas el futuro, lo construyes.*

*Era sumamente emocionante ver al Director General en un foro o en una entrevista y saber de antemano que iba a decir. Muchas veces tuve copia de sus discursos con anticipación y podía, en silencio, recitar palabra por palabra lo que el jefe, en tiempo real, estaba a punto de decir.*

*Una vez en un auditorio, minutos antes de uno de estos foros, me tocó interactuar con funcionarios similares de otra dependencia. Estos colegas también traían impreso el discurso de su jefe y me regalaron una copia. Echándole un vistazo noté que a un lado de algunos párrafos; había unos pequeños y discretos asteriscos. Después vi sorprendido como estás mismas personas repartían, a una docena de personas, que después me enteré laboraban en la dependencia en cuestión; un copia del discurso del Secretario oculto en unos folders.*

*Toda esa gente ocupó distintos lugares en el público. Unos adelante, otros en medio y algunos más, en la parte de atrás. Impactante fue ver que cuando su Secretario terminaba de decir alguno de los párrafos señalados con los asteriscos, estas personas empezaban “espontáneamente” a aplaudir, arrancando así el aplauso generalizado del público asistente que sin saber, los seguía en su dinámica.*

*Fue un shock darme cuenta que en un acto público hasta el gesto más espontaneo como una risa o un aplauso puede ser inducido con algunas muy sencillas acciones.*

*No hay que olvidar que la mayor parte de los eventos políticos son pensados mediáticamente; razón por la cual cada personaje que interactúa, desde el maestro de ceremonias hasta los mismos presidentes, tienen un guion que debe seguirse para transmitir mensajes específicos.*

*Aquí el mensaje de los aplausos, más que vitorear al secretario, era mostrar en los espacios informativos, respaldo social a sus propuestas a través del aplauso supuestamente espontaneo del público presente.*

### **3.2.2 Paso 2: Negociar la propuesta antes de presentarla**

La forma más efectiva de impulsar reformas legislativas consiste en negociarlas antes de presentarlas ante el Congreso.

Se discuten las propuestas fuera de los recintos legislativos, con semanas, meses o años de anticipación y sin tener la presión social encima. Una vez consensuadas se presentan ante los legisladores; quienes, al haber ya pasado el proceso de análisis fuera de las cámaras; sólo tendrían que darle celeridad a las discusiones y a la posible aprobación.

Como ejemplo reciente destaca la dinámica en la que se manejó el Pacto por México para aprobar las reformas financieras, políticas, fiscal y ya con ciertos quebrantos, la energética.

En el caso de la reforma del ISSSTE de 2007 la negociación se realizó de esta misma forma, principalmente con dos actores políticos con los que había que llegar a un acuerdo con anticipación si en verdad se pretendía que la reforma avanzara: la Federación de Trabajadores al Servicio del Estado (FTSE) y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE).

El líder de la FTSE, en ese momento diputado federal, era Joel Ayala Almeida (PRI) quien ya había advertido, a nombre de sus agremiados, que no se permitiría que se vulneraran los derechos de los trabajadores. De la misma forma el SNTE había hecho señalamientos similares.

En general estos dos actores prioritarios, cabezas de los sindicatos más numerosos, estaban de acuerdo con la propuesta, sin embargo tenían puntos irrenunciables que pedían que se incluyeran si en verdad se quería su apoyo o mejor dicho, evitar su oposición, con todo lo que ello implicaba. (Marchas, paro de labores, bloqueos etc)

1. No aumentar edad de jubilación en la ley que estaba vigente (50 años de edad con 28 años de servicio los hombres y 30 las mujeres)
2. Respetar la Pensión de retiro por edad y tiempo de servicio, aplicable a trabajadores que hubieran cumplido 55 años de edad y un mínimo de 15 años de servicio.
3. Aumentar el monto de la Pensión Mínima Garantizada de uno a dos salarios mínimos.

4. Crear un organismo público de ahorro e inversión de los recursos de los trabajadores. (Esto debido a las innumerables quejas que había sobre las comisiones que las AFORES cobraban a los trabajadores afiliados al IMSS bajo la ley de 1997)

Estos puntos fueron analizados una y otra vez por las diferentes instancias negociadoras, las cuales decidieron aceptar las propuestas de los sindicatos; que en términos prácticos pedían que no se tocaran los derechos de los trabajadores que ya estaban activos antes de la reforma y a los que estaban en proceso de transición hacía una jubilación. Duplicar el monto de la pensión mínima a las personas que no contaran con los recursos suficientes acumulados en su cuenta individual y dejar a las AFORES fuera de este esquema, por un tiempo, para dar espacio a un nuevo organismo (PENSIONISSSTE) que sería el que administraría los ahorros para el retiro de los trabajadores al servicio del estado de forma exclusiva por al menos 18 meses.



### **3.2.3 Paso 3: Presentar e impulsar la reforma en el Congreso**

*15 de marzo de 2007*

Después de una negociación intensa de meses e incluso de años por fin una iniciativa de reforma a la Ley del ISSSTE era presentada ante la Cámara de Diputados. Si bien la administración federal la cual promovía este proyecto, era panista; se acordó que para darle fuerza y relevancia a la propuesta, la presentaría a nombre de varios partidos un legislador del PRI; Samuel Aguilar.

La implementación de todos los ejes de comunicación, había puesto en alerta máxima a ciertos sectores sociales, académicos y sindicales que de antemano habían expresado que no estarían de acuerdo con la reforma. La única información que tenían era que la iniciativa se presentaría en cualquier momento en San Lázaro. (Al ser una reforma de carácter fiscal la Cámara de origen debería ser la de Diputados)

A nivel interno sabíamos que la iniciativa se presentaría durante la sesión del jueves 15; la más próxima al fin de semana. Esto con la intención de aprovechar viernes, sábado y domingo para negociar detalles sin enfrentar la presión social, que normalmente disminuye en días de descanso. Con esa misma lógica también se lograría disminuir la convocatoria de grupos manifestantes y su afluencia en las calles.

El día de la presentación de la iniciativa transcurrió más o menos así:

La prensa ya había filtrado que la iniciativa se presentaría esa semana y diversos grupos de inconformes se plantaron desde el lunes en las inmediaciones de San Lázaro. Se declararon en mitin permanente y acusaron al gobierno y a los legisladores de emplear prácticas privatizadoras, entreguistas y acordes a los intereses del capital privado. También señalaron al Fondo Monetario Internacional y al Banco Mundial por ejercer presión a los países en desarrollo, para aprobar modelos financieros impuestos por ellos.

Mientras tanto, dentro del recinto, la sesión transcurría con aparente normalidad y bajo una tensa calma. De repente y mucho antes de lo marcado en el Orden del Día, el Presidente de la Cámara, el panista Jorge Zermeño dio el uso de la palabra al Diputado Samuel Aguilar (PRI) para presentar la tan mencionada iniciativa de reforma.

La adrenalina en mi cuerpo se esparcía mientras observaba todo desde el "corralito". (Nombre coloquial al área de enlaces e invitados dentro del pleno de la Cámara).

Mientras el diputado caminaba rumbo a la tribuna, se alcanzaban a escuchar, a lo lejos, gritos de protesta de algunos manifestantes que resultaban ser trabajadores de la propia cámara (de los que sí tenían prestaciones). Se ordenó el cierre de los accesos, con objeto de evitar el ingreso de los manifestantes al salón de plenos. El plan original de los inconformes era impedir la lectura de la iniciativa, sin embargo y ante el cierre; no lo pudieron evitar.

Aguilar comenzó mencionando que la iniciativa estaba suscrita por los grupos parlamentarios del PRI, PAN, PVEM y Nueva Alianza. De repente, cuando iba a exponer la situación del instituto y los riesgos de no actuar pronto, unos 40 legisladores del llamado "Movimiento Progresista" (PRD, PT y Convergencia) se pusieron de pie, sacaron mantas y se instalaron en las escalinatas de la tribuna, para protestar por lo que llamaron la Reforma de los Banqueros.

También protestaron contra Joel Ayala (líder de la FTSE) a quien acusaban de no defender los intereses de los trabajadores. Como señalé hace algunas páginas, él formó parte de la negociación desde un principio y al haber incluido sus propuestas en la iniciativa; avalaba la reforma.



Los diputados de izquierda, además de su protesta, solicitaron a la Mesa Directiva que la iniciativa fuera turnada solamente a la Comisión de Seguridad Social (comisión en la que el bloque progresista podría cerrar una votación) propuesta que fue rechazada por la mayoría de los diputados presentes (PRI-PAN-PVEM-NA) los cuales aprobaron turnar la propuesta también a la Comisión de Hacienda y Crédito Público; decisión que permitiría reducir aún más los votos de izquierda y facilitaría a la llamada aplanadora legislativa, aprobar de manera casi inmediata (fast-track) la reforma.

Como un dato curioso de las formas de hacer política a la mexicana, hay que señalar que el adelantar por algunos minutos la presentación de la iniciativa y el casi inmediato cierre de accesos, permitió disminuir notablemente a la bancada perredista, pues una cuarta parte de sus integrantes no llegó a tiempo para protestar durante la presentación de la iniciativa.

Durante todo el día hubo muchas declaraciones en los interminables "chacaleos"; principalmente de un grupo de diputados del sol azteca y dirigentes sindicales que rechazaban la iniciativa y los supuestos engaños de Joel Ayala, quien sostenía que la propuesta contaba con el consenso de la FSTSE y del sindicalismo universitario.

Líderes de otros sindicatos como Agustín Rodríguez, dirigente del STUNAM y Jorge Ramos Avilés, secretario general del SITUAM, anunciaron jornadas de protestas.

El día terminó en medio del caos y con la consigna a los diputados de aprobar la reforma con urgencia antes de que los grupos opositores pudieran organizarse, reorganizarse o fortalecer sus manifestaciones.

### **3.3 Campaña de comunicación: Fortalecimiento de mensajes claves a la sociedad en general**

Ante el inminente embate de diversos sindicatos y actores en contra de la reforma, era necesario implementar una campaña que permitiera desmentir mitos como el de la "Privatización" y dejar claro que el rescate del ISSSTE no implicaba quebrantar derechos adquiridos por los trabajadores.

La sociedad en general debería estar segura que el cambio sería para bien y que habría beneficios tangibles para todos en caso de que la reforma fuera aprobada por el Congreso. (En ese momento había seguridad, tomando en cuenta la suma de votos, de que la iniciativa sería avalada)

Fue así que se desarrolló un apartado especial en la página de inicio del ISSSTE ([www.issste.gob.mx](http://www.issste.gob.mx)) que permitía a todos los internautas conocer la propuesta y adentrarse en los detalles. También desmitificaba los argumentos que los opositores a la reforma repetían una y otra vez, principalmente el de las supuestas recomendaciones hechas por instituciones internacionales y los banqueros en general.

El tema volvía al eje de la comunicación. Mientras se ofreciera información amplia y detallada, se podría contrarrestar cualquier efecto que pudieran generar los argumentos en contra.

## DIEZ RESPUESTAS HACIA UN ISSSTE MEJOR

PRINCIPALES TEMAS DE ATENCION EN LA INICIATIVA DE LEY DEL ISSSTE

### SUPUESTA INTENCION DE BENEFICIAR A LOS BANQUEROS

En la Iniciativa no se menciona una sola vez la palabra *banquero* o *banco*, salvo para referirse al Banco de México que es una Institución pública.

Nada hay en ella que pretenda beneficiar, ni tampoco afectar, al sector bancario privado.

Para proteger los recursos de los trabajadores, asegurar una mayor rentabilidad y un menor costo de administración, se creará el organismo público denominado PENSIONISSSTE para manejar estos recursos en exclusiva por 36 meses.

Después de este plazo, las cuentas de los trabajadores no se transferirán automáticamente a las AFORES, sino que cada trabajador elegirá personal y voluntariamente si continúa en el PENSIONISSSTE o traslada sus recursos a cualquier otra administradora, lo que más convenga a sus intereses.

El PENSIONISSSTE no sería lucrativo y, en este sentido, se garantiza que sea altamente competitivo para el ahorro del trabajador. Por Ley sus "comisiones no podrán exceder del promedio de comisiones que cobren las Administradoras" (artículo 105 fracción VI) y se destinarán sólo a gastos de operación.

Declaración de Andrés Manuel López Obrador (Notimex) (La Jornada on line 11/02/07) y la ONTE (La Jornada on line 11/02/07)

### SUPUESTA VULNERABILIDAD DE LAS PENSIONES ISSSTE

El Estado mexicano garantiza todas las pensiones en curso de pago y las que se generen en el régimen de reparto.

En los artículos décimo octavo y décimo noveno transitorios de la iniciativa, asegura que los pensionados o sus familiares derechohabientes que gocen de los beneficios previstos en la Ley que se abroga se les respetarán íntegramente sus derechos y se establece la obligación, para el Gobierno Federal, de destinar al Instituto los recursos necesarios para darles cabal cumplimiento.

En cuanto a las pensiones que se otorgan al amparo de la Ley propuesta, se garantiza su viabilidad en la medida en que se reconocen los derechos pensionarios de cada trabajador y se monetizan en una cuenta individual que pertenece al trabajador, lo que asegura que dichos recursos, como ha sucedido en el pasado, no puedan destinarse a otro fin que no sea el otorgarle una pensión vitalicia para su retiro.

### SUPUESTA OBSECUENCIA CON EL BANCO MUNDIAL

Muchas instituciones nacionales e internacionales han estudiado el problema de pensiones en los países, no sólo el Banco Mundial, sino también la Organización Internacional del Trabajo, la Asociación Internacional de la Seguridad Social, la OECD, entre otras. Sin embargo, la Iniciativa responde a las particularidades del sistema pensionario del ISSSTE, en particular, incorporando elementos producto de las recomendaciones y reflexiones de las representaciones sindicales y de las fracciones partidarias en ambas cámaras del Congreso, construyendo un modelo propio que se distingue por:

- **Migración obligatoria a un sistema de cuentas individuales.** La iniciativa prevé que las cuentas individuales son sólo una opción para todos los trabajadores cotizantes actualmente al ISSSTE y el que no desee cuentas individuales podrá optar por un sistema de reparto (Art. Quinto Transitorio).
- **Sistema de elección al final de la vida laboral.** A diferencia de la reforma a la Ley del IMSS de 1995, que adoptó este esquema, la Iniciativa actual de nueva Ley del ISSSTE prevé la elección del trabajador al inicio de la nueva Ley, lo que traerá certidumbre y estabilidad al sistema (Art. Quinto Transitorio).

Artículo de Gustavo Led (La Jornada, 19/03/97)

### SUPUESTA OBSECUENCIA CON EL BANCO MUNDIAL

- **No se propuso bono de reconocimiento.** La Iniciativa propone un bono de reconocimiento opcional para todos los trabajadores – aún los que a la fecha no tienen derechos pensionarios, lo que en los hechos beneficiará a más de 1 millón de trabajadores (Arts. Cuarto y Quinto Transitorios).
- **No se propuso un mecanismo para mejorar el valor de las pensiones.** La Iniciativa considera una subcuenta de ahorro solidario (Art. 100) que permitirá al trabajador ahorrar hasta 2% de su sueldo y recibir obligatoriamente del gobierno una aportación adicional de 6.5% del sueldo de cotización.
- **No se propuso mejorar las pensiones mínimas.** La Iniciativa establece una elevación de la pensión mínima en el régimen ISSSTE de 1 a 2 salarios mínimos (Art. 82).
- **No se propuso una administración pública de las cuentas individuales.** La Iniciativa contempla, como ya se ha explicado, la creación de un órgano público denominado Pensionissste (Art. 103).

### SUPUESTA DESAPARICION DE PRESTACIONES

En la Iniciativa de Ley se respetan íntegramente la totalidad de prestaciones y servicios que reciben los derechohabientes del ISSSTE.

Se establece un sistema público mixto, con cuentas individuales y pensión garantizada de 2 salarios mínimos, ahorro solidario y fondos de reparto para invalidez y vida, así como para riesgos de trabajo, sin desaparecer ningún seguro (Arts. 3 y 4 de la Iniciativa).

Los seguros de jubilación, de retiro por edad y tiempo de servicios y la indemnización global se agrupan en un nuevo seguro denominado de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, donde el trabajador puede retirarse a la edad que desee si su ahorro le permite alcanzar una pensión equivalente a 1.3 veces la pensión mínima (Arts. 76 a 83 de la Iniciativa).

La indemnización global que establece la Ley actual (es decir, el derecho a retirar sus cuotas si no cumple con la edad y la antigüedad para acceder a una pensión) no sólo no desaparece, sino que se mejora. En la Iniciativa se propone que un trabajador que no cumpla con los requisitos para pensionarse pueda retirar sus cuotas y las contribuciones de las dependencias, incluso con intereses generados durante los años en que trabajó (Art. 80 de la Iniciativa).

Artículo de Roberto Gutiérrez (La Jornada en línea, 18/03/07)

### SUPUESTO PROPOSITO DE PRIVATIZACION DEL ISSSTE

El ISSSTE no se privatiza.

Por el contrario, la Iniciativa propone fortalecer su carácter público, sanear sus finanzas y mejorar la calidad de sus prestaciones.

En este sentido, la administración de todos los seguros y prestaciones se mantiene en el Instituto (artículo 5).

En particular, el ISSSTE se encargará de la administración de los recursos de pensiones y vivienda:

- Para la administración de los fondos pensionarios, se propone la constitución de un organismo público descentralizado del propio Instituto, el PENSIONISSSTE (artículo 6 fracción XX; Sección VIII del Capítulo VI que va del artículo 103 al 113).
- Los recursos de vivienda se mantienen bajo la administración del FOVISSSTE (artículos 5 y 167).

En este mismo sentido se programaron diversos tours de medios, se hicieron boletines y se fortaleció la difusión de mensajes a todos nuestros actores políticos; principalmente a los interlocutores de relación permanente y a los líderes de alta influencia.

Nuestros funcionarios y legisladores afines explicaron día y noche en casi todos los espacios noticiosos de esos días, las bondades de la reforma.

Todo esto logró posicionar, principalmente en esa semana, el tema no sólo en los medios de comunicación sino también en los atropellados foros de expertos, con los académicos y en las discusiones de la sociedad civil en general. Todo mundo hablaba de los posibles efectos de la que sería la nueva Ley del ISSSTE.

También había mucha expectativa sobre los alcances de las manifestaciones y la posibilidad de que los grupos opositores pudieran tomar la ciudad y crear un caos generalizado. Eso nunca pasó.

Quizá la cereza del pastel se logró con la comparecencia pública del Director General ante los legisladores integrantes de las comisiones encargadas de dictaminar la propuesta, para aclararles dudas y mostrarles los beneficios. Fue el lunes 19 de marzo y habían pasado escasos 3 días de aquella sesión en la que se dio a conocer la reforma.

Inmediatamente después de comparecer; las comisiones decidieron aprobar de forma casi inmediata el dictamen y enviarlo al pleno de la Cámara para que en la sesión del siguiente jueves; exactamente ocho días después de su presentación, fuera discutido y votado.

Sin duda este día tan decisivo fue el que abrió la puerta de lo que es hoy en día el ISSSTE; con sus ventajas y desventajas, con sus problemáticas, sus retos y sus oportunidades.

# Se reúne director del ISSSTE con diputados

Algunos diputados del PRD, como Pablo Trejo, Juan N. Guerra y Miguel Ángel Navarro, presidente de la comisión de Seguridad Social, asisten a la reunión en San Lázaro, pero bajo protesta por lo que no pasarán lista

 Me gusta 0

 Twitrear 0

Ciudad de México | Lunes 19 de marzo de 2007  
Ricardo Gómez y Andrea Merlos | El Universal  
19:01

Con la presencia del director general del ISSSTE, Miguel Ángel Yunes Linares, esta tarde dio inicio la reunión de comisiones unidas de Hacienda y Seguridad Social de la Cámara de Diputados, con miras a aprobar el dictamen de reforma al instituto.

Algunos diputados del PRD, como Pablo Trejo, Juan N. Guerra y Miguel Ángel Navarro, presidente de la comisión de Seguridad Social, asisten a la reunión que se celebra en San Lázaro, pero bajo protesta por lo que no pasarán lista.

Del cónclave se prevé que esta noche se apruebe el dictamen de la reforma, para llevarlo al pleno mañana martes.

En entrevista a su llegada a San Lázaro, a pregunta expresa sobre si podrá darse algún cambio a la propuesta, Yunes dijo que eso es responsabilidad de los diputados.

El funcionario volvió a defender las virtudes de la reforma al ISSSTE en su rubro de pensiones y jubilaciones.

La reforma es apoyada por PAN, PRI, PVEM y PANAL, y a ella se oponen PRD, Convergencia, y PT.



El diputado Jorge Estefan Chidiac (l) con Miguel Ángel Yunes (d) director del ISSSTE. (Foto: Guillermo González/EL UNIVERSAL )

 Ampliar foto

 Enviar por email    Reducir tamaño    Aumentar tamaño    Imprimir

## Notas Relacionadas:

[Enfrenta profesora en protesta a Héctor Larios](#)  
20:55

*Había sido un fin de semana pesado, después de la presentación de la reforma el jueves. Para mí en cuestiones de monitoreo y para los altos mandos, comenzando con el Director, en cuestión de cabildeo directo.*

*Me enteré que sostuvo varias reuniones privadas con los presidentes de los partidos, con gobernadores y con líderes de los sectores involucrados, incluyendo sindicatos. También supe que el Secretario de Hacienda participó en los encuentros.*

*Sin embargo nunca me enteré de los acuerdos. La negociación había llegado a un punto en el que sólo ciertos actores políticos de alto nivel sabían que tan avanzado o detenido iba el proyecto. Para los demás mortales, fuéramos del equipo o no, dichas reuniones eran un absoluto secreto de estado.*

*Sorpresivamente el domingo, las Comisiones de Unidas de Seguridad Social y Hacienda y Crédito Público convocaron a una reunión extraordinaria que se celebraría al día siguiente; y anunciaron que asistiría el Director General del ISSSTE.*

*Yo que presumía tener siempre buena información, no me enteré de la invitación hasta unas cuantas horas antes del encuentro; y eso porque me nombraron encargado de la logística por parte del ISSSTE. Los acuerdos a los que había llegado el Director previamente en sus reuniones, seguían siendo un secreto.*

*Curiosamente y sin tener información privilegiada, aquella tarde de lunes cuando el Director agradeció a los legisladores por recibirlo y comenzó su exposición, entendí que su presencia ahí era solo de cortesía, protocolo o de interés mediático; ya que todo ya había sido acordado.*

*¿Cómo lo supe? No lo sé. Quizá fueron las miradas entre legisladores, la particular forma de subrayar su agradecimiento ante una “invitación sorpresiva” o algún tipo de intuición que yo había desarrollado en mi aventura laboral.*

*Como sea, sentía que todo estaba demasiado cerca y sólo sería cuestión de horas, quizás 4 o 5, para que la reforma finalmente se aprobara.*

*Para mí ya no había mucho que hacer, sólo observar y esperar que las cosas caminaran y el tiempo fuera transcurriendo.*

*Con las intervenciones casi eternas de los diputados veía cómo se concretaba el trabajo que durante años realicé desde mi muy privilegiada trinchera.*

*Mientras ellos se arrebataban el uso de la voz, yo pensaba en mis inicios en el servicio social y en el regalo que me daba la vida al dejarme observar en primera fila un proceso histórico.*

*De repente una palmada en mi hombro me regresó a la realidad. La reunión terminaba y el dictamen estaba a punto de ser votado.*

*Tal y como estaba previsto, se aprobó por la inmensa mayoría del PRI y el PAN. Lo difícil ya estaba hecho.*

*Un par de días después, el pleno de la Cámara, en una larga y tediosa sesión que incluyó más protestas, aprobó la nueva Ley del ISSSTE.*

*De la misma forma y con un camino más corto; el Senado como cámara revisora aprobó el dictamen en sus términos y lo envió al Presidente para que lo promulgara en el Diario Oficial de la Federación para que pudiera entrar en vigor.*

*Si bien mi trabajo oficial había culminado con la aprobación del proyecto en Cámara de Diputados, sólo fue hasta el 28 de marzo, mientras el Senado hacía la declaratoria oficial; cuando pude sentarme con un café caliente, sonreír y decir... Misión Cumplida!*

### **3.4 Aprobación de la Reforma**

Después de todo el trabajo de planeación y de una negociación de años que se intensificó en los meses previos; la reforma legislativa que creaba la nueva Ley del ISSSTE fue aprobada por ambas Cámaras del Congreso de la Unión, en escasos 15 días.

Pareciera algo demasiado rápido si no se conocían los estudios previos, las negociaciones, los acuerdos con los sindicatos y con los grupos políticos.

Esta es una cronología del proceso legislativo que siguió:

<b>Estatus</b>	<b>Fecha</b>
INICIATIVA PRESENTADA EN CÁMARA DE DIPUTADOS	15/03/2007
APROBACIÓN EN COMISIONES DE HACIENDA Y SEGURIDAD SOCIAL	19/03/2007
APROBACIÓN EN EL PLENO DE LA CÁMARA DE DIPUTADOS	22/03/2007
MINUTA RECIBIDA EN EL SENADO	27/03/2007
APROBACIÓN EN COMISIONES DE HACIENDA Y SEGURIDAD SOCIAL	27/03/2007
APROBACIÓN EN EL PLENO DEL SENADO	28/03/2007
TURNADO AL EJECUTIVO FEDERAL	28/03/2007
PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN	31/03/2007

En este proceso hubo marchas, plantones, enfrentamientos afuera de las Cámaras, tomas de tribuna y una gran cantidad de conflictos que sólo pudieron sobrellevarse con una estrategia de comunicación que permitió minimizar sus efectos y probables consecuencias.

La transformación jurídica del ISSSTE, como una misión cumplida y más allá de la utilidad social y financiera del país, significó también para mí la culminación de una etapa profesional en la que viví a flor de piel cada instante, cada experiencia y cada aprendizaje.

No hay foro, mesa de trabajo o sesión de la cual no recuerde al menos un detalle con una sensación de emoción y un toque de adrenalina. Para los legisladores y promoventes de la reforma quizá sólo fue el impulso de una reforma más; para mí, en ese momento, fue la experiencia profesional de mi vida.

### **Conclusión del capítulo tres**

En este capítulo he resaltado el papel que una estrategia integral de comunicación juega en el éxito de una negociación a gran escala.

Si esta reforma se hubiera tratado de impulsar en el Congreso sin una estrategia o esta hubiera sido equivocada, todos los esfuerzos se hubieran ido a la basura.

Un ejemplo de una estrategia mal calculada fue la reforma fiscal que Vicente Fox propuso con todo e IVA a medicinas y alimentos; la cual fue, para inocente sorpresa del entonces Presidente, rechazada por el Congreso.

El preparar el terreno, informar del problema, sensibilizar a la población y a los tomadores de decisiones, así como convocarlos a mesas de diálogo, fueron tareas arduas y de mucho tiempo, pensadas bajo una misma estrategia encaminada a lo mismo: Impulsar la Reforma del ISSSTE en el Congreso y reducir en medida de lo posible la oposición política, económica y social a esta medida.

Sin embargo e independientemente del balance actual que se pueda hacer sobre la reforma como una medida de políticas públicas, es importante subrayar la importancia que tuvo como un fenómeno de comunicación.

Hay que recordar que fue la última modificación legislativa, de alto impacto social, antes de que se generara el boom de las redes sociales y su consecuente activismo político. Hoy en día, la estrategia que he descrito quedaría incompleta sin el apartado de redes sociales y Smartphones.

Creo que la lección que deja este capítulo como un ejemplo práctico, es que la creación de estrategias de comunicación bajo una perspectiva integral son fundamentales para desarrollar proyectos de gran importancia para las instituciones.

## **Conclusiones Finales**

Mi desarrollo profesional no solo me ha llevado a experimentar algún grado de satisfacción por el trabajo realizado, también me ha llevado a diversas reflexiones que me gustaría compartir en estas conclusiones finales.

En primer lugar y como una acotación profundamente personal quisiera resaltar el papel de la curiosidad y las ganas de aprender.

Estoy seguro que ninguna de las aventuras aquí contadas hubiera formado parte de mi desarrollo, sino hubiera tenido esas ganas de saber cómo funcionaban las cosas, en este caso en particular, el Congreso de la Unión.

Hoy, después de haber desarrollado este proyecto, entiendo que la única forma de potencializar los conocimientos académicos y hacerlos como un traje a la medida de nuestras expectativas, es involucrándonos en el ámbito profesional que más nos llame la atención. Quizá no resulte ser nuestra pasión, quizá sí; pero el hecho de actuar y aventurarse, con o sin remuneraciones, es lo que podría allanar los primeros pasos de un fructífero camino laboral.

Como segunda reflexión, ya en el ámbito totalmente profesional y académico, me gustaría mencionar algunos puntos que considero, podría ser importantes para ampliar las posibilidades de desarrollo de la Carrera de Comunicación y Periodismo.

En primera instancia hay que recordar que el mercado laboral; tal y como lo conocemos, está saturado y paradójicamente está invadido de personas que estudiaron carreras ajenas a la comunicación. Tenemos desde economistas dando las noticias matutinas; hasta abogados, actores y ex futbolistas generando corrientes de opinión.

Adicionalmente a esta oleada de “comunicadores”, que hace unos años eran nuestra única competencia; hoy en día y con la ciudadanización de la información, competimos también con cualquier persona que cuente con un Smartphone y las ganas de reportear, opinar o crear un espacio nuevo en la red.

Sin duda alguna el mercado laboral tradicional nos empuja hacía otros caminos conforme va reduciendo sus espacios; que no siempre están destinados para los más capacitados.

Durante algunos meses y teniendo como marco esta competencia a veces desleal que enfrentamos, traje esta pregunta en la cabeza: ¿Qué podemos hacer los comunicólogos para potencializar nuestro campo de acción?

Fue hasta que, redactando este informe, me percaté que las anécdotas descritas y las habilidades que desarrollé en el Congreso, podrían servir como ejemplo para proponer una plataforma que pueda impulsar a nuestra profesión a un siguiente nivel: El de la Estrategia integral en materia de comunicación.

Comprendí que solo enfocándonos a la creación de estrategias podríamos blindar nuestra profesión de cualquier competencia improvisada y poco capacitada en medios tradicionales o emergentes, en empresas, dependencias u organizaciones.

Ya vimos que pararse frente a una cámara y leer un prompter bien lo puede hacer una actriz. Replicar un boletín también lo puede hacer un abogado; pero crear una estrategia integral de comunicación que incluya mensajes precisos, manejo de lenguajes acordes a interlocutores o públicos específicos, utilización de medios tradicionales y alternativos, relaciones públicas personales e interinstitucionales, negociaciones, cabildeo y manejo de crisis entre otras actividades en conjunto, solo lo puede hacer un comunicólogo.

En este informe ofrezco mi experiencia de enlace legislativo como una alternativa más al desarrollo profesional de los egresados; sin embargo, después de redactarlo, también he entendido que el mundo del Congreso, por muy fascinante que me resulte, solo ha sido el escenario de este descubrimiento que, para mí, es aún mayor.

Las estrategias de comunicación se necesitan en las esferas de acción de todos los organismos, dependencias, empresas, asociaciones o proyectos particulares que tengan algo que decir. Sin importar el giro en el que estén establecidos.

Mientras escribo estas líneas, reflexiono sobre el boom que hace unos meses tuvo en redes sociales la noticia de la cancelación del festival de metal Hell and Heaven en el Estado de México. Los organizadores enfrentaron una crisis que aunque en un principio tenía que ver con los permisos para la realización del evento, terminó siendo un tema de comunicación.

En estos meses también se ha vivido una crisis internacional, en la industria aeronáutica, ante la desaparición de un vuelo de Malasya Airlines y el derribo en Ucrania de uno más.

En México persiste la incredulidad ante los supuestos beneficios de las reformas estructurales e Israel y Palestina se acusan mutuamente de atacar civiles, en la guerra que mantienen en la Franja de Gaza.

Demasiados temas, que por distantes que parezcan entre sí, tienen un eje en común que se llama “Comunicación”.

Y es este el campo de acción que hoy planteo para enfocar la creatividad y los talentos de los comunicólogos. Propongo abrir espacios creando estrategias, acercando instituciones, anticipando y enfrentando crisis de comunicación, mediando en conflictos, negociando y representando los intereses de cientos de empresas y organizaciones que hoy nos necesitan con urgencia y probablemente aún no lo sepan.

Es por ello que insisto en proponer como un pilar dentro de la carrera de Comunicación y Periodismo el fomentar en los alumnos una visión estratégica en materia de comunicación.

Llevando un poco más lejos mi propuesta considero que un Taller de Comunicación Estratégica podría ser el primer paso para llegar al objetivo planteado.

Las herramientas que se necesitan están en cada una de las asignaturas de la carrera, solo que ahora podrán trabajar en sinergia bajo una visión estratégica de los comunicólogos. Este es el proyecto de taller que me permito proponer:

## **TALLER DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

### Comunicación Electoral

- Diseño de campañas
- Mecanismos de propaganda actual (Encuestas y avales de imagen)
- Operación de medios tradicionales y alternativos
- Creación de mensajes
- Vínculos emocionales y narración de historias
- Debate político
- Media Training (Entrenamiento en manejo de medios de comunicación)

### Comunicación en la Gestión de Gobierno

- Branding Gubernamental (Construcción de una marca institucional)
- Creación de mensajes
- Timming (Previsión del mejor tiempo para ejecutar programas y/o campañas)
- Explicación de logros, retos y resultados
- Avaes en la sociedad civil
- Operación de medios tradicionales y alternativos
- Vínculos emocionales y narración de historias

### Comunicación interinstitucional

- Creación de mensajes
- Alianzas estratégicas
- Intereses comerciales Vs Intereses públicos
- Relación entre instituciones públicas y privadas
- Vinculación con la organismos de la sociedad civil
- Filantropía

### Comunicación legislativa

- Relación entre el Congreso y la sociedad civil
- Creación de mensajes
- Proceso legislativo
- Mediación en conflictos
- Definición de actores claves
- Fuerzas políticas
- Cabildeo y negociación.

## Manejo de Crisis

- Anticipación
- Manual de Crisis
- Elección y papel del vocero
- Creación de mensajes
- Pasos claves (antes, durante y después de una crisis)
- Sensibilidad humana y cambios de ruta institucional

Sin duda alguna, los ejes del taller que propongo para enriquecer el programa de estudios, no podrían ser desarrollados en el campo laboral, sin el diseño o al menos el asesoramiento de un comunicólogo.

El futuro ha llegado y los grados de especialización que los alumnos logremos integrar a nuestros proyectos serán vitales para mantener nuestra carrera vigente y el campo laboral más accesible.

Para terminar me gustaría resaltar la conclusión más grande a la que he llegado después de escribir este informe:

El futuro laboral de la carrera de comunicación y periodismo ya no está en actividades aisladas o simplemente operativas; sino en la integración de todas las técnicas, conocimientos y habilidades bajo una misma visión estratégica.

## FUENTES DE CONSULTA

Por cuestión de organización me he permitido dividir las fuentes de consulta en dos bloques.

En el primero estarán las fuentes que estrictamente consulté para elaborar este informe; mientras que en el segundo bloque compartiré algunos de los libros, series de televisión, películas, publicaciones y recursos de internet que he utilizado en mi trayectoria y que considero podrían ser de gran utilidad para entender, con ejemplos claros, contundentes e incluso extremos, las formas en que el mundo ha utilizado el pensamiento estratégico en el que he hecho tanto énfasis, a la hora de hacer política e intentar comunicarla.

### **1. Fuentes de consulta utilizadas para la elaboración de este informe.**

#### **Leyes**

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2013. Trillas
- Ley orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, 2013. Secretaría de Servicios Parlamentarios de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, 2012. Secretaría de Servicios Parlamentarios de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- Ley del Seguro Social, 2014. Secretaría de Servicios Parlamentarios de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.

#### **Informes Institucionales**

- Memorandum de la Comisión de Seguridad Social. 20 de octubre de 2006. Senado de la República.
- Informe financiero y actuarial 2013. Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- Informe al Ejecutivo Federal y al Congreso de la Unión 2012-2013. Instituto Mexicano del Seguro Social.

### **Publicaciones**

- “El Congreso en tus manos”. 2009-2012. Despacho Cabildeo y Comunicación.

### **Páginas de internet de dependencias de gobierno y organismos internacionales**

- H. Cámara de Diputados.  
<http://www.diputados.gob.mx>
- Senado de la República.  
<http://www.senado.gob.mx/>
- Secretaría de Gobernación.  
<http://www.gobernacion.gob.mx/>
- Sistema de información de la Subsecretaría de Enlace Legislativo  
<http://sil.gobernacion.gob.mx/portal>
- Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE):  
<http://www.issste.gob.mx>
- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS):  
<http://www.imss.gob.mx>
- Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas, INDETEC :  
<http://www.indetec.gob.mx>
- Banco Mundial:  
<http://datos.bancomundial.org/pais/mexico>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)  
<http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>

### Páginas de internet de medios de comunicación

- El Economista  
[www.eleconomista.com.mx](http://www.eleconomista.com.mx)
- El Financiero  
[www.elfinanciero.com.mx](http://www.elfinanciero.com.mx)
- Reforma  
[www.reforma.com](http://www.reforma.com)
- CNN Expansión  
[www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com)
- Borde político  
[www.bordepolitico.com](http://www.bordepolitico.com)
- El Universal  
[www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx)
- La Jornada  
[www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx)
- Crónica  
[www.cronica.com.mx](http://www.cronica.com.mx)
- Noticieros Televisa  
[www.noticierostelevisa.com](http://www.noticierostelevisa.com)
- Animal Político  
[www.animalpolitico.com](http://www.animalpolitico.com)

### **2. Fuentes de consulta recomendadas para entender el pensamiento estratégico en materia de comunicación.**

#### Libros

- SUN-TZU. **El arte de la guerra**. México. Anaya Editores. 2007
- GREENE, ROBERT. **Las 48 leyes del poder**. México. Atlantida. 2010
- ALBERTO PÉREZ, RAFAEL. **Estrategias de Comunicación**, Barcelona, Ariel Comunicación. 2001.
- AGUILERA, JORGE. **Gerencia Integral de comunicaciones**. Colombia. Ecoe Ediciones. 2008
- DE BAUX, LUDO. **El gran salto**. España. Ediciones B. 2007
- ORWELL, GEORGE. **1984**. México. Juan Pablos Editor. 1981
- ESTULIN, DANIEL. **Los secretos del Club Bilderberg**. Barcelona, Planeta, 2007

- MENDIVIL LOPEZ, LEOPOLDO. **Secreto 1910**. México. Grijalbo. 2011
- MENDIVIL LOPEZ, LEOPOLDO. **Secreto 1929, la conspiración**. México. Grijalbo. 2012
- CRESPO, ISMAEL. **Manual de Comunicación Política y Estrategias de Campaña**. Biblios 2011
- FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS. **Marketing Político e Imágenes de Gobierno en Funciones**. México. MC GRAW HILL. 2003
- BROWN, JUANITA e ISAACS, DAVID. **World Café. El nuevo paradigma de comunicación organizacional y social**. México. CECOSA. 2006
- RUIZ, FERNANDO. **Prensa y Congreso. Trama de relaciones y representación social**. Argentina. La Crujía. 2001
- REMY, PAUL. **Manejo de Crisis. ¿Qué hacer cuando todo está en contra nuestra?** Perú. UPC. 2012
- MAZA PÉREZ, LUIS JAVIER. **¿Cómo enfrentar con éxito a los periodistas?** Estados Unidos. ALACOP. 2007
- DE LAS HERAS, MARÍA. **Por quién vamos a votar y por qué**. México, Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE). 2007

### **Películas**

- **GRACIAS POR FUMAR**. Estados Unidos. Room 9 Entertainment Content Film. 2006
- **PODER Y TRAICIÓN**. Estados Unidos. Sony Pictures. 2011
- **TODOS LOS HOMBRES DEL PRESIDENTE**. Estados Unidos. Wildwood. 1976
- **ESCÁNDALO EN LA CASA BLANCA**. Estados Unidos. Stu Linder Pictures. 1997
- **LA LEY DE HERODES**. México. Bandidos Films. 1999
- **FROST/NIXON: LA ENTREVISTA DEL ESCÁNDALO**. Reino Unido / Estados Unidos / Francia. Imagine Entertainment. 2008

- **EL CUARTO PODER.** Estados Unidos. Arnold Kopelson Productions/Warner Bros Pictures. 1997
- **EL CANDIDATO.** Estados Unidos. Warner Bros Pictures. 1972
- **TODOS LOS HOMBRES DEL REY.** Estados Unidos. Columbia Pictures. 2006
- **LOCOS POR LOS VOTOS.** Estados Unidos. Warner Bros Pictures. 2012
- **MILK: UN HOMBRE, UNA ESPERANZA.** Estados Unidos. Focus Features. 2008
- **EL DISCURSO DEL REY.** Reino Unido. See Saw Films. 2010
- **LA CORPORACIÓN.** Canada. Big Picture Media Corporation. 2003

### **Series de Televisión**

- **HOUSE OF CARDS.** Estados Unidos. Netflix. 2013
- **THE WEST WING.** Estados Unidos. NBC. 1999
- **POLITICAL ANIMALS.** Estados Unidos. HBO. 2012
- **THE NEWSROOM.** Estados Unidos. HBO. 2012

### **Centros de Estudio y Organizaciones**

- Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación.  
<http://www.amicmexico.org/>
- Centro Interamericano de Gerencia Política. Estados Unidos  
[www.centropolitico.org](http://www.centropolitico.org)
- Instituto de Comunicación Política. México  
<http://www.institutocomunicacionpolitica.com/>
- Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación. México.  
[www.coneicc.org.mx](http://www.coneicc.org.mx)
- División de asuntos públicos de MAS Consulting Group. México.  
<http://www.masconsulting.net/>

- Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas.  
<http://www.prorp.org.mx>
- Academia Mexicana de la Comunicación  
<http://www.amdc.org.mx/>
- International Association for Media and Communication Research. Estados Unidos  
<http://www.iamcr.org>

### **Publicaciones y Recursos de Internet**

- Campaigns and elections (Revista y página web). Estados Unidos.  
<http://www.campaignsandelections.com/>
- Revista Mexicana de Comunicación. México  
<http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx>
- E-lecciones.net. El Portal político iberoamericano. España  
<http://www.e-lecciones.net/>
- Portal de la Comunicación. España  
<http://www.portalcomunicacion.com/>
- Portal de Comunicación Integrada. República Dominicana  
<http://www.comunicacionesintegradas.com>