



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

T E S I S

Estrategias de comunicación institucional para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de las y los miembros de la Escuela Nacional de Cuadros hacia el Partido Revolucionario Institucional

que presenta

Karla Maren Trejo Sandoval

que para obtener el título en

Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Asesora

Lic. Paloma Montes García

Ciudad Universitaria, Cd. Mx, 2021



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.

Agradecimientos

Redactar esta sección fue la más esperada durante todo mi proyecto. En primer lugar, quiero agradecer a Dios por las oportunidades que me da, tal como la que tuve de pertenecer a la Universidad Nacional Autónoma de México. Agradezco por los conocimientos adquiridos y, sobretodo, por las experiencias y las personas a quienes conocí.

Mi eterno agradecimiento a mis padres, quienes en todo momento me han apoyado e impulsado para cumplir con mis metas, les amo y dedico este y futuros logros. También agradezco a Janeth Sandoval, la persona quien más me incentivó en este proyecto, quien creyó en todo momento en mis habilidades. Todo mi cariño y amor para ella. Toda mi gratitud para mis abuelos Ramiro, Graciela, Mauro y María y en general toda mi familia; para mi tía Teresa y mi tío Roberto.

Agradezco a mis amigas por sus consejos y ánimos, Abigail Sánchez, Aurora Sánchez, Silvia Marín y Ariadna Flores gracias por ser mis compañeras en el aula y en la vida. Asimismo, doy las gracias a mi asesora de tesis Paloma Montes García, quien me guío para lograr este proyecto tan importante para mí.

ÍNDICE

Introducción	4
1. Comunicación institucional en los partidos políticos y el sentido de pertenencia	9
1.1 Sentido de pertenencia: Componente de la identidad y la identificación partidista	17
1.2 Comunicación institucional: gestión y planificación desde la dirigencia de un instituto	22
1.3 Comunicación interna	29
2. Gestión de la comunicación como elemento que fortalece el sentido de pertenencia en un instituto: Caso PRI	33
2.1 Caso PRI: recorrido histórico de las estrategias que le permitieron ser el partido con más poder en México.....	41
2.2 Estructura interna del PRI.....	62
2.3 La Escuela Nacional de Cuadros: su propuesta para la formación política del PRI	68
3. Análisis de la estrategia de comunicación institucional de la Escuela Nacional de Cuadros del PRI (cuarta generación) y propuesta para la dirigencia nacional	74
3.2 Principales hallazgos sobre la estrategia de comunicación de la cuarta generación de la ENC	77
3.3 Propuesta de estrategia de comunicación institucional para fortalecer el sentido de pertenencia de los miembros de la ENC	83
3.4 Conclusiones	89
Anexos	93
Referencias:.....	127

Introducción

A inicios de los años 2000, en México aconteció un evento político con gran relevancia para la ciudadanía e incluso para extranjeros: el partido que había gobernado a nivel federal por más de seis décadas por primera vez perdió las elecciones presidenciales.

Este acontecimiento pareciera ser normal en un sistema democrático donde las opciones políticas legalmente reconocidas pueden acceder a puestos de elección popular, sin embargo, la derrota del Partido Revolucionario Institucional (PRI) en dichas elecciones significó para muchos el fin de la hegemonía priista, la cual desde los primeros años de su fundación mostró su interés por la permanencia en el poder político.

Por estas entre otras razones, existen diversos estudios, ensayos e investigaciones en el área de las ciencias sociales sobre la gestión del PRI. En ellos, por ejemplo, estudian qué y cuáles son los motivos de las y los electores al votar por un partido político; qué tipos de voto hay; evalúan la calidad de la participación política; analizan las percepciones de los individuos en relación con las acciones del gobierno en turno, se estudian las campañas así como los discursos de los candidatos (as).

Están los estudios descriptivos y críticos de la vida del PRI. Hay textos que se interesan por describir su historia tales como el que redacta Luis Javier Garrido en 1982 titulado "El partido de la revolución institucionalizada: medio siglo de poder político en México, la formación del nuevo estado, 1928-1945".

Este ejemplar detalla la historia política de México antes y después de la conformación del PRI y su participación en la edificación de la vida pública de los ciudadanos (as) mexicanos (as).

Hay libros recientes que reseñan la trascendencia y consecuencias de sus decisiones en la vida política y social de los mexicanos tales como el ejemplar de José Woldenber, Pedro Salazar y Ricardo Becerra llamado "La mecánica del cambio político en México. Elecciones, partidos y reformas" publicado en el año 2000.

En dicho texto se abordan de manera muy clara los cambios a la constitución mexicana que tuvieron efecto en el área electoral del país, desde la formación de nuevos órganos públicos como el Instituto Federal Electoral (hoy Instituto Nacional Electoral), los requisitos mínimos para registrar a partidos políticos, hasta el número de legisladores que conforman el Congreso de la Unión.

En este libro queda en evidencia que las reformas en el ámbito electoral perjudican y benefician a los partidos políticos, pues conforme fueron existiendo cambios a las leyes secundarias, se puede apreciar el acaparamiento que tuvo el PRI sobre los órganos electorales del país y por ende en el desarrollo político y social.

No obstante, el interés de esta investigación no se enfoca en lo electoral, sino en estudiar el fenómeno de comunicación y su planificación al interior de la Escuela Nacional de Cuadros (ENC) para responder cómo se fomenta el sentido de pertenencia del alumnado desde la dirigencia nacional del PRI a través de estrategias de comunicación, ya que, en teoría, en esta instancia se capacitan y forman a las y los futuros dirigentes y grupos de candidatos del partido.

La selección de esta institución coincidió con uno momento inestable para toda la estructura del partido, ya que la mayoría de los funcionarios públicos y dirigentes priistas fueron asociados con prácticas corruptas (2018).

Con esta investigación se buscó indagar sobre las técnicas de comunicación empleadas al interior de la ENC que tuviesen como principal propósito el fortalecimiento de la identidad partidista de los priistas y con ello el sentimiento de sentirse parte de una comunidad.

La hipótesis de esta investigación es que si las estrategias de comunicación institucional fuesen eficaces al interior de la ENC del PRI para fortalecer el sentido de pertenencia en las y los miembros del partido, esto incidiría en el cumplimiento de sus objetivos y en la cohesión interna de la escuela.

Para verificar la veracidad de la misma, en primer lugar, se acudió a la búsqueda de información en fuentes bibliográficas que permitieran adquirir un panorama más cercano sobre el fenómeno de la comunicación y el sentido de pertenencia, ya que “el uso de la información disponible -cualquiera sea su carácter documental- acerca de los antecedentes que dan cuenta de un fenómeno de la realidad, es la condición necesaria para comenzar cualquier tipo de investigación” (Yuni y Urbano, 2014, p. 99).

En este sentido los tres objetivos de mi investigación fueron: el primero, describir cómo una estrategia de comunicación institucional incide en la cohesión de un partido político; el segundo fue exponer un recorrido histórico del PRI, para evidenciar cómo a través de estrategias de comunicación instruccional se incidiría en el fortalecimiento del sentido de pertenencia de en la ENC, mismas que no fueron consideradas como se detalla en el capítulo dos, y por último, el tercer objetivo fue generar una estrategia de comunicación

institucional que fortalezca el sentido de pertenencia de los miembros de la ENC del PRI en el Estado de México como prueba.

En el primer capítulo se describen los conceptos teóricos que permitieran abordar un partido político y los públicos con los que interactúa: militante, miembro, simpatizante y votante; también se define conceptualmente el fenómeno colectivo e individual que es el sentido de pertenencia su relación con la identificación partidista y la comunicación.

Del mismo modo, en este capítulo se define a la comunicación institucional e interna en un instituto. Las fuentes documentales consultadas en el primer capítulo (Canel, 2005; Brandolini, et. al., 2008; Panebianco, 1990; Amador, 2008; entre otros) abordan teóricamente la incidencia de las estrategias de comunicación y su adecuada gestión cumplimiento de los objetivos de un instituto.

En este sentido, el segundo capítulo inicia con la descripción de la relación entre la planificación comunicativa y el fortalecimiento del sentido de pertenencia, se detalla más este segundo fenómeno social y su función al interior de un instituto político.

Según Marisol Gómez (2007) por medio de estrategias de comunicación adecuadas se puede fijar la política general de información con base en los principios esenciales de identificación con la institución con el objetivo de conseguir que dicha política sea la base de todas las relaciones informativas que den como resultado la personalidad de la organización y de la o el individuo que se afilia.

Para contrastar y poner a prueba los postulados y conceptos teóricos, se detalla la historia del PRI, así como las resoluciones de sus asambleas nacionales ordinarias. En este recorrido histórico se buscó identificar las estrategias que implementaron desde la dirigencia nacional con el objetivo de consolidar el vínculo entre militante y el partido,

además de las propuestas que se relacionaran con las mejoras del proceso de comunicación interno del PRI.

En cada asamblea ordinaria, tanto los dirigentes del PRI como el gobierno al cargo aseguraban que el partido contaba con el apoyo de la ciudadanía, sin embargo, y como se describe en el apartado, este poder lo obtuvo a costa de imposiciones legales que impedían a otros partidos acceder a puestos de elección popular y con ello participar en la formación democrática del Estado mexicano.

Del mismo modo, se aborda de forma genérica la estructura del partido con el propósito de describir su dinámica. Posteriormente se indican los motivos que llevaron al PRI a crear la ENC como el mecanismo de formación política que les aseguraría el adoctrinamiento de las bases.

Por su parte, en el tercer capítulo se analiza la estrategia de comunicación de la cuarta generación de la ENC en la que se presentan los testimonios de las dirigentes nacionales que dan cuenta de la gestión de la comunicación institucional.

Dichos testimonios fueron recabados durante un periodo de cuatro meses en los que se visitaron las instalaciones de las oficinas nacionales de la ENC ubicadas en la Ciudad de México.

En estas visitas se concretaron dos entrevistas semiestructuradas con dos de los tres dirigentes de la escuela de formación política del PRI. Este tipo de entrevistas “funciona adecuadamente en aquellas investigaciones que se interesan por interrogar a administradores, burócratas, que se presume son gente preparada y controlan su tiempo, por lo tanto, las preguntas deben ser concretas y expeditas” (Sánchez, 2015).

En este sentido, una vez recabados los conceptos teóricos y después de analizar las respuestas de la directora y la secretaria general de la ENC, en el tercer capítulo también se incorporan propuestas de cambio en estrategia de comunicación institucional que permita fortalecer el sentido de pertenencia de las y los miembros.

1.Comunicación institucional en los partidos políticos y el sentido de pertenencia

Asociarse entre los seres humanos, formar grupos y dar origen a instituciones son acciones que caracterizan a los individuos que viven en sociedad. La clasificación de los grupos en una sociedad depende en gran medida de los principios y propósitos que éstos determinen como propios y difundan a sus públicos.

Los seres humanos al ser parte de un grupo o varios grupos de la sociedad pueden reconocerse a sí mismos, es decir, construyen su identidad a partir de la interacción con otros. Por otro lado, la existencia de grupos genera entidades colectivas como lo son las instituciones y el rasgo en común de estas dos entidades, la individual y la colectiva, es que configuran la realidad.

En una sociedad la cohesión es necesaria para los individuos, ya que cuando éstos desean adaptarse a los cambios externos, por ejemplo, de tipo económico, político, social, cultural, entre otros los grupos dotan a los individuos una existencia social de su creación y se derivan en los medios que garantizan los mecanismos de conservación. Pablo González (2005) menciona los aportes de Emile Durkheim para afirmar que cuantas más

relaciones diversas tenga un individuo, más lazos lo unirán a un grupo y a su vez la cohesión social se fortalece.

Los grupos, y con mayor eficacia las instituciones, se encargan de proveer a los individuos seguridad y certidumbre sobre el porvenir en el ámbito económico, educativo, familiar o social. En este sentido, el nacimiento de una institución deriva de la necesidad de un grupo de individuos por garantizar el cumplimiento de necesidades o intereses identificados por la misma agrupación.

Sin embargo, la mera conformación de un grupo no garantiza la satisfacción de los intereses que tienen en común los miembros, los dirigentes del mismo, primero debe contar con legitimidad para que sus acciones y decisiones en efecto repercutan en la realidad de los individuos, es decir, estos deben institucionalizarse.

Los factores políticos que inciden en la realidad de un individuo son por ejemplo, el acceso a derechos, la formación de gobierno, la distribución de los recursos públicos, entre otros y son las instituciones políticas las que surgen para dotar de certidumbre a ciertos sectores de la sociedad sobre los mismos rubros, es decir, los partidos políticos, por ejemplo, son las instituciones que en una sociedad tienen por objetivo la formación política de la sociedad bajo principios y valores definidos por los miembros.

Las primeras definiciones sobre este tipo de agrupaciones se caracterizan por enfatizar su lucha y el ejercicio del poder político. Angelo Panebianco (1990) indica que durante años se consideró a estas instituciones como instrumentos y acciones organizadas para el mantenimiento del poder de unos cuantos sobre otros.

Por su parte, Norberto Bobbio (2002) en su diccionario sobre política asegura que dar una definición de partidos políticos no es sencillo ya que este fenómeno se ha presentado y se

presenta con características distintas desde las actividades concretas, su desarrollo en lugares y tiempos diferentes, así como los términos de estructuración organizativa que cada partido asume.

Sin embargo, no deja de señalar la incidencia que estas asociaciones tienen en la gestión del poder político, pues menciona que al momento de participar en el proceso político como en la organización de elecciones, en el nombramiento de personal político, entre otras actividades, “los partidos políticos vienen delegados para actuar en el sistema con la finalidad de conquistar el poder” (Bobbio; 2002).

Esta característica sin duda asigna a los partidos políticos un papel fundamental en la configuración de la realidad política en una sociedad, sin embargo, sólo es uno de los fines principales. Esta acotación, la conquista del poder político, limita el entendimiento y la trascendencia de los partidos políticos en la vida privada y colectiva de los seres humanos.

En el portal digital del Sistema de Información Legislativa (SIL) se indica además, que los partidos tienen dos objetivos fundamentales “1) canalizar y transmitir los intereses y demandas de la población para que sean consideradas en la toma de decisión gubernamental; y, 2) posibilitar la participación de la población en el proceso político por medio de la elección de los representantes populares que ejercen el poder político” (SIL; 2020).

Esto sugiere que las finalidades primordiales de los partidos políticos deberían ser fomentar la representación de los intereses de los ciudadanos, dar respuesta a las demandas que éstos proclaman, así como generar áreas de participación en donde la ciudadanía sea el sector más importante para los dirigentes de un partido.

Sin embargo, la lucha por el poder es al parecer el objetivo más importante para algunos partidos políticos, y esta disputa viene acompañada, en el mejor de los casos, de las posibilidades de ejercer la voluntad y creencias de los vencedores. Acciones que incluyen a los que son miembros del partido político y a los que no se identifican con él.

La formación de gobierno es una de las maneras para ejercer el poder político con la que cuentan los partidos, su capacidad de acción en el gobierno no sólo repercute en lo político, sino también en lo económico, cultural y social.

Angelo Panebianco (1990) sugiere ver a los partidos políticos como asociaciones que apuestan por la formación de áreas de igualdad para que todos participen. Lo que varía entonces es la forma en la que cada institución genera estas áreas, cómo difunden su creación y garantizan su acceso.

Siguiendo los aportes de Panebianco (1990), este autor menciona que con el paso del tiempo los partidos políticos que iniciaron como agrupaciones se convierten en una identidad colectiva a través de la institucionalización, un proceso mediante el cual el partido define valores y acciones que le permiten lograr sus fines.

En este sentido, algunos partidos políticos pueden ser considerados como institutos, ya que establecen valores y normas específicas que los conforman. Además, Geoffrey Hodgson (2011) menciona que una institución es un tipo de estructura social que supone reglas codificables y normativas de interpretación y comportamiento; características identificables en los partidos que ocupan un espacio en la vida pública de un país.

Para que la institucionalización sea óptima, los dirigentes deben crear estrategias que garanticen el mantenimiento y la difusión de la lealtad hacia el partido¹ para “fortalecer la identidad ya que esto deriva en impulsos por la conservación del instituto” (Panebianco, 1990, p. 115) esto hace referencia a la propaganda, la cual puede comprenderse como la actividad de difusión de las ideas u opiniones con el objetivo de que el escucha, es decir, cualquier individuo que reciba dicha información, actúe y piense de determinada manera.

Estos modos de actuar, valores y principios dan como resultado la ideología del partido, la cual se refiere al

fundamento de las representaciones sociales compartidas por un grupo social (...) encarnan los principios generales que controlan la coherencia total de las representaciones sociales compartidas por los miembros de un grupo (...) las ideologías políticas impregnan por entero el campo político, tales como los sistemas totales que constituyen, a sus actos y procesos, a las prácticas políticas diarias, a las relaciones de grupo, a las normas y valores fundamentales, así como a actitudes políticas más específicas que son controlados por las ideologías (Van Dijk, 2005, págs. 19-25).

Al pasar por este proceso, es decir, la definición de valores, normas y acciones para el cumplimiento de los objetivos, también establecidos, un partido político se institucionaliza², lo que significa que adquiere fuerza en la sociedad ya que define valores y acciones políticas con efectos generales en la realidad social e individual.

Dicho lo anterior, los partidos tienen el compromiso de garantizar espacios de libre acción y decisión política, tales como: la afiliación a algún partido político, la preferencia electoral,

¹ En esta investigación instituto y partido político serán empleados como sinónimos para referirse a aquellas instancias colectivas conformadas por ciertos sectores de la sociedad que tienen como principal objetivo obtener y gestionar el poder político de la sociedad en la que se originan, así como representar los intereses políticos de individuos bajo valores, principios y modos de actuar distintivos.

² Sin olvidar el cumplimiento de las disposiciones legales descritas en la página 15 de este documento, para el caso de los partidos políticos en México.

la simpatía con declaraciones públicas, el apoyo a actos efectuados por líderes partidistas, entre otras expresiones públicas.

En este sentido, Mario Ezcurdia (1981) menciona cuatro rangos empleados para el análisis de las preferencias políticas de los individuos votante, simpatizante, miembro y militante:

Tanto el votante como el simpatizante son imprecisos por lo que su estudio se complica, ya que en ninguno de los dos rangos se han establecido elementos que evalúen con precisión el grado de compromiso respecto de un partido con forme pasa el tiempo.

Ser miembro de un partido implica una solicitud individual y de compromiso con los candidatos, las movilizaciones y reuniones; por último, el militante se caracteriza por ser en quien descansan las actividades especiales del partido, promueve nuevas adhesiones, su particularidad es actuar en pro de su partido (p.72).

Por tanto, son los miembros y en especial la militancia, los sectores más importantes para todo partido político, incluso más que los votantes y simpatizantes, ya que la identidad se sustenta en aquellos que dan marcha a los objetivos del instituto a través de sus acciones y pronunciamientos.

Para la presente investigación es necesario añadir de entre los miembros de un partido político la categoría de grupo dirigente, ya que, si bien los públicos segmentados por el nivel de compromiso hacia el partido son clave para la conservación del instituto, los dirigentes son un actor fundamental en su mantenimiento.

Cuando un individuo es miembro de un partido político se ve implicado en procesos individuales y colectivos al asociarse, ya que “asume los principios de una institución como propios y esto no sólo tiene efectos en el ambiente en el que se desarrolla como miembro a través de la representación social” (Reveles, 1999, p. 29) sino también en el

exterior, pues con base en los mismos criterios se diferencia respecto de miembros de otras instituciones.

Los individuos aprehenden valores de los grupos a los que pertenecen y son su base al momento de definir su propia identidad, valores y creencias por medio de la interacción resultado del proceso de comunicación. Es sólo frente a otro individuo cuando el primero deduce quién es, ya que los atributos y defectos que pueda atribuirse una persona a sí misma sólo cobran significado a partir de las interacciones con los demás.

En un sistema democrático, como el de México, los partidos políticos son entidades de interés público que tiene como fin promover la participación de la ciudadanía en la vida democrática así como contribuir en la integración de órganos de representación política, según lo indicado en el artículo 41 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM; 2019).

Por su parte, en la legislación secundaria, La Ley General de Partidos Políticos (LGPP; 2015) en su artículo 10, indica que las disposiciones para que un grupo u organización social sea registrada como partido político debe contar con estatutos, declaración de principios, programa de acción; contar con .26% de afiliados de la lista nominal en por lo menos 20 asambleas o 300 militantes en 200 asambleas distritales y una vez cumplidos los requisitos legales, para mantener su registro deberán obtener al menos el 3% de votos en las elecciones posteriores a su nombramiento.

Ahora bien, retomando la teoría, cual efecto inherente de este tipo de instituciones, Panebianco (1990) menciona que como resultado de la burocratización y el acaparamiento de los espacios internos por pequeñas facciones, el partido político se convierte en un instrumento al servicio del grupo dirigente, por lo que las causas en común, valores y

principios que dieron origen al mismo pierden secuencia y se genera decepción por parte de los demás miembros.

Esta incorrecta distribución de los beneficios a los que acceden los dirigentes por medio de la institución aunado a la falta de atención de las demandas internas genera condiciones de inestabilidad organizativa, atenta contra la identidad y peor aún, puede culminar en la salida de los miembros del partido. De ser así, tanto el individuo que renuncia a su afiliación como la institución pierden estabilidad.

Por otro lado, los aportes de Jesús Aguilar (2008) sustentan que cuando la dirigencia deposita todos sus esfuerzos, o la mayoría a ganar votos de individuos externos a la institución, existe la posibilidad de perder su capacidad para atender los intereses de la militancia e incluso desaparecer.

Por ello, de entre los objetivos principales de los dirigentes de un partido para lograr su conservación es fortalecer los lazos de la militancia y los valores como el compromiso y la responsabilidad, ya que cuando un partido logra consolidar un vínculo de los miembros hacia el mismo, se crea una base de votos seguros en las contiendas electorales y, aún más, obtienen apoyo constante en la formulación de políticas públicas y de la consecución de los objetivos de gobierno.

Uno ejemplo de vínculo entre el partido político y los miembros es el sentido de pertenencia, un proceso individual por la incidencia en la definición de la identidad de los individuos y colectivo porque genera conciencia de cohesión grupal entre los miembros.

1.1 Sentido de pertenencia: Componente de la identidad y la identificación partidista

La pertenencia implica más que la posesión de objetos o ideales, se refiere más bien a la apropiación individual, en este caso de valores y principios que identifican a un grupo con un individuo y a un individuo con un grupo. El sentido de pertenencia es un sentimiento de arraigo que tiene origen en lo individual y se desarrolla en lo colectivo.

Abraham Maslow (1948) menciona que la pertenencia es una de las necesidades humanas que debe ser satisfecha para la autoactualización³. Esta última es definida como el uso pleno y la explotación de los talentos, capacidades y potencias de un individuo que le permiten vivir con plenitud y dar sentido a su vida.

La satisfacción personal a partir de la pertenencia a un grupo organizado, con base en los aportes de Maslow, otorga a los individuos seguridad y posibilidades de autodesarrollarse, al ser miembro activo e importante en un grupo, puede ser este el familiar, amistoso o incluso institucional.

Alejandro Sanín (2013) indica que el sentido de pertenencia ha sido denominado como una variable que está relacionada con la generación de compromiso y responsabilidad

³ Abraham Maslow (1948) plantea cinco niveles en los que describe las actividades que cada individuo requiere cumplir para avanzar hacia su plenitud. Según sus aportes, para ascender de un nivel a otro, las necesidades del primer nivel deben ser satisfechas para que pueda atender las necesidades del segundo y así sucesivamente hasta llegar al último nivel.

En el primer nivel destacan las necesidades fisiológicas tales como comer, dormir y beber; en el segundo se encuentran las necesidades de seguridad, por ejemplo, un empleo e ingresos estables; el tercer nivel comprende las necesidades sociales, es decir, el afecto entre amigos, de pareja y familiar, mismo nivel donde se destaca la importancia de la pertenencia a un grupo; el cuarto nivel engloba las necesidades de reconocimiento social, en este nivel, además de la estima de amigos, familiares y de pareja, el individuo espera que la sociedad en general muestre signos de respeto hacia él; por último, en el quinto nivel se hayan las necesidades de autoactualización, las cuales se refieren al conocimiento pleno de la razón de ser y estar de cada individuo. En este último nivel, en teoría, cada persona se desarrolla potencialmente en el área donde él considera que puede realizarse plenamente y en efecto lo hace.

que lleva a los miembros de un instituto a disponer de energía, tiempo, constancia y dirección de su acción cotidiana al cumplimiento de los objetivos de un instituto; condiciones alentadoras que inciden en el desempeño de los miembros, a nivel individual y grupal.

Este sentimiento posibilita que los miembros compartan la experiencia y aprendizaje que obtienen a través del instituto del que son parte, este incluye a los demás miembros, simpatizantes y votantes, para el caso de los partidos políticos.

Cuando un individuo forma parte de un grupo el sentido de pertenencia funciona como un componente para su desarrollo individual: a partir de las interacciones, el individuo refuerza los valores, principios con los que se autodefine y guía su comportamiento dentro del grupo y frente a miembros de otros grupos.

Es necesario además destacar el papel que tiene el sentido de pertenencia en el colectivo, su existencia y fortalecimiento en organizaciones, empresas, e instituciones políticas, por ejemplo, genera compromiso con el desarrollo y vigencia de las mismas, ya que al sentirse parte de un colectivo, el individuo se compromete y va adoptando como propios los valores y principios, es decir la ideología.

Leyda Mercedes (2014) menciona que el compromiso es un elemento clave ya que es muestra del sentimiento de vinculación por parte de los miembros con el grupo y de la disposición a participar activamente en la construcción de significados compartidos y la cohesión grupal. Por lo tanto, el sentido de pertenencia es a la vez un componente de la identidad partidista de los miembros y tiene incidencia en el desarrollo colectivo de la institución.

En este sentido, es tarea imposible que los miembros de una institución política tengan en común el mismo nivel de sentido de pertenencia y por lo tanto de compromiso y responsabilidad hacia el partido, no obstante, la planificación de estrategias para el fortalecimiento de ese componente puede aportar herramientas que faciliten dicho objetivo.

Por su parte, identidad es lo que le es inherente a un individuo, instituto u organización, es lo que las define, es un fenómeno que se caracteriza por tener su origen y desarrollo en lo social e individual. Es colectiva por su función en la definición de los valores y principios de un colectivo como lo es una institución. En este sentido, los partidos políticos son ejemplo de las agrupaciones que inciden en la determinación de la identidad de los individuos de una sociedad.

La identidad tiene origen y se desarrolla en cada individuo, se define como “un fenómeno que evoluciona y es susceptible a cambios; tiene una complejidad organizada y selectiva ya que se construye acorde con las necesidades, preferencias e intereses funcionales de los individuos” (Molina, 1999, p. 45).

Esta concepción teórica sobre la identidad nos habla de la libertad que tiene el individuo para elegir los valores y principios que definirán su actuar en la sociedad como individuo y cómo inciden los grupos de la sociedad en la definición y fortalecimiento de esos valores.

Por su parte la identificación partidista, al igual que el sentido de pertenencia, tienen efectos no sólo en el individuo que se identifica con un partido político, “este fenómeno incide en el sistema político de una sociedad y es, por ejemplo, en una democracia un elemento característico, pues se reconoce la libertad de los ciudadanos por elegir el

partido que más se adecue a sus expectativas, principios y valores” (Campbell y Valen, 2018: 2).

La identificación partidista es un vínculo afectivo por parte de un individuo hacia un partido político el cual le permite asimilar información y tomar decisiones de una manera más sencilla. Incluso, Jesús Aguilar (2008) menciona que

La identidad o identificación política se define como el sentimiento que tiene una persona de pertenecer a un grupo, cuando esta identificación influye en su comportamiento político. La identificación es, entonces, un proceso por medio del cual una persona percibe que comparte características comunes con otra y, por lo tanto, adopta sus ideas, valores o conductas y aquellos que no se identifican con ningún partido político tendrán que invertir mayor tiempo y energías para asimilar el flujo continuo de información política (p. 19)

Esto significa que uno de los principales componentes de la identificación partidista es la información política a la que accede cada individuo. Dicha información circula en el espacio y se conforma por discursos emitidos por actores facultados. Estas instancias están legitimadas por entidades reconocidas legalmente, como son los partidos, para actuar y decidir en el porvenir político de la sociedad de la que son parte.

El espacio público donde se confrontan estos discursos cuyo contenido es información política ha sido estudiado por la Comunicación Política y una de las primeras propuestas concretas sobre el modelo y estudio de la comunicación política fue elaborado por Dominique Wolton (1995). Él se refirió a ésta como el espacio de confrontación de los discursos políticos del gobierno, los periodistas y la opinión pública a través de sondeos.

Esta definición fue un gran aporte en tanto identifica los actores de la producción, emisión y decodificación de mensajes en la sociedad donde se aborda la realidad política a través

de discursos, sin embargo, su campo de estudio no queda del todo claro, además, excluye a las instituciones políticas, dueños de medios de comunicación y dimensiones externas como la social, cultural y económica, por mencionar algunas.

Por su parte, Ángel Panebianco (1990) propone que la comunicación política puede definirse como el tipo particular de mensajes -y de informaciones - que circulan en el sistema político y que son indispensables para su funcionamiento, ya que condicionan toda su actividad, desde la formación de las demandas hasta los procesos de conversión, y las respuestas del mismo sistema.

Esta última definición esboza la necesidad que tiene un partido político por generar información política y circularla a través de distintos canales a los públicos de la institución para que de esta manera los individuos determinen su identificación partidista.

Los aportes sobre la comunicación política permiten identificar a los actores de la sociedad que están legitimados para emitir mensajes en el espacio público. En ese sentido, la producción, difusión, tratamiento, e incluso reserva de cualquier información por parte de estas entidades tiene efectos en la sociedad de la que son parte.

Por ello, el mantenimiento de un partido político desde una perspectiva comunicativa sugiere comprender los procesos por los cuales los miembros se apropian de la responsabilidad de garantizar la permanencia de la institución política, ya que "las comunicaciones son invocadas como apoyo de la red de acción como un todo" (Moragas, 1985, p.13).

Miquel de Moragas (1985) indica que a través de la propaganda, es decir, la actividad persuasiva que tiene por objetivo la difusión y divulgación de normas y valores moldeados distintivos de cada institución, los grupos dirigentes de las mismas pueden reforzar la

posición del poder interno con el que cuentan o debilitarse si la comunicación es ineficiente y por lo tanto atender con la ideología del grupo y la identidad de los miembros.

Por su parte, la identidad de la institución según los aportes de María Canel (2007) se moldea por la comunicación que mantienen las personas que son miembro, por lo que la comunicación de un instituto político tiene origen en cada integrante; sea éste dirigente o militante, los mensajes y el contenido debe ser común a todos, ya que de esto resulta la identidad del partido.

No obstante, aunque la interacción de la institución proviene de cualquier miembro, la planificación y gestión de la comunicación recaen directamente en los dirigentes, ya que son ellos quienes cuentan con el derecho y obligación de administrar los recursos con los que cuenta el instituto.

1.2 Comunicación institucional: gestión y planificación desde la dirigencia de un instituto

La comunicación es un proceso que permite a los seres humanos interactuar a través de símbolos que existen en la sociedad; este fenómeno social está presente en cualquier tipo de interacción humana.

El estudio de los procesos de comunicación en los distintos ámbitos de la vida social e individual es útil para comprender y dar solución a cualquier conflicto que perturbe la estabilidad de la sociedad, de una institución política o incluso de un individuo.

Su estudio requiere identificar a los actores involucrados en cualquier acción, de hecho, a inicios de 1949 Claude Shannon y Warren Weaver publicaron *La teoría matemática de la comunicación* en la que describieron a través de un modelo lineal el proceso de este fenómeno social. En este modelo se identificaron las instancias que dan origen al proceso de comunicación humana: una fuente de información; seguida de un transmisor quien por medio o canal da una señal y el receptor recibe la información, lo que lo convierte en el destino.

Esta definición aplicada en un estudio de la comunicación de las instituciones políticas implica identificar las entidades que al interior de una institución producen los mensajes y qué canales utilizan para difundirlos a sus miembros, simpatizantes y votantes, sin embargo, no es suficiente con identificar el emisor, el mensaje y al receptor, es necesario analizar el contenido del mensaje, el contexto y el medio de difusión, pues en ello se encuentra la identidad del partido político, el mensaje que dan los líderes y dirigentes a los simpatizantes y a los miembros da cuenta de las normas de acción y el sustento de las decisiones de sus dirigentes.

Para Joep Cornelissen (2004), la Comunicación Institucional es la gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que la organización, en este caso institución, dependen.

Esta concepción sobre la Comunicación Institucional remarca la importancia que tiene la gestión de las interacciones internas y externas que lleva a cabo un instituto; además,

señala que su gestión debe ser eficaz para lograr relaciones favorables con los públicos como lo son los militantes, miembros, simpatizantes y votantes para los partidos políticos.

Por ello, el interés de esta investigación es evidenciar la importancia de que los grupos dirigentes de los institutos políticos, en especial de los partidos políticos, reflexionen sobre planificar estratégicamente la comunicación de la institución ya que Angelo Panebianco (1990) recomienda ver la gestión de la comunicación como un fin en sí mismo que posibilita el cumplimiento de las metas de un partido político.

El fenómeno de la comunicación y su función en una institución política va más allá de una acción activa por parte de un emisor (grupo dirigente) y una actitud pasiva de los receptores (miembros).

En este sentido, el investigador Julio Amador (2008) menciona que toda práctica humana está mediada por la producción simbólica y que la cultura e identidad son el resultado de un proceso continuo en donde la comunicación funge un papel importante en procesos de valores que dan sentido a la vida en sociedad e individual.

Ante esta aportación, la función de la comunicación resulta más compleja pues los problemas de su eficacia varían en niveles y elementos que dan paso al proceso, cuyo objetivo es mantener constante el flujo de información entre los individuos de la sociedad cuyo significado es asignado *a priori*.

Comprender la estructura que engloba el concepto de la comunicación puede evitar discursos confusos respecto de lo que esta se refiere y tiene como función, por lo que es importante analizar los conceptos y el significado dado a la misma.

El estudio y clasificación de los tipos de comunicación, por ejemplo, la comunicación política, la institucional e interna "son la reflexión del proceso de la comunicación en las actividades cotidianas, formas de pensamiento e ideologías que sustentan una sociedad" (Rosas, 2013, p. 5) y la identidad de los individuos.

Dado que las instituciones están conformadas por personas, su identidad se refleja en la identidad de la entidad que forman como partido político, por lo tanto, éste también se comunica, crea sus mensajes y los difunde a miembros y simpatizantes.

Pascale Weil (1992) determinó que la comunicación posee un carácter ideológico ya que este fenómeno social por sí sólo niega intereses opuestos ya que se enfoca en lo común. Menciona además que, en las instituciones, la comunicación funge como palanca de cambio, pues además de expresar su identidad, el instituto la proyecta. Estos señalamientos sustentan una de las tesis más significativas sobre la comunicación institucional que ofrece el autor, en la que asegura que no existe institución sin proyecto ni proyecto sin comunicación que estimule su realización.

Esto quiere decir que la planificación de la comunicación en un partido político no sólo se refiere a la redacción de discursos y selección de canales, además se refleja en estrategias donde se estipulan las acciones concretas para el cumplimiento de una meta, ya que la comunicación pone en común la información necesaria que le permita a cada individuo desenvolverse en favor de la institución lo que beneficia la cohesión interna.

Por medio de la planificación de la comunicación es posible dar cuenta de la razón de ser de una institución, su quehacer presente y futuro, el diagnóstico de su situación actual y los desafíos. Con base en los datos recabados, los investigadores Ayuzabet y Oscar

(2010) indican que los dirigentes deben determinar las acciones estratégicas para dar solución a los conflictos que les impiden cumplir sus metas institucionales.

Las acciones comunicativas deben planificarse, ya que “un acto enuncia la vocación, llama a la participación interna, crea unidad y son el nexo por el cual hay comunidad (...) las palabras de la dirección valen como compromiso y deben cumplirse” (Weil, 1992, p. 154).

Por lo tanto, lo que se dice y lo que se ha hecho por parte de los dirigentes de un partido compromete a sus miembros a hacer lo que se ha dicho y hacer lo que se hace. Esto habla de una gestión coherente entre los valores proclamados y los actos efectuados por los miembros del instituto político.

Los receptores de los mensajes de un partido político, según lo revisado con Mario Ezcurdia (1981) se pueden clasificar en: militante, miembro, simpatizante y votante; a estos agregué el grupo dirigente, sin embargo, de entre el público de este tipo de institutos también se encuentran los partidos políticos opositores así como el órgano autónomo garante, el INE, donde sus miembros sustentan su actuar con valores y estrategias distintivas.

En este sentido para efectuar la tarea de comunicar el quehacer de un partido político, es necesario que los dirigentes gestionen dos tipos de comunicación que, si bien dan forma y estructuran la comunicación institucional, el estudio, planeación, seguimiento y evaluación de la comunicación interna no aplica en su totalidad para la comunicación externa.

La planificación estratégica de la comunicación busca establecer objetivos que pretenden alcanzar como institución ya que define a dónde quieren llegar (metas) y cómo lo van a lograr (acciones). Esta planificación evita ambigüedades ya que en teoría se estipulan las

atribuciones y acciones de cada área y los miembros en general para su cumplimiento “la estrategia de comunicación aporta valor a la institución, optimiza la comunicación interna y fortalece el sentido de pertenencia de toda la compañía” (Brandolini et al., 2008, p. 61) en este caso institución.

La planificación de la comunicación en un instituto político permite que el grupo dirigente genere información pertinente para la producción de los mensajes con el contenido pertinente, asimismo, gestionar la comunicación implica innovar y seleccionar los canales adecuados que le permitan a los miembros de un partido interactuar para llegar a consensos que garanticen la permanencia del partido.

Las estrategias de comunicación según Francisco Javier (2008) agrupan las energías y las potencialidades de las personas que integran una organización o instituto para orientarlas a metas en común y según María José Canel (2007) en toda institución pública la comunicación debe encontrarse en puestos de alta dirección, ya que es una contribución estratégica en la toma de decisiones, por lo que está unida a la estrategia de la acción.

Los mensajes que circulan al interior de un partido tienen su soporte en los canales formales, los cuales deben abordar los procesos de actuación de cada área; esta manera de comunicarse entre la dirigencia y los miembros se considera como la planificación sistemática de acciones, define los límites y alcances del mensaje, es decir, la comunicación formal.

Marisol Gómez (2007) menciona que la eficacia de las estrategias de comunicación ayuda en la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros a través del uso de los canales adecuados que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos de dicho instituto.

Además, María José Canel (2007) asegura que a través de las técnicas de comunicación institucional los líderes han de ser capaces de construir confianza con los subordinados de la institución, conocer sus fortalezas, debilidades gustos y preferencias. Saber reconocer, estimar, impulsar y fortalecer los vínculos que generen al interior es primordial, ya que de esto depende la estabilidad del partido. Como líderes de la institución son pieza clave para cualquier estrategia.

Sin embargo, debido a que la comunicación de la institución tiene un componente personal, “los partidos y su comunicación son susceptibles de personificación” (Canel, 2007, p. 240), esto quiere decir que la valoración de la comunicación institucional se basa en la mayoría de los casos en el actuar del líder o grupo de líderes.

En este sentido, la eficacia de las estrategias de comunicación al interior de un partido político obedece a los niveles de credibilidad de los dirigentes que la planifican, así como de las técnicas y canales que elijan para difundir los objetivos del partido, por lo que la eficacia nunca recae en el proceso de comunicación en sí.

No es sencillo que un grupo dirigente controle las emisiones que realice cada miembro del partido político, sería una tarea compleja, pues la comprensión de los mensajes enviados por los altos mandos varía con base en la percepción que cada individuo forja sobre la institución y las personas que lo lideran.

Cuando la dirigencia de los partidos políticos ignora los estudios sobre los procesos de comunicación institucional a nivel interno, estas instituciones tienden a la fragmentación, nacen pequeños grupos que se caracterizan por ocultar información sobre el área del partido lo que genera errores de procedimiento que impiden una actuación articulada para el cumplimiento de los propósitos del partido.

Estas pequeñas agrupaciones al interior de los partidos políticos pueden culminar en facciones y son efectos de tensión y poca credibilidad entre los miembros, así como de los miembros hacia los dirigentes. En este sentido, si la dirigencia no conoce al menos qué canales utilizan las distintas áreas mucho menos serán capaces de satisfacer las necesidades de los miembros.

1.3 Comunicación interna

La segmentación de los receptores de un mensaje facilita la creación del mismo para lograr su entendimiento ya que se identifican los recursos con los que el emisor cuenta. En un instituto político, la segmentación de sus públicos permite identificar los canales y términos que se emplean para comunicarse y difundir su misión y visión como instituto.

Esta actividad comunicativa se presenta tanto en lo individual como en lo colectivo, ambas entidades de la sociedad, los individuos y las instituciones que resultan de su elección, seleccionan con base en sus objetivos cómo se comunican, qué comunican y para qué comunican.

Se considera que para la elaboración de un estudio de comunicación interna es necesario catalogar la transparencia de los miembros y grupos dirigentes como un elemento clave para la efectividad de la comunicación al interior de un partido político, ya que “de la información que circula al interior del instituto se da sentido y claridad a la tarea que cada miembro realiza y afina la identidad colectiva e individual” (Brandolini et al, 2008, p. 8).

Por su parte, por transparencia se sugiere que los mensajes difundidos por lo dirigentes hacia los miembros sean totalmente claros y sus acciones congruentes con sus principios, ya que son el sector con mayor responsabilidad en el instituto, de la información que

difundan a las distintas áreas que lo conforman depende el cumplimiento de los objetivos del mismo.

La comunicación interna se refiere al “conjunto de estrategias de comunicación efectuadas por cualquier organización o institución para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros a través del uso de diferentes canales que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos de dicha instancia” (Gómez, 2007, p. 148).

Esta definición sustenta la hipótesis de esta investigación donde se plantea que la planificación de estrategias de comunicación incide en el mantenimiento de un instituto político y sobretodo posibilita contar con miembros integrados y motivados por la conservación del partido a través del tiempo.

La falta de planificación en la circulación de mensajes puede ocasionar malos entendidos y rumores que impidan el cumplimiento de cualquier objetivo de una institución ya que “la fluidez en la red de conversaciones y el consenso en los significados que circulan son fundamentales para crear una identidad fuerte” (Brandolini et al., 2008, p. 19).

Además, la falta de planificación en comunicación genera inestabilidad y una identidad débil en un instituto, por lo que identifico la acción deliberada por parte de dirigentes de ocultar información ya sea porque se trata de actos ilegales o porque no concuerdan con los principios y valores proclamados como una de las causas que debilitan un partido político.

Estos dos factores, la falta de planificación y la poca transparencia de los mensajes y actos de los dirigentes de un partido político, condenan a la institución a no cumplir con el

propósito de ser un representante de la ciudadanía y ser una entidad que da certidumbre política a los individuos que son miembros del mismo.

Por tanto, no habrá estrategia de comunicación institucional que armonice, mejore o fortalezca la identidad de los miembros de un instituto político si los dirigentes ocultan información o son incoherentes en sus actos. Ya que, si no son honestos con los miembros, al hacer y decir cosas contrarias no sólo defraudan a la militancia, sino que, en peor de los casos, “los dirigentes incorporan modos de actuar basados en intereses de grupos jerárquicos, lo que afecta la razón de ser de la organización o institución” (Brandolini et al., 2008, p.27).

La honestidad debe primar en los mensajes de los dirigentes y la coherencia en su actuar⁴, ya que cualquier cosa dicha y hecha por esta área del instituto será valorada y comunicada por los miembros dentro y fuera del instituto, lo que convierte a militantes y miembros en los voceros que mayor atención deben tener al momento de planificar la comunicación externa, por ello la trascendencia de una eficaz y coherente estrategia de comunicación interna para lograr efectos positivos con los públicos externos, es decir votantes y simpatizantes.

La definición de estrategia se encuentra íntimamente relacionada con la noción de actos y decisiones cuya ejecución son resultado de una serie de análisis, reflexiones y prospectivas ante situaciones dadas, esto resulta en planes a ejecutar con un fin determinado. Sin embargo, aunque también se relaciona con actividades bélicas, su

⁴ Miquel de Moragas asegura que “ la eficacia persuasiva del acto comunicativo se relaciona con la credibilidad de la fuente (...) un mismo mensaje transmitido a través de medios distintos ofrece, igualmente, resultados distintos” (Miquel; 1985: 13).

empleo en las ciencias sociales aporta a la comprensión de la acción humana, en este caso comunicativa.

Concebir a la comunicación desde una perspectiva estratégica para la conservación de un instituto no reduce este fenómeno social a la condición de una herramienta o técnica de gestión corporativa, más bien propone reflexionar sobre la planificación de las acciones de comunicación que incidan en el devenir de la institución.

En este sentido, la perspectiva estratégica de la comunicación, según los aportes de Faerch y Kasper (1989) se explica con la interacción humana, ya que es resultado de procesos en donde hay un consenso como resultado de una negociación previa, por lo que la existencia de una serie de situaciones exige comportamientos estereotipados como la selección de canales adecuados, conceptos claros y pertinentes, entre otras acciones que permiten a los individuos interactuar y comprenderse.

Por otra parte, Elizabeth Becerril (2015) propone tres clasificaciones que forman parte del interés de la comunicación interna en la que pueden planificarse estrategias para el fortalecimiento del sentido de pertenencia: descendente; ascendente y horizontal.

La comunicación descendente son el conjunto de mensajes producidos y emitidos por los dirigentes de la institución hacia los miembros en el que se encuentran la asignación de tareas, actividades, políticas o mensajes de mantenimiento.

Por su parte, la comunicación ascendente se refiere a los mensajes emitidos por parte de los miembros de un instituto, de entre los que destacan: preguntas, quejas, solicitudes y sugerencias. A diferencia de tipo anterior, esta categoría implica un proceso de retroalimentación, en el que deben primarse las recomendaciones pues dota al miembro de satisfacción por aportar al mejoramiento y vigencia del instituto del que forma parte.

Por último, la comunicación horizontal remite al intercambio de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico, en cuyo proceso pueden identificarse soluciones a problemas de la institución, coordinar actividades o simplemente informar.

Además, Jesús García (1998) propone una forma más de comunicación al interior de una institución: la transversal, en la que se consideran la creación, emisión e interpretación de mensajes desde y para todas las áreas que involucran la institución.

La existencia de estas formas de comunicarse entre los miembros de un partido permite la existencia de diversas opiniones y temas al interior. Los temas pueden variar desde los que comprenden el ejercicio de la institución hasta los que se son resultado de las relaciones de tipo amistosas que se desarrollan en un instituto. Se considera que al ser un espacio en el que los miembros están por convicción, su convivencia al interior puede desencadenar en relaciones fraternales con mayores niveles de compromiso y confianza, lo que fomenta la unión entre los miembros y de los mismos hacia el partido.

2. Gestión de la comunicación como elemento que fortalece el sentido de pertenencia en un instituto: Caso PRI

En teoría, las instituciones no se interesan por obtener beneficios, ya que su actividad y organización son sin ánimo de lucro, pues “las instituciones gestionan recursos asignados para dar servicio al Estado o a ciudadanos por lo que cuentan con reglas de acción” (Martín, 1999, p.12).

La gestión de estos recursos depende de las decisiones y acciones del grupo dirigente de cada institución, e indudablemente, la gestión de la comunicación es clave para que las estrategias planeadas por los dirigentes sean transmitidas a los miembros y a su vez, el grupo dirigente debe recibir las opiniones y percepciones por parte de la militancia para su mejora.

Gestionar la comunicación puede parecer una tarea intangible, sin embargo “sus beneficios son tangibles y se ubican en el interior como en el exterior (...) esto se logra pensando y organizando la comunicación de manera estratégica” (Brandolini, et al., 2008, p. 92).

Por ello es necesario que los dirigentes de un instituto tengan claro cómo generar, difundir y evaluar la comprensión de los mensajes clave que van a circular al interior del mismo, ya que los beneficios tangibles para un partido político son, por ejemplo, las afiliaciones y los votos obtenidos en elecciones populares y la toma democrática del poder político y administrativo.

Los mensajes clave son aquellos que contienen los valores, las acciones y las normas que identifican a la institución, es decir, aunque al interior de las instituciones políticas como lo son los partidos políticos, los mensajes pueden variar en temas, desde la percepción del día hasta opiniones sobre acontecimientos nacionales también están los clasificados como clave para el funcionamiento del instituto.

Estos mensajes clave al interior de un partido político “son una base activa en la consolidación y construcción de la empresa- en este caso institución – a partir de la circulación de la misión, visión y valores que a su vez se traducen en los modos de actuar en los que no debe haber contradicción” (Brandolini, et al., 2008, p. 117).

En este sentido, la comunicación que existe en un instituto se divide en dos formas, la informal y la formal. En la primera forma, la tarea de los dirigentes es propiciar un ambiente de confianza en el que los miembros puedan expresar opiniones de cualquier índole dentro y fuera de las instalaciones del partido, ya que se refiere al tipo de comunicación que no circula por canales oficiales y no es necesariamente contenido indispensable para el funcionamiento del instituto.

Por su parte, en la comunicación formal se abordan los procesos de actuación en cada área del partido, esta manera de comunicar considera la planificación sistemática de acciones, define los límites y alcances del mensaje, evalúa y selecciona los mejores canales para la difusión, es decir planear estrategias de comunicación.

Los dirigentes de un partido deben generar mensajes que se relacionen con las tareas del instituto, sus principios, sus normas y sobretodo actuar conforme a lo dicho, ya que los actos y mensajes son elementos unidos en la comunicación pues la naturaleza de este fenómeno social "es actuante ya que todo sujeto al actuar tiene como referente al otro (...) la comunicación tiende al acto y lo propaga" (Javier, M., 2001: 95) en forma de normas de acción y valores a través de la propaganda que debe gestionar todo partido político.

Miquel de Moragas (1985) afirma que las comunicaciones en las instituciones, es decir, las interacciones verbales, no verbales, escritas, audiovisuales, etc., son la ideología de la institución y que ésta es comunicada a través de agentes especializados como la escuela, el hogar y en este caso el partido político.

Por ello, la gestión eficaz de la comunicación institucional tiene que ver con las estrategias dictadas por los dirigentes del partido político. En teoría, la dirigencia debe considerar procesos y públicos distintos y, por lo tanto, elaborar mensajes con base en las

características de los públicos. La planificación estratégica de cada tipo de comunicación exige la generación de mensajes acorde, seleccionar los canales, momentos y frecuencia determinados para tener comunicación.

Al igual que la comunicación informal e informal, estos públicos: militante, miembro, votante y simpatizante han sido abordados desde la comunicación externa e interna. Ambas dan cuenta de la comunicación institucional de un partido político y como se indicó en el primer capítulo ambos tipos son la reflexión del proceso de la comunicación en las actividades cotidianas, formas de pensamiento e ideologías (Rosas; 2013:5) que sustentan la identidad de los individuos y las instituciones.

Todo grupo social organizado, por ejemplo, un partido político “hace, dice y se manifiesta ante la población hacia la que se dirige” (Martín, 1999, p. 19) por lo tanto, se comunica. Esto lo logra a través de sus miembros y en especial de los grupos dirigentes, ya que, en el mayor de los casos, son éstos quienes cuentan con mayor legitimidad para emitir una opinión y tomar una decisión públicamente en comparación con los miembros sin cargo jerárquico.

Por otro lado, se encuentran las manifestaciones de la militancia, las cuales además de ser escuchadas por los dirigentes, los miembros de un partido dan sus impresiones sobre la empresa – institución- ante todas las personas con quienes se relacionan. Por ello “los miembros se transforman en los voceros más importantes” (Brandolini et al., 2008, p. 31).

En este sentido, la planificación estratégica de la comunicación interna debe estar enfocada en las mejoras de los canales de retroalimentación, así como el fomento a un ambiente de respeto en el que los miembros puedan opinar libremente.

Si además de un ambiente de confianza, el grupo dirigente atiende las necesidades de los miembros “existe la posibilidad de otorgar a la persona que ingresa en la institución un incipiente sentido de pertenencia” (Martín, 1999, p. 19) a través de una eficaz gestión de la comunicación.

Cuando una persona se identifica con los valores de un partido político, encuentra sentido en la misión y visión sentido y es probable que quiera compartir opiniones con los miembros o incluso formar parte del instituto. Si su experiencia al interior es satisfactoria, es decir, cumple con alguna de las necesidades del individuo, seguramente éste lo comunicará con los que interactúa, afines a sus principios o no.

La relación entre la gestión de la comunicación institucional, en especial de la interna, y el sentido de pertenencia radica en que por medio de estrategias de comunicación adecuadas, el grupo dirigente puede fijar la política general de información, pues “con base en los principios esenciales de la institución se puede conseguir que dicha política sea la base de todas las relaciones informativas formales de los miembros que den como resultado la personalidad de la institución y del individuo que se afilia” (Gómez, 2007, p. 142) con miras a que la militancia difunda los valores y principios de la institución a los públicos externos.

La planificación de estrategias no sólo debe esforzarse por atraer a los que no se identifican con el instituto político, más bien deben priorizar el cumplimiento de las necesidades de sus miembros para que de esta manera se fortalezca el sentido de pertenencia al interior del instituto.

El fortalecimiento de este sentimiento satisface la necesidad de cada individuo por pertenecer a un grupo (Maslow; 1964) además, genera compromiso y responsabilidad por

parte del individuo hacia el grupo o institución al cual pertenece, incidiendo así en su mantenimiento. De lo contrario, cuando no son satisfechas las necesidades de los miembros, es probable que el individuo busque otra agrupación o institución.

Alfredo Huerta (2018) indica que la identificación y satisfacción de las necesidades reales de cada individuo son directamente proporcionales a la percepción individual, es decir, si el individuo no siente o percibe como atendidas estas necesidades reales, no podrá existir el vínculo que genere el compromiso que caracteriza a la identidad con algo o con alguien; es decir, no se genera el sentido de pertenencia.

En palabras del autor

Sólo sentir o percibir una necesidad real como satisfecha puede hacer que la persona se sienta motivada, identificada y comprometida, convencida de que se ha creado un vínculo (...) con el satisfactor, y que está definido por la aceptación voluntaria de comportamientos, como resultado del análisis personales que tiene un individuo, derivado de un juicio valorativo interno donde las expectativas de los resultados esperados dependen del alcance que vislumbren sus propias experiencias de vida (p.1)

En este sentido, el incumplimiento de las demandas y necesidades de un miembro puede dar resultados negativos en su percepción lo que se traduce en poco compromiso y responsabilidad hacia el instituto. A su vez, la falta de atención de un miembro condiciona el sentido de pertenencia que pueda generar hacia al grupo dirigente, y en general a los demás miembros del partido.

Este incumplimiento puede deberse a distintos factores, tales como falta de recursos para concretar objetivos, escasa orientación en estrategias, por falta de recursos humanos que atiendan las solicitudes de los miembros, inadecuada organización, por el escaso

reconocimiento de los miembros destacados, por falta de consenso, o porque sencillamente los dirigentes ignoran las demandas.

Para fortalecer este sentimiento desde una estrategia de comunicación institucional se deben analizar los mensajes que emiten los dirigentes hacia los miembros, evaluar la selección de canales en donde se difunden las ideas, dar seguimiento a las dudas que surjan sobre el mensaje, identificar las fallas de las técnicas de comunicación, y sobretodo analizar la congruencia entre los actos y mensajes de los dirigentes con los valores partidistas.

De la información que circula al interior de un partido político depende el desarrollo del sentido de pertenencia, “los mensajes clave deben ser emitidos en canales institucionales de dos vías, es decir, tanto el emisor como el receptor son creadores y decodificadores de mensajes” (Brandolini et al., 2008, p. 35). Los dirigentes del instituto comunican principios, la misión y la visión a los miembros, simpatizantes y votantes con el objetivo de dar a conocer su razón de ser.

Los actos y mensajes que el grupo dirigente comunica, en la mayoría de los casos, da cuenta de la identidad de los miembros, ya que en teoría los mensajes contienen la visión, la misión y los valores de la institución.

Por ello, en la planificación estratégica al interior de un partido, los dirigentes deben priorizar el cumplimiento de las necesidades de su militancia antes de solicitarles atraer más simpatizantes y hacerlo desde la comunicación significa que deben existir los canales y espacios necesarios para la interacción que den pauta al consenso sobre la percepción de satisfacción al interior del partido.

Cuando el grupo dirigente de un partido escucha y atiende las exigencias de los miembros con apego a sus principios y valores, es probable que el individuo genere un vínculo con dirigente, con las personas que forman parte de su estructura y por lo tanto con lo que el partido representa, lo que lo distingue de entre los demás partidos: su identidad.

El sentido de pertenencia genera un vínculo entre el individuo y la institución que da origen al compromiso y a la responsabilidad y con base en los aportes de Alejandro Sanín (2013) el compromiso es la elección deliberada de un individuo por ser parte de un instituto y actuar en su beneficio; y, la responsabilidad, se relaciona con el cumplimiento de las tareas asignadas para la realización de los objetivos a corto, mediano y largo plazo del instituto.

En este sentido cuando un individuo considera satisfechas sus necesidades es probable que se sienta comprometido con la ejecución de las tareas dictadas por los grupos dirigentes con el propósito de darle continuidad al instituto y asimismo al cumplimiento de sus exigencias.

Alejandro Sanín (2013) asegura que los juicios y percepciones son los que llevan a las personas a reaccionar o actuar en determinada manera y es posible que cuando un miembro de un instituto percibe que los demás actúan con responsabilidad y basados en los principios partidistas, las personas deseen hacerlo de igual manera. Por ello la trascendencia de que los dirigentes como entidad pública y líderes del partido actúen en todo momento congruente a los valores que proclaman como característicos de la agrupación, por convicción y no por deber.

En los Documentos Básicos de cada partido político en México se enlistan su declaración de principios, valores, su plan de acción entre otros elementos que son la síntesis de su

ideología, ya que con base en estos documentos los militantes deben guiar sus acciones y definir su identificación partidista.

En ellos definen su estructura, la manera en la que asignan los cargos de dirección y los puestos de elección popular, asimismo, definen los derechos y obligaciones de su militancia. Sin duda, son documentos detallados cuyo contenido en teoría es llevado a la práctica por los ciudadanos que se identifican con el partido político de su preferencia, sin embargo, la sola difusión de estos documentos no garantiza la aprehensión de los valores, las estrategias de los dirigentes deben estar orientadas al cumplimiento de las necesidades de los miembros con base en sus principios y valores.

2.1 Caso PRI: recorrido histórico de las estrategias que le permitieron ser el partido con más poder en México

La creación del Partido Revolucionario Institucional (PRI) estuvo marcada por los intereses de un solo hombre y su grupo, lo que evidencia porqué en la actualidad se habla del mismo como un partido corrupto⁵ ya que este grupo definió las formas que le permitieran la conservación del poder a toda costa.

Marcelo Torres (2017) menciona que el origen de la corrupción no se relaciona con la ideología de los partidos políticos, sino que existen individuos carentes de principios en todos los países y, hasta donde se sabe, en todos los partidos. Sin embargo, por la frecuencia y la gravedad de los casos en los que se han visto envueltos los miembros del PRI, es factible afirmar que, en ese partido, la corrupción se convirtió en norma y no en excepción.

⁵ Roberto Ochoa (2017) menciona que corromper significa alterar y trastocar la forma de algo, echar a perder, depravar, pudrir, sobornar a alguien con dádivas o de otra manera. Es decir, seducir o pervertir a alguien para obtener beneficios propios o grupales.

El PRI presenta inconsistencias entre los actos de sus dirigentes y sus estatutos, así como la falta del apoyo de la población desde su creación como Partido Nacional Revolucionario (PNR) en 1929. A lo largo de los años, sus dirigentes han carecido de un efectivo fortalecimiento de una ideología partidista y del sentido de pertenencia de su militancia por enfocarse en la obtención de votos.

Con base en una discusión en la clase “Comunicación política” grupo 0002⁶, dirigida por el profesor Leonardo Figueiras el 13 de octubre de 2020, se concluyó que el PRI no había nacido para estar en un régimen electoral y mucho menos democrático. Además, se le asignaron algunas características a este no partido: es demagógico, con modelo corporativo, disciplinario, nacidos para conservar el poder a toda costa y ejercer una dominación tiránica.

El no partido hace referencia a la falta de congruencia de los actos de los dirigentes frente a los estatutos y declaración de principios, pues estos actúan totalmente contrario, su origen marca la creación de un órgano que sirve a intereses grupales, no de la ciudadanía.

Lamarlo no partido concuerda también con la definición que hizo el primer ministro de Francia Jean Perier en 1930 sobre el PNR, quien se refirió a este como un no partido más, pues este sólo lo era de nombre, más bien era “un verdadero clan político, es decir asociación de personas, que buscaban sobre todo, y ante todo, conquistar el poder no para hacer triunfar un ideal sino obtener para ellos, sus parientes y amigos todo tipo de prebendas” (Javier, 1982, p. 126) o remuneraciones.

Para argumentar cada adjetivo dado al partido, se describirán los momentos en la consolidación del PNR así como su cambio a Partido de la Revolución Mexicana (PRM) y

⁶Clase de la carrera Ciencias de la Comunicación en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

los acuerdos recabados de las asambleas nacionales ordinarias como PRI que evidencian los atributos asignados.

Este partido fue creado como resultado del proyecto de un hombre llamado Plutarco Elías Calles quien fuera un político, militar y presidente de México de 1924 a 1928. Con ayuda de varios políticos de la época posrevolucionaria, Plutarco buscó unificar a los partidos políticos y organizaciones civiles del país en un solo instituto.

Con base en los aportes de Luis Javier Garrido (1982) el proyecto de partido de Plutarco Calles estaba influido por los puntos de vista del embajador norteamericano Dwight Morrow y por ello no concordaba con la realidad mexicana ya que se trataba de “un país semifeudal y agrario en el que no habían existido nunca prácticas democráticas y en el que la gran mayoría de la población permanecía en el analfabetismo” (p.71).

Al concluir la Revolución Mexicana en el país aún no existía autoridad para hacer cumplir las normas electorales y era la vía de las armas la que dominaba la elección así como el nombramiento del presidente de la república. Se asesinaban por el poder.

Bajo este contexto, Plutarco Calles “tenía la firme convicción de que un aparato estatal fuerte no podía convertirse sin un partido que agrupara militares y civiles firmemente disciplinados a la autoridad central” (Javier, 1982, p. 74), lo que respalda el adjetivo dado al PRI: disciplinario.

La formación de este partido nació bajo la idea de unificar a todos lo que se proclamaban revolucionarios y encauzar en un solo lugar las demandas de la revolución, y por ende la formación del estado mexicano. Sin embargo, esta unión fue desde la propuesta una simple conglomeración de nombres de partidos políticos y organizaciones, no de seres humanos dispuestos a llegar a acuerdos.

Desde su origen, se pretende disciplinar a los miembros sin su consentimiento en la mayoría de los casos, pues en su fundación el partido agrupó a 148 partidos políticos de 29 entidades de la república y militares, los miembros de cada instancia simplemente fueron añadidos a las bases del partido.

La unificación propuesta por el comité creado por Calles no fue completamente aceptada, al principio varios grupos y partidos nacionales como el Partido Comunista de México (PCM) El Partido Nacional Agrarista (PNA), el Partido Socialista de la Frontera (PSF) entre muchos otros se mostraron preocupados y en contra del proyecto callista.

Por un lado, capas medias de la población veían en los callistas “hombres profundamente corruptos, enriquecidos ilícitamente en el ejercicio del poder” (Javier, 1982, p.78), y por otra parte, terratenientes y fracciones del ejército veía en el proyecto de Plutarco como una tentativa para perpetuarse en el poder y no estaban equivocados.

Ya que la idea de Calles y su grupo fue captar la mayor cantidad de partidos locales, organizaciones de cualquier tipo y crear un órgano encargado de su organización, en realidad no existió contacto ni interés hacia los integrantes, el objetivo fue tener el poder sobre el estado mexicano y sobre las normas legales que daban acceso a él, más que un partido, se fue formando un organismo demagógico.

Con base en los aportes de Valentina Pazé (2016) la demagogia se ha vuelto una palabra genérica, no obstante ha sido puesta al día para dar un nombre a regímenes u organismos tendencialmente autoritarios, que se auto legitiman invocando a la autoridad del pueblo, acciones identificables desde la fundación del PNR hasta el PRI.

Su origen como PNR fue definida por Luis J. Garrido (1982) como un frente de organizaciones y no una agrupación de individuos, por lo que pronto evidenció ser un centro de negociación de los principales dirigentes políticos (p.99).

Es por ello que para el primer aniversario del proyecto de Calles el clima en el que se desarrollaba era aún de extrema violencia, los callistas carecían del apoyo de sindicatos y partidos políticos nacionales como el PLM, el PNA y el PSM, quienes crearon una alianza contra la situación de privilegio que gozaba el grupo dirigente del nuevo partido. Esta fue la Alianza Revolucionaria Nacional (ARN).

Tras las elecciones de 1930 y el periodo de gobierno de Portes Gil, Javier Garrido (1982) relata que el partido quedó dividido entre una tendencia que se oponía al grupo Callista y quienes buscaban que el PNR prevaleciera incluso sobre el presidente de la República.

Por ello, Plutarco optó por nombrar a Lázaro Cárdenas como el presidente del PNR, un hombre de Jiquilpan que apoyaba a los campesinos y leyes agrarias, con el propósito de fortalecer al partido frente a las elecciones y mermar el ambiente de tensión y discrepancia.

Esta asignación, sobre todo la razón, evidencia nuevamente el propósito de Elías Calles por asegurar el control del PNR sobre el estado mexicano, las propuestas que se enfocaran en la militancia carecían una vez más.

La unión entre el partido y el poder ejecutivo bajo el mando de Cárdenas se intensificó pues según el nuevo presidente del PNR "el partido (...) es el organismo dinámico del régimen y al margen de las funciones del gobierno (...) organiza a la colectividad, la encauza dentro de los principios del régimen" (Javier, 1982, p. 137), pues completa con sus recursos el propósito del gobierno.

El interés del nuevo dirigente del partido fue mostrar un apoyo incondicional frente al gobierno en turno, lo que hacía más distante la independencia del PNR ante el jefe del ejecutivo, por lo que el nombramiento de Cárdenas como el candidato a la presidencia en 1934 fue bien recibido ya que contaba con una base social organizada y una alianza con dirigentes de organizaciones campesinas, el sector faltante en las bases del PNR.

Francisco Reveles (1999) menciona que la ideología en el PNR “dejó de ser algo sustancial dada la flexibilidad que demostró para adaptarse a cada gobierno” (Reveles, 1999:158), característica que se evidenció también en el último gobierno federal (2012-2018).

No obstante, el apoyo con el que contaba Cárdenas no fue suficiente para evitar las irregularidades durante las elecciones donde resultó ganador; tampoco lo fue para que su gobierno transcurriera en paz y con acuerdos, ya que la población y grupos políticos nacionales seguían denunciando la incidencia de los intereses de Calles en el partido y el gobierno.

Por esta razón, Cárdenas optó por la expulsión del general Calles “con el fin de cesar las actividades subversivas (...) depuró al partido de las malas prácticas y las filas de la organización” (Javier, 1982, p. 200), medidas que no fueron capaces de darle al partido una nueva imagen.

La razón de su ineficacia es que al interior del partido existían diversas agrupaciones de la sociedad que no se apoyaban entre sí, lo único que tenían en común era estar adscritos al instituto creado desde arriba, es decir, creado y moldeado bajo los intereses de los dirigentes de estas agrupaciones y partidos locales, no fue la unión de los miembros de las mismas por elección.

Sin embargo, Cárdenas insistía desde la presidencia de la república en que los campesinos, obreros jóvenes y mujeres formaran parte del partido por lo que en 1937 dio a conocer su proyecto en el cual buscó la transformación ideológica, de imagen y estructura del a partir de 1938 denominado Partido de la Revolución Mexicana (PRM).

Francisco Reveles (2015) menciona que la refundación del PNR significó convertir al partido en una maquinaria electoral para conservar el poder a través de la atención a las demandas del ideario revolucionario con el objetivo de adoctrinar a sus cuadros y socializar más allá de su propia organización.

De entre los cambios que impulsaba el presidente Cárdenas se encontraba el reforzamiento de los lazos entre el partido y gobierno con las organizaciones populares por lo que acudió a los llamados a la unidad con trabajadores. Además, señaló que los sindicatos y los militares formarían parte de la consolidación de la reestructuración del partido.

Esta unión creada entre el partido y los diversos sectores de la sociedad se justifica en tanto son entidades de interés público que forman parte del Estado una vez electos; sin embargo, la incidencia del partido en la vida de la militancia no ha sido la adecuada para fortalecer su identidad partidista y en menor medida el sentido de pertenencia.

Luis Javier Garrido (1982) menciona además que el proyecto de Cárdenas incluía limitar la fuerza de los caciques callistas, obtener mayor participación obrera, campesina y militar; impedir la expansión de la fisura entre el partido que representa los ideales de la revolución, atender las nuevas exigencias y prestarle atención a mujeres y jóvenes a través de actividades deportivas; y, por si fuera poco, insistía en restaurar la identidad del partido, la pregunta es ¿cuál identidad?

Reveles (1999) recalcó la inexistencia de una ideología, pues en la historia de este partido destacan las luchas inconclusas que no pueden darle al partido una identidad, valores ni principios claros "su estrategia (...) buscar la conservación del poder y no su conquista" (Reveles, 1999, p. 176).

Por ello, aunque el entonces presidente Cárdenas -más no los dirigentes del partido- había logrado el apoyo total de la Confederación Mexicana de Trabajadores (CTM), en ese entonces una de las organizaciones más poderosas del país, el PRM seguía avanzando gracias a la relación intrínseca con el poder ejecutivo, no por sí mismo.

Nuevamente los cambios en los estatutos y la declaración de principios del PRM "fueron asignados y debatidos por los dirigentes de las diversas instancias del partido" (Javier, 1982:240) no se consultaron a los miembros e incluso la afiliación era obligatoria y no fue hasta 1990 que establecieron la afiliación como libre e individual.

En este sentido el cambio en 1946 de PRM a PRI no fue tan preciso como en el anterior "más que una nueva génesis, fue el inicio de la institucionalización del partido" (Reveles, 2015, p. 152), además, la reforma electoral impulsada durante el sexenio en turno, sentó las bases del autoritarismo modernizador que gobernó México la segunda mitad del siglo XX.

Desde la primera asamblea del PRI, los acuerdos están enfocados en los esfuerzos por lograr los propósitos del presidente en turno así como el de los dirigentes, año tras año, en cada asamblea se procuraba reformar leyes que permitieran al PRI gobernar.

Como se indica en la tabla 1 de las asambleas del PRI, en la efectuada en 1953, en el partido se insiste en dar prioridad a los propósitos revolucionarios del presidente en turno,

lo que sugiere emplear las energías de las bases en darle cuerpo y movimiento a las campañas presidenciales.

En este sentido, “los órganos (...) aparecían como órganos de dirección y no de participación. La estructura del partido estuvo basada en la idea de jerarquía y no de la participación de los miembros” (Reveles, 1999, p. 161), al parecer la militancia era considerada sólo en las elecciones.

El PRI se mantuvo como el organismo que servía al poder ejecutivo y donde se utilizaban a los miembros como meros instrumentos de propaganda, no se les atendía como militantes, no como personas.

Adriana Gallo (2007) asegura que dada la centralización en la toma de decisiones partidarias y la verticalidad en lo relativo a la selección de autoridades priistas, aquel que era designado candidato presidencial lograba elegir al resto de la organización partidaria detrás de él, la militancia caría de atención, espacios de participación y decisión.

Incluso en la III asamblea se definió públicamente al PRI “como un instituto político constituido para conquistar y conservar el poder público mediante el sufragio” (González y Zertuche; 2014, p.175) medidas que perduran hasta su actual dirigencia, mismas que le impiden fortalecer la identidad y el sentido de pertenencia de la militancia, como pueden leerse a continuación.

Tabla 1		
Asamblea	Fecha	Acuerdos
Asamblea Ordinaria Constitutiva del PRI	18 de enero de 1946	Se crea el Partido Revolucionario Institucional. El partido agrupó a 148 partidos políticos de 29 entidades de la república.
I Asamblea Nacional	2 al 4 de febrero de	Además de reafirmarse una

Ordinaria	1950	<p>vocación nacionalista del PRI, se estableció un mecanismo para elegir a los candidatos a puestos de elección popular mediante asambleas municipales, distritales, estatales y nacionales.</p> <p>El Consejo Nacional del PRI fue sustituido por una Gran Comisión con representantes de los tres sectores.</p>
II Asamblea	5 al 7 de febrero de 1953	<p>Se aprobó en el partido un programa que proponía seguir la trayectoria revolucionaria del presidente y para tales efectos el entonces dirigente del instituto aseguró se fomentaría a los organismos del partido hacia las bases de las campañas del presidente.</p> <p>Se discutió la posición del partido frente al voto de las mujeres y en general los derechos políticos.</p>
III	27 al 30 de marzo de 1960	<p>Se aprobó una nueva declaración de principios para el partido.</p> <p>En ella se definía al PRI como un instituto político constituido para conquistar y conservar el poder público mediante el sufragio'' (González y Zertuche; 2014. p 175).</p>
IV	28 al 30 de marzo de 1065	<p>Se discutió la responsabilidad con las diversas expresiones de la ciudadanía por ocupar un lugar preponderante entre</p>

		<p>las opciones políticas.</p> <p>Se establecieron ocho coordinaciones regionales de acción femenina y juvenil.</p>
V	26 al 27 de febrero de 1968	No se encontró información.
VI	4 al 5 de marzo de 1971	Se aprobó la creación de sistema de formación política al interior del partido con el propósito de capacitar a los miembros para el ejercicio de la función pública.
VII	19 al 21 de octubre de 1972	<p>Se nombra a Jesús Reyes Heróles como dirigente nacional del PRI.</p> <p>Se discutieron la planeación y políticas económicas en consonancia con los intereses de la dirigencia priista y del gobierno de la República.</p>
VIII	25 de septiembre de 1975	No se encontró información.
IX	10 al 26 de agosto de 1978	Se incorporó la Declaración de Principios y el Programa de Acción los grandes hitos de gobierno del gobierno de López Portillo, como la reforma política, la autosuficiencia alimentaria y el afán de planeación.
X	25 al 26 de octubre de 1979	No se encontró información.
XI	9 al 11 de octubre de 1981	No se encontró información.
XII	2 de diciembre de 1982	Se aprobó el nacimiento de la Comisión Nacional de Coordinación Política encargada de vincular al CEN con los tres sectores y los legisladores priistas para

		<p>ordenar y agilizar sus trabajos.</p> <p>Se creó la Secretaria de Promoción y Gestoría y la Dirección de Desarrollo Comunitario y Atención a la Familia.</p> <p>Se actualizó el padrón de militantes y se sembraron las bases un sistema de consulta para la selección de candidatos y se echó a andar el Programa de Promoción del Voto que reunió a las estructuras sectorial y territorial para captar la mayor cantidad posible de sufragios.</p>
XIII	2 al 4 de marzo de 1987	No se encontró información.
XIV	1 al 3 de septiembre de 1990	<p>Se planteó que el PRI abriese sus puertas a la iniciativa ciudadana y a sus nuevas organizaciones, con el fin de que reflejara el pluralismo social del país.</p> <p>Se establecieron nuevos principios de afiliación de ciudadanos y organizaciones. La afiliación de ciudadanos se definió como individual y libre, Sin la obligación de pertenecer a algún sector.</p> <p>Se creó el Consejo Político Nacional, que se caracteriza por ser una dirección colegiada, donde se puedan crear los consensos políticos y equilibrios necesarios, y que involucre a todas las</p>

		<p>fuerzas internas: estructuras territoriales, representantes legislativos, organizaciones sectoriales y cuadros distinguidos.</p> <p>En lo que se refiere a la elección de dirigentes del partido, se acordó que los aspirantes deben haber ocupado el cargo directivo inmediato inferior o haber ocupado uno de elección popular. Para su registro debían contar con el apoyo del 20% de las organizaciones, o bien del 20% de los directivos o el 5% de los miembros individuales de la jurisdicción respectiva.</p>
XV		<p>En ningún documento consultado, incluso en los publicados por el mismo partido, se encontró registro de la celebración de esta asamblea.</p> <p>En los textos pasa de la XIV asamblea a la XVI.</p>
XVI	28 al 30 de marzo de 1993	<p>Se decidió fortalecer los consejos políticos estatales, municipales y distritales, ampliando sus atribuciones y haciéndolos responsables de sus procesos de selección.</p> <p>Se concretó la transformación del sector popular.</p> <p>La CNOP cedió su lugar al Frente Nacional de Organizaciones y Ciudadanos, el Movimiento Nacional Sindical y la Coalición Nacional de Productores de Bienes y Servicios y el Movimiento</p>

		Popular Territorial conformado por comités de vecinos.
XVII	19 al 21 de septiembre de 1996	Se estableció que los interesados en la candidatura presidencial deberían contar con antecedentes en cargos de elección popular y en la dirigencia de los órganos y organismos del partido. Se dio la rebelión de un grupo de gobernadores contra Ernesto Zedillo durante la XVII Asamblea Nacional en septiembre de 1996 para eliminar a dos de los precandidatos a la presidencia de la república que se presumía quería imponer.
XVIII	17-20 de noviembre de 2001	Se estableció la creación de un código de ética y "señaló la necesidad de una militancia acreditable además de incluir a jóvenes y a mujeres en su estructura" (González y Zertuche; 2014, p. 289). Se otorgó reconocimiento orgánico a las corrientes de opinión que habían surgido y se impulsaron medidas sobre la paridad de género y la presencia de jóvenes en candidaturas como en órganos de dirección del PRI.
XIX	2 al 4 de marzo de 2005	El principal eje de conflicto durante esta asamblea se centró en el alcance de los artículos 163 y 164 de los estatutos del PRI entonces

		<p>vigentes, relativos a la sustitución del presidente del CEN en caso de que éste se ausentara.</p> <p>En la XIX Asamblea no se decidió, y postergó las decisiones sobre cómo elegir al candidato presidencial.</p>
XX	23 de agosto de 2008	Se definió la socialdemocracia como la ideología del instituto político
XXI	Marzo 2013	Quedó definida la relación entre el partido y el gobierno al incluir al presidente Enrique Peña como miembro de la Comisión Política Permanente, acto que comprometió ideológicamente al gobierno con la presidencia.
XXII	12 de agosto de 2017	<p>Por unanimidad, la Asamblea Nacional del PRI avaló el dictamen en el que se incluye abrir los candados a candidaturas de ciudadanos simpatizantes del tricolor, así como prohibir que un priista que llegó a un cargo por la vía plurinominal participe en la siguiente elección por la misma vía.</p> <p>En este sentido, para cualquier ciudadano que quiera participar en las elecciones como candidato (a) no será necesario militar en el PRI.</p>

Elaboración propia con base en los textos de Guadalupe Pacheco (2009 y 2013), González y Zertuche (2014) y

Redacción del El Universal (2017).

El acuerdo al que llegaron en la XIV Asamblea, donde los aspirantes deben haber ocupado el cargo directivo inmediato inferior o haber ocupado uno de elección popular, marcaba una vez más la incidencia que tiene el pertenecer a los grupos del partido que ya han ocupado puestos de dirección o de elección, por lo que los aspirantes de la base que no contaban con un apoyo partidista amplio, no podrían acceder a ningún puesto o candidatura.

Como se citó anteriormente “la estructura del partido estuvo basada en la idea de jerarquía y no de la participación de los miembros” (Reveles, 1999, p. 161). Estas prácticas impidieron la creación de espacios de participación y momentos de interacción y vinculación entre sus miembros.

A partir de la reforma de 1977 el PRI fue perdiendo votos y simpatizantes, por lo que López Portillo, el entonces presidente, nombró al ex dirigente del PRI, Jesús Reyes Heróles como su Secretario de Gobernación, “quien convocó a una serie de foros y consultas que dieron vida a la reforma electoral más democratizadora” (González y Zertuche, 2014, p. 224) de la historia de México y al mismo tiempo la que más evidenció la fragilidad del PRI como institución política en la sociedad mexicana, pues a partir de los cambios efectuados, el partido fue perdiendo poder.

Tras siete meses de discusión, la iniciativa presentada por López Portillo fue aprobada por el Congreso de la Unión en diciembre de 1977 y la reforma política quedó plasmada en la Ley Federal de Organizaciones Políticas y Procesos Electorales (LFOPPE) y en las reformas y adiciones de 17 artículos constitucionales⁷.

⁷ Los artículos de la CPEUM modificados fueron: 41, 51, 52, 53, 54, 55, 60, 61, 65, 70, 73, 74, 76, 93, 97 y 115.

De entre los cambios más significativos, Ricardo Becerra et. al (2000) mencionan la creación del registro condicionado y definitivo para los partidos políticos, la cual estipulaba que los nuevos partidos conservaban su registro con el 1.5% de votos, a partir de ese momento tenía acceso a medios de comunicación y podrían participar en procesos electorales federales.

Esto significó que los partidos políticos a partir de 1977 contaron con la posibilidad de difundir sus principios y planes de acción y por lo tanto ser una opción política con la que los mexicanos podrían identificarse.

Con la ampliación del Congreso de la Unión, la figura de los diputados de representación proporcional dotaba al sistema político mayor pluralidad, pues aseguraba que todas las agrupaciones políticas con registro pudieran emitir su punto de vista, y sobre todo presentar las demandas de los sectores a quienes representaban.

Después de las reformas político-electorales de 1977, el partido hegemónico “inició una lenta y documentada pérdida de votos (...) se erosionaba al mismo ritmo que avanzaba la modernización del país” (Becerra et al., 2000, p.143).

Para tales cambios, en el PRI era urgente que todos sus organismos evitaran perder su capacidad de movilización y aunque varias agrupaciones opositoras al mismo consiguieron su registro e incrementar el número de diputados, las prácticas del PRI seguían dominando el terreno político y electoral, pues para 1982 un priista asumió de nuevo la presidencia.

El nuevo dirigente del PRI, Adolfo Lugo Verduzco, consideraba necesaria una redefinición del PRI que respetara el nacionalismo revolucionario, asimismo, insistió en la renovación moral de la sociedad propuesta por Miguel De la Madrid.

Durante el sexenio 1982- 1988 el gobierno implementó políticas destinadas a evitar el hundimiento económico de México, sin embargo, “en varias regiones del país la población se inconformó con los resultados, mismos que se tradujeron en menor apoyo al partido” (González y Zertuche, 2014, p. 239).

La dirigencia del PRI aceptó que era necesario ampliar su oferta política por lo que la acción se centró en tres puntos “la promoción del voto; el acercamiento a la población; y la propuesta para la reactivación económica de México” (González y Zertuche, 2014, p. 240) sin embargo, ningún punto se enfocó en la importancia del fortalecimiento de los lazos internos y el compromiso de los miembros.

En 1984 se creó al interior del PRI la Comisión Nacional de Coordinación política, la Secretaria de Gestión y la de Desarrollo Comunitario, se actualizó el padrón de militantes y se promocionó el voto a nivel sectorial y territorial. Acciones que no atendían las inconformidades internas, pues para 1986 se constituyó la corriente Democratizadora encabezada por Porfirio Muñoz Ledo y Cuauhtémoc Cárdenas.

Con el propósito de negociar con la facción interna, en el PRI se nombró a Jorge de la Vega como dirigente del PRI y comisionado para entablar un acuerdo, sin embargo, “la incompatibilidad ideológica era irreductible y se evidenció en el nacimiento del Frente Democrático Nacional que más tarde se institucionalizaría como el Partido de la Revolución Democrática” (González y Zertuche, 2014, p. 251).

Para las elecciones de 1988 el PRI presentó una baja en la obtención de votos alcanzando el 51% del total a diferencia de elecciones pasada en las que obtenía el 70%. La elección de Carlos Salinas de Gortari significó la ruptura al interior más grande que ha experimentado el PRI en toda su historia, ya que fue la que tuvo menor credibilidad.

Lo más importante, como lo mencionan Becerra et al. (2000) es que a partir de ese año se marcó el fin de la mayoría absoluta en el Congreso de la Unión desde ese momento el PRI no podría modificar la constitución a su beneficio, ahora debía negociar con los distintos partidos políticos.

En este panorama, el ex presidente Salinas propuso aliviar la deuda externa con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, fortalecer la organización y la participación ciudadana, más seguridad y programas para enfrentar la pobreza como medidas para lograr el consenso durante el sexenio.

Por su parte, al interior del PRI se conducía por Luis Donald Colosio, quien consideraba necesario retomar la vocación política del partido más que la económica, sin embargo, sus esfuerzos por renovar al partido culminaron cuando Salinas de Gortari lo nombró Secretario de Desarrollo social en 1992.

El PRI se mantenía incapaz “de canalizar funcionalmente niveles de competencia electoral (...) su gran crisis llegó a causa de una escisión, pues a la larga sería imposible mantener una formación tan extensa ideológicamente como la que tendría que amalgamar el PRI si realmente fuesen representativos sus sectores” (Molinar, 1991, p. 217).

Este argumento sustenta que la pérdida de adeptos se debía principalmente a la falta de compromiso hacia los miembros por parte de los dirigentes por la escasa compatibilidad ideológica entre los mismos.

Para las elecciones de 1994 se eligió a Luis Donald Colosio como candidato priista para la presidencia de México en medio de protestas y movimientos sociales como el del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN).

Colosio enunció un discurso trascendental en el que identificaba las fallas y responsabilidades de los gobiernos pasados lo que le costó la vida. Al ser sustituido por Ernesto Zedillo el desgaste para el PRI era evidente e irreversible.

Con la reforma electoral de 1996 se marca con más claridad la debilidad partidista del PRI y el gran poder con el que contaba el poder ejecutivo y los legisladores del mismo partido dentro del Consejo General del entonces Instituto Federal Electoral. Órgano que daba valía de los resultados de las elecciones populares en México.

Al quedar sin voto los legisladores del PRI así como el secretario de gobernación en turno –priista- las elecciones en el país dieron un respiro del interés grupal del partido que había gobernado por más de medio siglo. Por fin se iban marcando los inicios de un régimen democrático. Incluso cuatro años después, en el 2000, por primera vez un partido distinto al PRI había ganado la presidencia de la República: el Partido Acción Nacional.

Sin embargo, el PRI aprovechó en 2003 que el PAN no logró cumplir todas sus expectativas en la primera mitad del sexenio panista, por lo que según González y Zertuche (2014) esto le sirvió al partido para posicionarse con mayoría relativa en la Cámara de Diputados. Esto se reflejó en la recuperación de 14 diputaciones.

No obstante, al interior del partido se mantenía la ignorancia de las demandas de los miembros, la identidad del partido se sustentaba en gran medida en los intereses económicos y de poder de los dirigentes. Los miembros del PRI seguían siendo relegados de los compromisos prioritarios.

Lamentablemente todo indicaba que el partido había mejorado, y prueba de ello es que en las elecciones de 2007 recuperó la gubernatura de tres estados y 237 curules en la

cámara de diputados, su cifra más alta desde 1997. El Partido Revolucionario Institucional demostró ser la opción política a vencer en las elecciones de 2012.

Y así fue, el PRI recuperó la presidencia de México en 2012 y con ello la posibilidad de implementar cambios constitucionales, sin embargo, no sólo reafirmó su relación con el presidente de la República, sino que la intensificó, ya que tanto Enrique Peña Nieto como el PRI se presentaron como los representantes de la eficacia gubernamental. Que sin duda, fue un sexenio marcado por la corrupción e impunidad.

Como puede notarse, en cada celebración de las Asambleas Nacionales, el PRI evidencia la flexibilidad en su estructura, ideología y normas que le permitieran adaptarse en cada cambio de gobierno y no a las exigencias de su militancia.

En ellas, el partido reafirmó su intrínseca relación con el presidente de la república, por ejemplo, en la XXI asamblea incluyó al entonces presidente Enrique Peña Nieto como miembro de la Comisión Política Permanente (CPP) del partido, el órgano de dirección colegiado del partido, encargado de emitir actos intrapartidarios diversos a los asignados al Consejo Político Nacional.

El artículo 10 del reglamento interno de la CPP indica que sus funciones son: analizar la situación política, económica y social del país y fijar la posición del PRI, contribuir al enriquecimiento de la agenda nacional, favorecer el diálogo político con las distintas fuerzas políticas y sociales, a fin de fortalecer la gobernabilidad democrática y el estado de derecho, entre otras.

En este sentido, acordar que el presidente de la República formase parte de esta comisión, le otorgaba más poder sobre el partido y de esta manera conducirlo una vez

más desde el exterior para seguir conservando el poder, por lo que su estructura permanece como la de un órgano al servicio del presidente y grupos externos.

El PRI acaparó, mientras pudo, la vida social de los mexicanos sin el consentimiento de la mayoría de estos, más bien sus dirigentes emplearon estrategias electorales a modo que permitieron al instituto asegurar su existencia. El partido hegemónico “se caracterizó por el control centralizado del gobierno, el conteo de votos y la validación de las elecciones en todo el país” (García, 2011, p. 79).

No obstante, aunque la lista de sus militantes es dinámica y año con año no deja de haber afiliaciones, la votación muestra el claro declive de la preferencia de las y los mexicanos por el PRI para ser el partido al frente del gobierno y como opción para ser militante ya que ha condicionado la identidad partidista de sus militantes a la satisfacción de los intereses de tipo económicos o de poder de dirigentes, incluso aunque el cumplimiento de estos atente con la estabilidad de las y los mexicanos.

Su gran estructura es resultado del acaparamiento de los espacios de elección popular y el sometimiento de miembros de organizaciones de la sociedad a formar parte del mismo. Su amplia estructura no se relaciona por buenas prácticas políticas, ni por la honestidad con la que se guían los miembros que han dirigido al PRI.

2.2 Estructura interna del PRI

Los partidos políticos tienen el compromiso de garantizar espacios de libre acción y decisión política, tales como: la afiliación a algún partido, la preferencia electoral, la simpatía con declaraciones públicas, el apoyo a actos efectuados por líderes partidistas y a las propuestas de políticas públicas, entre otras expresiones políticas.

Para tales efectos los partidos políticos adecúan una estructura y asignan tareas a las áreas definidas con base en los objetivos que definen como instituto. Los nombres de cada área, así como las acciones de cada una dependen también de los principios y valores que proclaman los dirigentes del partido.

Por practicidad y eficacia, cada área debe contar con un dirigente o grupo de dirigentes que, por un lado, comprenda los propósitos y valores del partido, y por otro, sea capaz de planificar y difundir los mensajes pertinentes que les permitan a los demás miembros de la institución cumplir las metas propuestas por sus dirigentes.

Al interior del PRI existen diversas organizaciones y organismos nacionales que en conjunto explican la dinámica del partido como una de las instituciones políticas con mayor incidencia en la realidad política de México.

Recordemos que Mario Ezcurdia (1981) menciona cuatro rangos empleados para el análisis de las preferencias políticas de los individuos: votante, simpatizante, miembro y militante, por su parte el PRI al interior reconoce tres categorías: militante, miembro (en el cual incluye a los simpatizantes) y cuadro.

Con base en el artículo 23 de los Estatutos del PRI (2017) los miembros son las personas ciudadanas, hombres y mujeres, en pleno goce de sus derechos políticos, afiliados al partido; por su parte, los militantes son las y los afiliados que desempeñan en forma sistemática y reglamentada las obligaciones partidarias.

Por último, el PRI cataloga a un cuadro como aquel individuo quien con motivo de su militancia: ha desempeñado cargos de dirigencia en el partido, sus sectores, organizaciones nacionales y adherentes al mismo; b) Ha sido candidata o candidato del

partido, propietaria o propietarios y suplentes, a cargos de elección popular; y c) Sea o haya asumido la representación del partido o de sus candidatas o candidatos ante en INE.

Además, puntualizan que para considerar a un priista como cuadro del partido debe ser egresado de las instituciones de capacitación política del partido, o de los centros especializados de los sectores, organizaciones nacionales y adherentes al PRI.

Se considera que para dirigir un partido político un miembro debe dedicar tiempo, energía y conocimiento para el cumplimiento de los objetivos del partido con base en los valores y normas de acción definidas históricamente.

La presencia de públicos internos exige la necesidad de grupos dirigentes con la capacidad de identificar las técnicas, tácticas y estrategias que faciliten la comprensión y el cumplimiento de las tareas de cada área del instituto, así como la misión y visión. Para tales efectos la gestión de la comunicación interna es una de las áreas en las que las dirigencias PRI deben enfocarse para cumplir sus objetivos y no desaparecer.

Las relaciones al interior del partido indican que los dirigentes dan prioridad a los intereses de grupos externos al PRI, es decir, los votos, dejando en los objetivos subsecuentes el fortalecimiento del sentido de pertenencia de su militancia.

En teoría, cada área del PRI mantiene constante interacción con las demás por el hecho de que forman parte de su estructura, sin embargo, lo cierto es que al interior del partido político en cuestión, no existen las condiciones necesarias para que un miembro del partido sin cargo jerárquico emita sus opiniones respecto a la gestión de los dirigentes, por lo que la interacción entre la áreas donde se toman las decisiones del partido se limitan a los grupos dirigentes y en consecuencia la información que llega a las bases la mayor parte del tiempo no cuenta con retroalimentación y por lo tanto se resumen a órdenes.

La estructura partidista del PRI es tan amplia como su historia, según sus estatutos La Asamblea Nacional es el órgano supremo del partido y se integra con: I. El Consejo Político Nacional, (CPN); y II. El Comité Ejecutivo Nacional (CEN). El CEN consta de una presidencia, secretarías Técnicas, de Organización, de Operación Política, de Acción Electoral, Comunicación Institucional, de Finanzas y Administración, entre otras.

Por otro lado, el PRI cuenta también con organizaciones adherentes y grupos de los distintos sectores de la sociedad, mismos que deben profundizar y ampliar la acción priista que constituye la unidad básica en sus distintos centros de reunión y según lo dispuesto en el Artículo 27 de los estatutos del PRI (2017) se establece que los sectores y organizaciones podrán establecer alianzas y adoptar estrategias conjuntas, siempre y cuando no contravengan con lo dispuesto por el PRI.

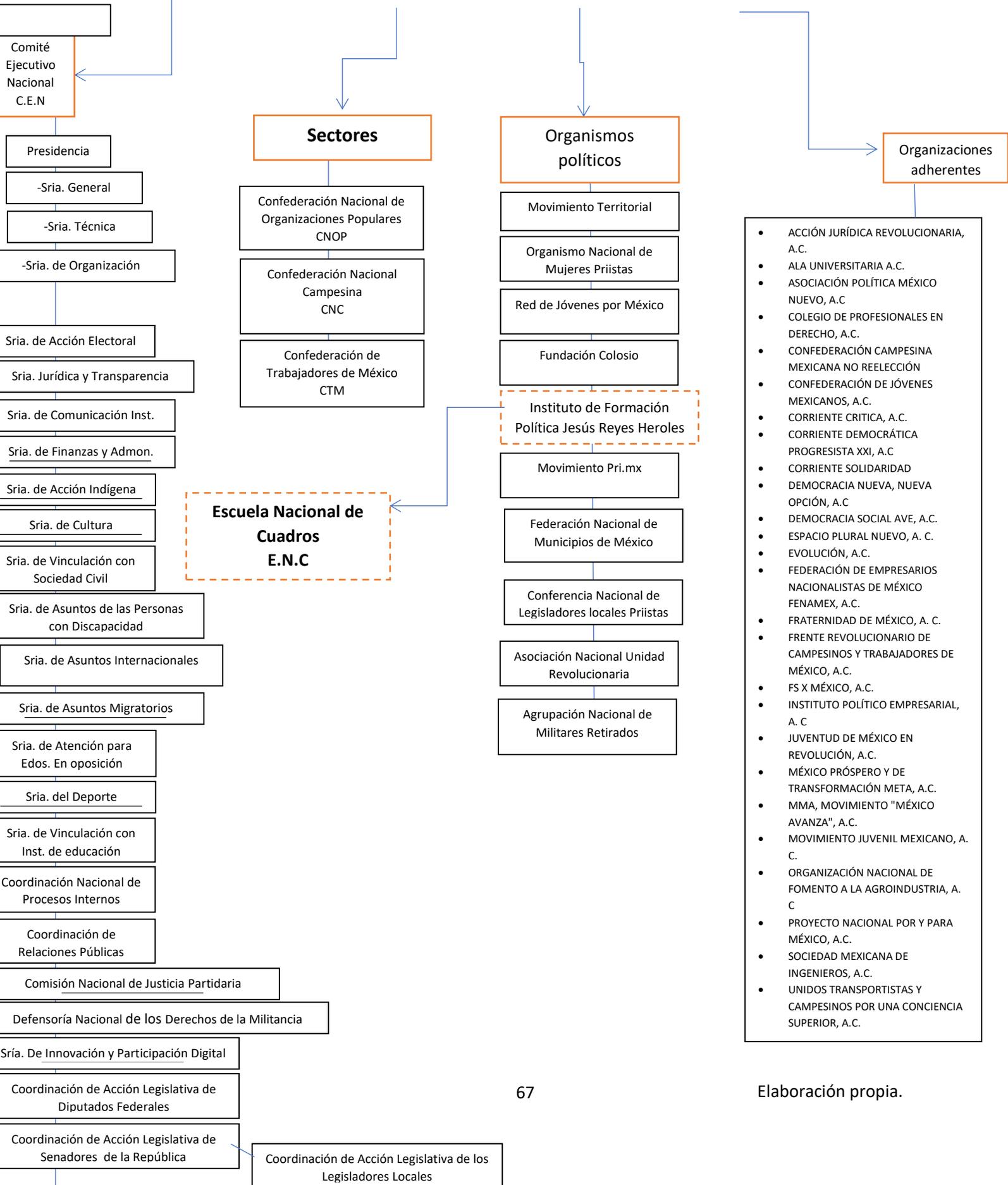
Los sectores que son parte del PIR son La Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP) la cual agrupa a diversos movimientos, organizaciones, agrupaciones sociales y ciudadanos; La Confederación Nacional Campesina (CNC) una organización mexicana de ejidatarios, comuneros, solicitantes de tierras, asalariados y productores agrícolas y La Confederación de Trabajadores de México (CTM), una organización de trabajadores.

El PRI cuenta además con Organismos Políticos los cuales deben establecer su vinculación con el Partido. Sus normas internas no podrán contravenir los 10 principios del Partido Revolucionario Institucional ni el Código de Ética Partidaria y los mecanismos y modalidades de elección de sus dirigencias deberán establecer procedimientos que permitan la renovación periódica y democrática.

Estos son: “a) Las organizaciones del Sector Agrario; b) Las organizaciones del Sector Obrero; c) Las organizaciones del Sector Popular; d) El Movimiento Territorial; e) El Organismo Nacional de Mujeres Priistas; f) La Red Jóvenes x México; g) La Asociación Nacional de la Unidad Revolucionaria, A.C.; h) La Fundación Colosio, A. C.; i) El Instituto de Formación Política Jesús Reyes Heróles, A. C., del cual se desprende la ENC; j) El Movimiento PRI.mx, A.C.; y k) Las organizaciones adherentes, con registro nacional” (Estatutos PRI; 2017: 28).

La estructura es basta en territorio, así como en sectores de la sociedad, lo que evidencia que desde su fundación, los grupos dirigentes primaron la unión de diversos organismos para contar con un apoyo mayor frente a los demás partidos aunque estos no manifiesten valores y principios exactamente iguales.

Organigrama PRI nacional



2.3 La Escuela Nacional de Cuadros: su propuesta para la formación política del PRI

Cada organismo político, sector y organización adherente al PRI cuenta con un reglamento interno cuya dirección está pautada por los principios partidistas y normas de acción indicadas en los Documentos Básicos del partido. El artículo 83 de los Estatutos del partido (2017) indican que el CPN del PRI tiene que Aprobar el Plan Nacional de Capacitación y el Programa Anual de Trabajo del IRH.

El interés por generar los mecanismos formales para la educación política al interior del partido se registra desde 1965 cuando Carlos Madrazo Becerra, dirigente del PRI de 1964 a 1965, señaló la falta de firmeza ideológica en los militantes priistas por lo que el llamado fue para que los próximos dirigentes priorizaran la formación y la capacitación política de los militantes del PRI.

Rogelio Rojas (2017) ofrece una diferencia entre la formación política y la capacitación política que permite comprender la trascendencia de la institucionalización de la educación política en un partido. La primera, la formación, tiene que ver con objetivos a largo plazo que inculcan en los líderes del partido, por su parte, la capacitación política, se limita a la educación a corto plazo, como es el caso de la estructura electoral de Representantes Generales y de Casilla, a quienes sólo se les convoca en periodo de elecciones.

Para cumplir con tal consigna, en 1971 “se creó el Instituto de Capacitación Política (ICAP) al interior del PRI con el objetivo de demostrar que los priistas podrían gobernar con eficacia, alentar el desarrollo ideológico, así como la formación de cuadros bajo la

dirección del CEN del PRI” (Rojas, 2017, p.70) y para 1972 se graduó la primera generación con 142 alumnos.

El origen de esta propuesta se relaciona con dos motivos: el primero es que, a partir de década de 1970, en México crecían las exigencias de competencia libre y democrática que resultaron en la reforma electoral de 1977, por otro lado, su implementación se relaciona con la necesidad del PRI por formar cuadros que garantizarán la vigencia del partido a través de un adoctrinamiento.

Rogelio Rojas (2017) menciona que si un partido político no capacita a sus miembros deja a éste en una inercia y en su consecuente muerte política, por lo que recomienda ser educador para educar al resto y así eliminar la división Dirigente-subordinado.

Para el año 1981 el ICAP había capacitado a diez generaciones con un total de 1300 alumnos de los cuales no se cuenta con registro claro. Para 1990 tanto la Secretaría de Capacitación y el ICAP se disolvieron para dar origen al Instituto de Capacitación y Desarrollo Político (ICADEP).

Con esta creación en 1992 nace la ENC “con el propósito de reestructurar al partido y la unidad de la militancia a través de la profesionalización y formación de cuadros juveniles” (Rojas, 2017, p. 70). No obstante, la crisis económica, política y de seguridad en el país impactó en las prioridades del PRI que lo llevaron a la derrota en el año 2000 frente al PAN.

Esto provocó que los dirigentes nuevamente se concentraran en la satisfacción de los intereses de grupos externos al PRI. Durante los sexenios que comprende el periodo 2000-2012, el proyecto de la ENC permaneció en espera, pues no “fue hasta el sexenio

de Peña Nieto cuanto cuando se retoma como una de las fórmulas para gobernar con eficacia” (Rojas, 2017, p. 74).

De entre los dirigentes priistas durante el sexenio de Peña Nieto se encuentran: César Camacho Quiróz, Manlio Fabio Beltrones, Enrique Ochoa Reza y Claudia Ruiz Massiu. Bajo la dirección del César Camacho, en 2014 la ENC fue premiada por el *Reed Latino 2014 como* la mejor escuela de comunicación política⁸ porque en teoría construían sus parámetros profesionales sobre la misma marcha política.

Con base en el estudio de Rogelio Rojas (2017) la profesionalización de la actividad política en el partido cumple con la mayoría de las características de un sistema eficaz de capacitación política, ideológica, electoral y de liderazgo político de sus militantes y simpatizantes.

De entre esas diez puntos destacan contar con un sistema de formación política que contemple la metodología participativa; tener el objetivo de formar cuadros de la militancia; contar con un programa de fortalecimiento enfocado en la teoría política, el fortalecimiento ideológico y la praxis política; asimismo, señala importante contar con un centro educativo y con formadores de profesionistas, además de especializar la formación de acuerdo a la áreas de oportunidad del partido al interior y en la formación de gobierno.

Rogelio Rojas (2007) menciona que las primeras tres generaciones egresadas de 2013 a 2017 basaron su plan de estudios en cuatro elementos formativos: ideológico, elecciones, gobierno y oficio, al igual que la cuarta generación. En el primer elemento destacan los contenidos que se relacionan con el sistema de partidos, la teoría política y la historia del PRI y de México; el segundo elemento incluye la operación y planificación electoral.

⁸ Los premios Reed Latino nacen en 2014 para condecorar la industria de la comunicación y el marketing político. Son organizados por la revista *Campaigns & elections* en español.

El tercer elemento formativo, el de gobierno, pretende adoctrinar sobre la gerencia política y la gobernabilidad; por último, el cuarto elemento, se refiere al oficio político desde la creación de discursos, la gestión del márketing y el desempeño del liderazgo social.

No obstante, aunque se imparte la historia del partido y sus valores, dado su relación con la historia de México y los sexenios, estos contenidos son limitados para fortalecer el sentido de permanencia y en consecuencia la identificación partidista.

Los partidos Nacional-Revolucionarios, según Fernando Tapia (1984) entre ellos el PRI, han creado institutos y escuelas de formación de cuadros que se encuentran en el adoctrinamiento electoral, labores gubernamentales y legislativas, por lo que pasan de formar cuadros partidistas a cuadros estatales. Esto significa que la ENC forman individuos con la capacidad de gobernar con una intención: permanecer en el poder a toda costa.

Por otra parte, de los diez puntos que debe cumplir un instituto para formar políticamente, la ENC, según Rogelio Rojas (2017) cumple hipotéticamente con nueve excepto el que se refiere al centro educativo y los formadores, pues el soporte en el que se difunde el mayor porcentaje de contenido es vía internet a través de un modelo de aprendizaje conocido como *B-Learning*, teniendo durante el año escolar entre seis y siete sesiones presenciales, todas las demás actividades tienen como soporte la plataforma digital, por lo que no cuentan con una plantilla de profesores fija.

El modelo aprendizaje *B-learning* según Gustavo Andrade (2011) se compone de otro llamado *E-learning*, el cual se basa en la formación académica y profesional de los individuos interesados a través de soportes digitales. En México esta tendencia data desde 1996.

A simple vista parece una propuesta innovadora y pertinente si los objetivos de las instituciones es la formación académica a distancia, es decir, sin necesidad de acudir a un aula de manera constante.

Sin embargo, en un texto titulado *La deserción y el rezago en la Educación Superior a Distancia: signos promisorios en una Universidad Pública Mexicana* se menciona que cifras globales estiman que aproximadamente

“una tercera parte de los alumnos que ingresan bajo este modelo (*e-learnig*) abandonan sus estudios o no acreditan una sola materia, mientras que las dos terceras partes restantes se dividen entre los alumnos con diferentes grados de rendimiento académico que van desde los alumnos con avance medio; alumnos con avance bajo y alumnos con avance incipiente” (Zubieta, Cervantes y Rojas, 2009, p. 133).

Al tener acceso a los contenidos por medio de una plataforma digital y de manera autodidacta, es posible que el alumno de la ENC interprete con limitaciones el contenido del plan de estudios y los principios del PRI en contraste con clases impartidas cara a cara.

Tal como lo efectúa la ENC, es decir, bajo un sistema en línea, es probable que los egresados no cuenten con las aptitudes y conocimientos necesarios para una gestión política eficaz con apego a los valores y principios partidistas, ya que la interacción cara a cara entre alumnos, maestros y dirigentes de la escuela es periódica, no constante.

Además, en la última emisión de su Declaración de Principios en 2017, se indican que el partido “ tiene el cometido de ser vanguardia en la transformación de México desde una posición ideológica que supone la responsabilidad de interpretar los principios y propósitos

de la Revolución, en el siglo XXI; es decir, en la definición del Estado y en el programa que se espera impulsar para el gobierno” (Declaración de Principios, 2017, p. 1).

Esta disposición replica el apoyo prioritario y la atención de las demandas sociales que debe atender como entidad de gobierno, por lo que la atención a las inconformidades internas se consolida como propósitos consecuentes a este.

En su Declaración de Principios (2017) afirman contar con una orientación ideológica que se sustenta en los principios ideológicos de la Revolución Mexicana, pues plantean como postulados fundamentales el nacionalismo, las libertades, la democracia y la justicia social.

Con base en ellos, el partido promueve el ejercicio del poder hacia el desarrollo económico, político, social y cultural de México, y sostiene una tendencia ideológica que lo vincula a la corriente socialdemócrata de los partidos políticos contemporáneos y que, sin embargo, no se lleva a la práctica.

El interés de los dirigentes del PRI por obtener votos se explica por la dinámica impuesta desde su origen, misma que se consolidó con un sistema presidencialista donde el gobierno en turno parece tener incidencia sobre los otros poderes legítimos de México.

En este sentido, los dirigentes del PRI, en especial de la ENC no han enfocado sus estrategias para fortalecer lazos con su militancia, mucho menos para la satisfacción y atención de sus necesidades políticas. Los grupos dirigentes de este partido ofrecen escasas herramientas para que un individuo se comprometa con el partido, pues “un cuadro se mueve en la remuneración, la dedicación, la vocación y la ambición” (Alcántara, 2011: 42) y si estas demandas no son satisfechas por los dirigentes, lo más probable es que el individuo opte por otra institución o dejar de creer en los partidos.

Al percatarse de ello, agentes externos e internos al partido dan pauta a dos reacciones: la decepción o la indiferencia. El vínculo que representa el sentido de pertenencia en el PRI está condicionado por las posibilidades de que el grupo dirigente pueda dar beneficios a sus miembros, por lo que el compromiso, la responsabilidad y en consecuencia la identidad partidista es frágil. Esta falta de identificación partidista, si bien tiene origen en lo individual y se desarrolla en lo colectivo, ha sido principalmente ignorada por los dirigentes del instituto político.

3. Análisis de la estrategia de comunicación institucional de la Escuela Nacional de Cuadros del PRI (cuarta generación) y propuesta para la dirigencia nacional

Para la elaboración de una estrategia de comunicación que fortaleciera el sentido de pertenencia de los miembros de la Escuela Nacional de Cuadros (ENC) del Partido Revolucionario Institucional (PRI) fue necesario recabar datos contextuales, así como testimonios de la dirigencia, por ello se realizaron seis visitas a las oficinas nacionales durante un periodo de cuatro meses, es decir, de agosto a noviembre de 2019 (Anexo 1). Además, se consultaron los estatutos del PRI, el reglamento interno de IRH del cual depende la escuela nacional y el perfil oficial de Facebook con el propósito de contrastar la información.

La dirigencia de la ENC está facultada por disposición legal para la gestión de recursos físicos, humanos e ideológicos con los que cuenta el instituto político en cuestión para la formación política de la militancia y la ciudadanía (Estatutos IRH, 2018).

En la página web de la escuela de cuadros se estipulaba como presidente del Instituto Reyes Heróles (IRH) al Dr. Paul Ospital, a la Lic. Fernanda Bayardo como la secretaria general y a la Mtra. Diana Bolaños como directora de la ENC (ICADEP, 2019) como el grupo dirigente de la ENC, por ello se buscó contar con entrevistas con cada uno. De estas entrevistas sólo se concretaron dos: con la directora y con la entonces secretaria general.

Cabe señalar que el 20 de enero de 2020 los dirigentes de la ENC el doctor Paul Ospital y la licenciada Fernanda Bayardo presentaron su renuncia a los cargos de presidente y secretaria del IRH y en consecuencia a la dirigencia de la escuela. En su lugar tomó protesta el Lic. Alberto Lugo Ledesma como presidente y la Mtra. María Noemí Díez Marina Palacios como secretaria general (Revista Cuadratín, 2020).

No obstante, con las entrevistas a las dos dirigentes nacionales se logró describir e identificar las características de la estrategia de comunicación implementada en la cuarta generación de la escuela. Por su parte, la quinta generación quedó descartada para esta investigación ya que se encontraba en formación.

En cuanto a la elaboración del instrumento guía, según Modesto Sánchez (2005) la entrevista semiestructurada funciona adecuadamente en aquellas investigaciones que se interesan por interrogar a administradores, burócratas, que se presume son gente preparada y controlan su tiempo, por lo tanto, las preguntas deben ser concretas, lo que

se evidenció con los dirigentes del partido, ya que por motivos de agenda, algunas reuniones fueron canceladas para el caso del presidente de la ENC el Mtro. Paul Ospital.

La guía de preguntas se clasificó en primer lugar, en actividades generales, donde el objetivo fue obtener la descripción de actividades del dirigente de la escuela. Con el testimonio de las dirigentes de la ENC sobre los valores del partido y la ENC se buscó identificar si estos concordaban con los que se proclaman en sus Documentos Básicos. Asimismo, el objetivo fue recabar el testimonio de cómo los dirigentes proyectan al PRI y qué les motiva pertenecer al partido.

En el segundo bloque de preguntas se planteó con el propósito de identificar los conocimientos que poseen los dirigentes de la ENC sobre la comunicación institucional e interna. Asimismo, el objetivo fue averiguar quién gestiona la comunicación al interior y qué información difunden.

Para ello se eligieron algunas preguntas que recomiendan Brandolini, et. al (2008) para el diagnóstico de la gestión de la comunicación en un instituto por parte de los dirigentes antes de planificar la comunicación, tales como: ¿Quién planifica y gestiona la comunicación al interior de la ENC? ¿Cuál es la misión y la visión de la ENC y cómo la difunden?, entre otras.

Por último, con el objetivo de identificar la percepción del sentido de pertenencia que el dirigente identifica al interior de la escuela se realizaron cuestionamientos sobre los valores que difunden al interior de la ENC y su relación con los que definen al PRI, tipos de actividades en las sesiones presenciales, sobre las métricas de evaluación, así como los esfuerzos que han hecho por la cohesión interna del partido y cuáles han sido los resultados (Anexo 2).

3.2 Principales hallazgos sobre la estrategia de comunicación de la cuarta generación de la ENC

La estrategia de comunicación institucional de la ENC para la cuarta generación que finalizó en 2018 consistió en emitir una convocatoria a través de sus perfiles en redes sociales dirigida a los militantes jóvenes que quisieran formarse como cuadro político del PRI (Anexo 8).

Indica Rogelio Rojas (2017) que los requisitos para ser alumno de la escuela eran ser mayor de edad y menor de 30 años, poseer 80% de créditos en alguna licenciatura (de preferencia derecho o ciencia política), contar con conocimientos de informática, sobre los Documentos Básicos del PRI, poseer nivel intermedio de inglés y ser militante del PRI.

El periodo de formación de la cuarta generación fue de un año, misma que se dividió en tres cuatrimestres. Los contenidos se presentan bajo el sistema que la directora de la ENC citó como *B-learnig* – incluso en la quinta generación – el cual se basa en la enseñanza semipresencial, es decir, contaron con seis sesiones presenciales durante el año, e interacción virtual la mayor parte del tiempo.

Esto quiere decir que a través de una plataforma digital a la cual se accede con un usuario y una contraseña, el estudiantado llevó a cabo el proceso de aprendizaje en línea, es decir, a través de plataformas en la internet. Éstos accedieron al contenido del curso y respondieron a sus exámenes desde sus computadoras u otros aparatos electrónicos.

De entre los temas que se abordan durante el curso desde la primera generación se encuentran: democracia y transición política, el PRI ante el siglo XXI, historia de México,

planeación de campañas, proyectos de participación ciudadana y gubernamental, tareas electorales, debate político, entre otros (ICADEP A.C, 2016).

Durante el año escolar se tienen entre seis o siete sesiones presenciales, las cuales se llevan a cabo en diferentes estados de México. En ellas las dinámicas son variadas, como ejemplo, la secretaria general mencionó la ocasión en la que algunos alumnos escucharon una conferencia sobre Ley Olimpia en la Ciudad de México y después se organizaron en grupos para salir a las calles a recabar firmas para la iniciativa, en la Ciudad de México (Anexo 5).

Por otro lado, la directora de la ENC, Diana Bolaños, en entrevista señaló que “cuando tenemos una sesión presencial son de tipo turístico. Los alumnos conocen la tradición del lugar que visitan (...) conocen parte de su cultura” (Anexo 4). El procedimiento de selección de la sede de las sesiones presenciales depende de la dirigencia, sin embargo, carecen de un protocolo que les asegure una adecuada selección. Los alumnos viajaron con sus propios recursos para participar en las sesiones.

En este sentido, el primer hallazgo es que el acceso a la ENC es condicionado por el nivel económico de la militancia, lo que explica porque el promedio de asistencia de las sesiones presenciales oscila entre el 60% y 80% de los alumnos (Anexo 4). Por tanto, aunque las sesiones tienen el objetivo de “generar redes de amistad, confianza entre los alumnos para que aspiren trabajar juntos” (Anexo 5) la integración está supeditada a las posibilidades de los estudiantes.

El segundo hallazgo es la prioridad dada a la obtención de votos en la formación política de la ENC antes que formar cuadros capaces de satisfacer las necesidades de la militancia. Esto se refleja en la respuesta de Fernanda Bayardo, secretaria general quien

afirmó "...no se nos puede olvidar que nosotros somos un instituto político que pesamos en la medida en la que la gente vota por nosotros, más allá de los cariños, esto se traduce siempre en votos" (Anexo 5).

Asimismo, la licenciada priorizó la práctica de los valores como " la responsabilidad, el honor, la confianza, la lealtad" a quienes han votado por el PRI" (Anexo 5) sin mencionar a la base. En sus respuestas destaca el interés por la atención de la ciudadanía en general, por el país (Anexo 6). Lo mismo con las respuestas de la directora Diana Bolaños, las cuales muestran un interés por la formación de políticos comprometidos con la nación antes que con el partido (Anexo 7).

El tercer hallazgo es la inconsistencia entre la misión y la visión de la ENC por parte de las dirigentes. Al ser entrevistadas no proporcionaron la misma definición dispuesta en el artículo 63 de los estatutos internos del IRH donde se indica que la misión de la ENC es "formar líderes políticos comprometidos con el país, que cuenten con las habilidades y competencias que les permitan ejercer el poder bajo principios democráticos, fortalecer a las instituciones, atender las demandas y planteamientos de la sociedad y proteger los intereses de la Nación" (Estatutos IRH, 2017, p. 29).

Por un lado, la directora aseguró que "la misión siempre ha sido generar un programa de formación política que le permita a los estudiantes ejercer y desempeñarse con calidad" (Anexo 4) y por otro, la secretaria general afirmó que la misión de la escuela es que "sea una de las herramientas que permita profesionalizar a nuestra militancia (...) en el ámbito técnico y académico, que puedan ser buenos tomadores de decisiones, que puedan hacerlo bien" (Anexo 5).

En cuanto a la visión de la ENC la directora aseguró que es “ser la mejor escuela de formación política” (Anexo 4) mientras de la secretaria general indicó es “demostrar que como en todas las instituciones hay gente buena y gente mala, pero que en el PRI tenemos gente muy buena, gente muy talentosa, que quiere trabajar y que quiere hacer las cosas bien por su país” (Anexo 5).

Una falla evidente en la estrategia de comunicación de la ENC es que no hay consenso en las respuestas de las dirigentes sobre la misión y la visión, peor aún, sus respuestas no coinciden con lo establecido en el reglamento interno de la instancia rectora.

El cuarto hallazgo es que existe escasa retroalimentación. La licenciada Fernanda Bayardo aseguró que “somos muy buenos para proveer información, pero nos cuesta trabajo entablar diálogo. Aunque siempre proveemos información, les platicamos lo que traemos (sic) no somos receptores de allá para acá, por lo que no procesamos mucho esa información” (Anexo 5).

La falta de atención a los testimonios de la militancia priista es otro de los elementos que hacen ineficaz la estrategia de comunicación de la ENC para el fortalecimiento del vínculo entre los miembros y el PRI pues, aunque las dirigentes indican que cuentan con las redes sociales para atender personalmente a los alumnos, lo cierto es que las interacciones son mínimas. Esto se refleja en los comentarios que se encuentran en el perfil de *Facebook*, como ejemplo, en el cual las publicaciones cuentan únicamente con comentarios relacionados con problemas técnicos en la plataforma y ninguno tiene respuesta (Anexo 9).

La falta de interacción en la página de la ENC se muestra también en el aviso automático de la herramienta de *Facebook*, la cual indica que quienes gestionan uno de los canales

más utilizados –con base en la entrevista a las dirigentes- tardan más de un día en responder (Anexo 10).

Por último, el quinto hallazgo de la investigación es que el canal seleccionado para la impartición del curso es un obstáculo para fortalecer el sentido de pertenencia, ya que la plataforma virtual no asegura que los alumnos están interactuando y aprehendiendo los valores y principios que promueve el PRI en sus Documentos Básicos. Lo mismo sucede con los contenidos de cada módulo.

Y aunque las plataformas digitales mantienen en comunicación directa e instantánea a dos o más individuos, la falta de un espacio físico al cual los miembros puedan acudir con frecuencia impide el fortalecimiento del compromiso y la responsabilidad por parte de miembros hacia el PRI y sus compañeros por la falta de interacción y discusión.

Aunque la selección de este canal pareciera tener sentido ya que el 72.2% de la población en México utiliza un celular con acceso a internet, hay estados que cuentan con menos acceso a la tecnología como lo son: Guerrero, Oaxaca y Chiapas con un equipo por cada 10 hogares (Redacción**Sin embargo*, 2018). En este sentido, el acceso a la formación política se ve determinada por el lugar donde radica la militancia priista.

En las zonas urbanas de México la actividad en la web parece una ocupación cotidiana y al alcance de cualquier persona, lo que explica el elevado porcentaje de alumnos de la Ciudad de México, no obstante, en las zonas rurales la conectividad es austera por no decir inexistente, y, por lo tanto, los militantes que radican en zonas con poca conexión reciben información nula o limitada.

Por otro lado, el sector de la población que más utiliza la internet son los que pertenecen al rango de edad 24-34 lo que representa una condicionante más para aquellos militantes mayores de ese rango que deseen formarse en la ENC.

Aunque actualmente la dirigencia aseguró “aceptamos a toda persona mayor a 16; no pedimos ningún requisito de formación académica, cualquier persona que quiera y está en condiciones de acudir a la escuela y querer formarse es bienvenido” (Anexo 5) lo cierto es que las condiciones en las que la ENC presenta el curso son selectivas, no incluyentes y mucho menos para toda la militancia priista y ciudadanía.

Por tanto, el alcance de la ENC hasta la cuarta generación ha sido nulo en comparación con el número de militantes que registra el PRI. En 2017 el INE publicó la lista de afiliados de cada partido político en México: de aproximadamente 87, 938,473 de ciudadanos, 6, 368,763 son militantes del PRI, es decir, 7.2% de la ciudadanía. De ese porcentaje, tan sólo 1344 militantes, como se muestra en la tabla 2, han sido formados políticamente para ser un cuadro del partido un 0.021% de militantes desde 2013.

Tabla 2. Datos de ingreso y egreso de alumnos de la ENC 2013-2018				
Generación	Inicio	Término	Alumnos inscritos	Egresados
1 a.	Octubre 2013	Octubre 2014	378	312
2 a.	Marzo 2014	Febrero 2015	399	324
3 a.	Enero 2016	Noviembre 2016	426	385
4 a.	Noviembre 2017	Noviembre 2018	420	323
Total			1623	1344

Elaboración propia con base en el texto de Rogelio Rojas (2017).

La cifra es baja, no obstante, lo que llama la atención son las cifras de afiliados, pues no concuerdan con otros registros. En 2020 el INE publicó nuevamente la lista de afiliados de los partidos en México en la que el número de afiliados del PRI presentó un cambio drástico, pues para dicho año se indicó que el total de militantes era de 2, 065,161 personas, es decir, 4, 300,602 registros menos. Lo preocupante de esta disminución en la lista de afiliados, según reportes del periódico *El Universal* (García; 2020) es que el INE descubrió afiliaciones falsas en todos los partidos.

Y fue aún más contradictorio el resultado de la suma de afiliados de 1990 a 2016 con base en la respuesta a la solicitud de información pública al departamento de transparencia del PRI, en la que se solicitó una tabla que indicará los afiliados del partido por año y por estado de 1990 a 2015 Anexo 13.

Según las cifras dadas por el partido únicamente en este periodo de quince años, según los datos otorgados por el partido, se afiliaron 9, 900, 212 personas. La tabla de la primera solicitud así como la respuesta se muestran en los anexos 13 y 14.

3.3 Propuesta de estrategia de comunicación institucional para fortalecer el sentido de pertenencia de los miembros de la ENC

Esta estrategia de comunicación institucional tiene el objetivo de fortalecer el sentido de pertenencia de los miembros de la ENC a través de la reflexión y gestión de la comunicación interna por parte del grupo dirigente a nivel nacional, por lo que la propuesta se base en los cinco hallazgos identificados.

Pese a las modificaciones en la integración de la dirigencia de la ENC cuando esta investigación culminó, la propuesta que surge del análisis a la estrategia de comunicación

de la cuarta generación puede ser implementada por los nuevos integrantes con el apoyo de Diana Bolaños, quien permanece como directora de la instancia.

En este orden, se propone:

1. Respecto a las sesiones presenciales, se sugiere sea la ENC quien ofrezca a los estudiantes los viáticos necesarios para su estadía en el estado de la república seleccionado para llevar a cabo su programa. Esto considerando las cifras que publicó el INE en su portal digital en 2019⁹, donde por disposición legal (LGPP, art. 51) el PRI recibió \$24, 342,602 (con depósitos mensuales de \$2, 028,550) por financiamiento para actividades específicas, entre ellas la capacitación y educación política de su militancia y la ciudadanía.

Esto con el objetivo de garantizar la asistencia del estudiantado a las actividades presenciales que organiza la dirigencia nacional de la escuela. Si bien consideran realizar seis o siete, se espera que con esta medida la interacción entre los alumnos no dependa de los recursos económicos con los que cuentan.

2. Sobre los contenidos, se recomienda focalizar las energías de los alumnos, al menos un cuatrimestre, en el conocimiento de los Documentos Básicos del PRI, ya que su estrategia está basada en la formación de cuadros políticos interesados en la obtención de votos antes que en el conocimiento del partido del que son miembros.

Para ello, deberán realizarse evaluaciones periódicas a los alumnos que den cuenta de la aprehensión de los valores planteados en los estatutos, la declaración de principios y el plan de acción del partido.

⁹ Publicado en el Reporte de financiamiento anual ordinario en: <https://militantes-pp.ine.mx/sifp/app/reportesPublicos/financiamiento/reporteFinanciamientoOrdinario?execution=e1s1>

Asimismo, se insta por la aplicación de sanciones a aquellos alumnos que no demuestren compromiso y responsabilidad por el cumplimiento de los Documentos Básicos del PRI con el objetivo de que los valores y principios trasciendan en la realidad y no sólo estén estipulados en escrito.

3. Se propone la difusión y aprehensión por parte de la dirigencia nacional de una nueva misión y visión de la ENC. En primera instancia, deben ser los tres dirigentes quienes se apropien de las mismas, para que posteriormente tengan reuniones presenciales con los 32 dirigentes de las filiales de la ENC en cada estado de la república mexicana.

Es importante que los dirigentes nacionales difundan la misión y la visión de la ENC en cada una de las entidades de forma presencial para asegurar su comprensión con ayuda de evaluaciones a las y los dirigentes estatales, pues si los valores y objetivos planteados en la misión y visión no están unificados en los grupos dirigentes, es probable que en los niveles subsecuentes desconozcan.

La visión y la misión deberán ser difundidas constantemente en los perfiles de redes sociales tales como Facebook o Twitter, así como compartir las actividades que se lleva a cabo para el cabal cumplimiento de las mismas.

Además, se recomienda que la dirigencia nacional redefina los valores y prácticas al interior del PRI que acrediten a la agrupación como una institución política en donde los individuos, al ser parte, contarán con las herramientas para definir su identidad partidista, tales como la confianza, la responsabilidad, el compromiso y por ende satisfacer su necesidad de pertenencia.

Propuesta de misión y visión para la ENC	
Misión	Visión
<p>La misión de la Escuela Nacional de Cuadros es formar a la militancia del PRI con apego a los valores democráticos que proclama el partido, entre ellos la libertad, la igualdad y la justicia, mismos que les permitan a su militancia definir su identidad partidista.</p> <p>Además, se tiene la consiga de formar políticos (as) que rijan su actuar y toma de decisiones en beneficio del bien común de la militancia priista y de la sociedad mexicana.</p>	<p>Ratificar el compromiso y la responsabilidad de los miembros de la ENC hacia los principios, normas de acción y valores democráticos que el PRI proclama en sus Documentos Básicos.</p> <p>Asimismo, forjar políticos (as) de calidad que encuentren el PRI las herramientas teóricas adecuadas para una gestión política congruente con las exigencias de una democracia.</p>

4. Se exhorta por la planificación de sesiones presenciales que tengan el objetivo de aumentar la retroalimentación. En ellas deberán ser los estudiantes quienes más participen, por lo que los dirigentes de las filiales estatales deberán llevar a cabo al menos cuatro sesiones presencial al mes donde el alumnado pueda emitir sus opiniones, testimonios, perspectivas sobre el curso, contenidos y la gestión de los dirigentes de la ENC.

Cuando el grupo dirigente conoce de qué hablan los miembros, con quién hablan y a través de qué canal están estableciendo contacto, se puede planificar con mayor

certeza el rumbo del partido, ya que cuenta con información fidedigna sobre los factores que inciden en la satisfacción de su militancia.

Asimismo, se recomienda publicar con frecuencia en el perfil de Facebook, por lo menos tres o cuatro veces al día, ya que fue el canal abordado en esta investigación. Si bien es un soporte de mensajería instantáneo, tanto las convocatorias y en general cualquier mensaje de la ENC deberán ser compartidos con mayor frecuencia y dar respuestas a los comentarios realizados por usuarios.

De entre las publicaciones se recomienda realizar dinámicas de preguntas sobre los contenidos del curso, los Documentos Básicos, así como la solicitud de opiniones sobre acontecimientos locales y nacionales.

Se insta además por fomentar los espacios de discusión en los soportes en línea, así como en sesiones presenciales en los que los miembros de la escuela puedan emitir juicios sobre actividades realizadas y la atención de la dirigencia durante el curso.

Con base en los contenidos vistos en el Diplomado de Presupuesto basado en Resultados (DPBR) de la información recabada sobre la percepción de los miembros ante la gestión de los dirigentes, se pueden “planificar los espacios institucionales disponibles y las condiciones estructurales que enmarcan la participación de las personas como miembros con este enfoque, se hace posible identificar ventanas de oportunidad para sentar bases estratégicas para el desarrollo de las personas” (DPBR;2019) y en específico de la identidad partidista.

5. Aunque el modelo de educación de la ENC B-learning considera reuniones presenciales, estas no cuentan con las condiciones de temporalidad y espacio adecuadas para fortalecer vínculos entre los miembros. Por ello, se recomienda

reducir las actividades académicas en la plataforma en línea y aumentar las sesiones presenciales a por lo menos un 50% del total del curso. Considerando el presupuesto que recibe el partido, incluso pueden acondicionar los comités con los que cuentan con miras a la impartición de los cursos 100% presenciales.

Para llevar a cabo las sesiones presenciales deberán crearse las figuras de los docentes de la ENC, un cuerpo capacitado para la enseñanza de los Documentos básicos del PRI, así como la implementación del plan de estudios propuesta por la dirigencia nacional.

En este sentido, la difusión de las actividades de la escuela tampoco debe limitarse a las tecnologías de la información, sino también en los espacios que pertenecen al partido tales como los estrados de las oficinas nacionales y comités estatales, ya que ni siquiera en el piso correspondiente a las oficinas nacionales de la ENC cuenta con carteles de ningún tipo que den cuenta de su existencia mucho menos de sus actividades (Anexo 11).

3.4 Conclusiones

La hipótesis de esta investigación planteaba que una estrategia de comunicación eficaz al interior de la ENC podría fortalecer el sentido de pertenencia de los miembros y con base en las respuestas de las entrevistas a la dirigencia de la escuela y la revisión bibliográfica se demostró que la estrategia de comunicación ha sido ineficaz para dicho objetivo, por lo menos desde la dirigencia.

Por un lado, cada dirigente aportó información diferente sobre actividades y valores, incluso quedó en evidencia la falta de consenso sobre los objetivos, misión y visión de la ENC desde la dirigencia.

Esto es preocupante, pues la inconsistencia no sólo ocurrió entre las dirigentes, sino que también se evidenció su desconocimiento de los Documentos básicos del partido, ya que sus respuestas no coinciden con lo estipulado en sus estatutos.

Por otro lado, se identificó que la planificación de estrategias de la comunicación de la ENC es llevada a cabo por los mismos dirigentes y no por expertos en la materia, lo que podría interferir en una adecuada gestión comunicativa. En las entrevistas con la directora y la entonces secretaria general del IRH, no mencionaron la intervención de la Secretaria de Comunicación Institucional.

Lo que sí se comentó es que “de manera general el gabinete de esta nueva dirigencia del CEN, sectores y organizaciones estamos en constante capacitación. El CEN acude a alguna universidad, algún centro de capacitación y son ellos quienes nos proveen de estas capacitaciones” (Anexo 5).

Es por ello, que la selección del canal institucional (plataforma en línea y redes sociales) es equívoca para interactuar entre los miembros de la escuela con los dirigentes. Este soporte es el inadecuado para fortalecer los sentimientos de arraigo entre alumnos y de parte de los mismos hacia el PRI, ya que la mayoría de las actividades se llevan a cabo de forma virtual y no tienen discusión presencial.

Por ello, a diferencia de lo que señala la dirigencia sobre la pertinencia de la educación en línea, la impartición de clases presenciales en los distintos comités municipales, estatales y regionales con los que cuenta el PRI permitiría a los miembros interactuar con mayor frecuencia y de forma más directa.

Por otra parte, al priorizar el reconocimiento de los votantes y simpatizantes en la formación política antes que la militancia, la dirigencia de la ENC impone como principal cualidad política de sus cuadros la atracción de votos y no así con la capacidad de fortalecer los lazos internos. Lo que explica por qué los temas del plan de estudios en su mayoría están dirigidos a desarrollar habilidades de un gobernante en comparación con las de un dirigente.

Su afán por la obtención de votos ha llevado a los dirigentes del PRI a formar cuadros políticos carentes de compromiso y responsabilidad hacia el partido y sus miembros, el sentido de pertenencia como la comunicación interna han sido abordados con escaso interés desde la dirigencia de las distintas áreas del instituto.

La dirigencia de la ENC no es la excepción, en este espacio se replica la gestión de la comunicación centralizada que ha caracterizado al PRI, donde sólo los dirigentes se encargan de emitir mensajes, asignar puestos y tareas, distribuir recursos sin considerar las opiniones y necesidades del militante.

Aunado a ello, la gestión comunicativa de la ENC se enfrenta a un problema mayor: la credibilidad de los líderes, dirigentes y servidores públicos priistas, lo que condena la eficacia de cualquier estrategia de comunicación, por lo que la reflexión sobre la concentración del poder y beneficios en pequeños grupos debe ser una tarea prioritaria para la dirigencia de la escuela.

Esta reflexión implica el reconocimiento del acaparamiento del poder y el cumplimiento de las necesidades grupales de la militancia antes que las necesidades de votantes y simpatizantes, así como aceptar que han cometido actos que contradicen lo que proclaman ante la opinión pública.

Se concluye que la lucha por el cumplimiento de los objetivos del PRI por parte de los miembros de la ENC depende de que los dirigentes panifiquen la comunicación institucional con ayuda de expertos en el tema –como se indicó- y sobretodo, siendo congruentes en su actuar con los principios y valores estipulados en los Documentos Básicos del partido.

En estos se mencionan principios, valores y acciones puntuales que coinciden con las demandas del partido: democracia, la libertad y la justicia, sin embargo, por lo menos las estrategias de la ENC, estas están dirigidas primordialmente a obtener votos, es decir, simpatías externas, antes que generar compromiso y responsabilidad por comprender la razón de ser del PRI.

Puede que este partido no desaparezca en los próximos años, sin embargo, con base en las respuestas de las dirigencias de la escuela, su estrategia reafirmará al PRI como un instituto del cual se sirven ciertos grupos, no la militancia en general y mucho menos la

ciudadanía, ya que el acceso y conclusión del curso depende de ventajas externas como lo son el nivel económico, la edad y el lugar en que radican.

En este sentido, el compromiso y la responsabilidad con los valores del partido quedan descartados. Aunque el alumno obtenga una calificación aprobatoria en sus exámenes realizados línea, esto no le asegura a la dirigencia que en efecto el estudiante se siente parte de la escuela y que buscará llevar a la realidad los objetivos de PRI.

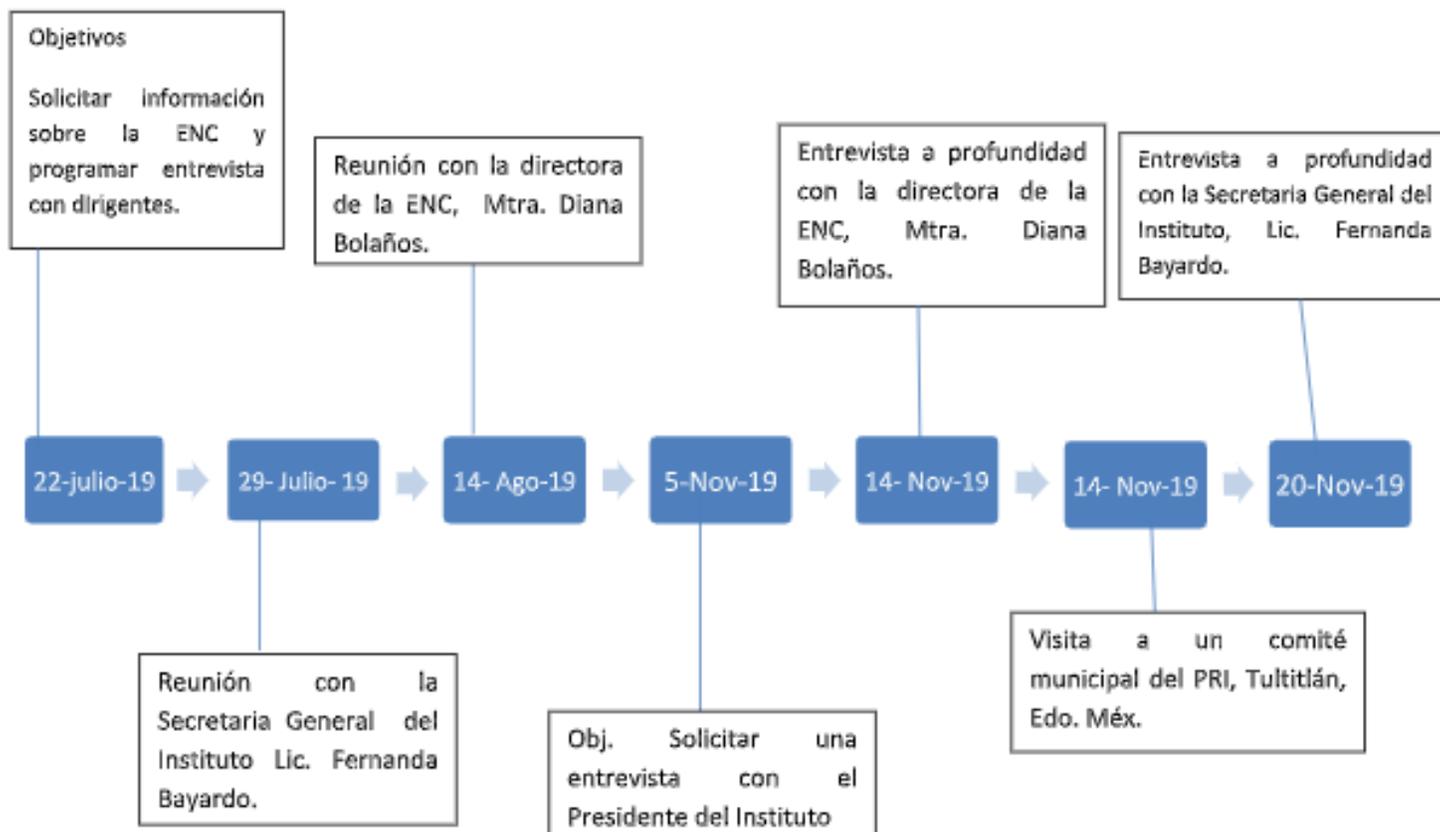
La falta de compromiso y responsabilidad por parte de los miembros hacia el partido y el cumplimiento de los objetivos significan entonces un desinterés por pertenecer al PRI, lo que no sólo afecta el desempeño y vigencia del instituto, esta característica del partido ha repercutido en la forma en la que la ciudadanía se identifica con este tipo de instituciones.

Las consecuencias del escaso fortalecimiento del sentido de pertenencia por parte de la dirigencia en el partido han desencadenado una serie de manifestaciones políticas desde el bajo porcentaje de participación en votaciones, así como en los actos políticos a los que convoca el partido.

La crítica a la integridad de los dirigentes del PRI sin duda son la evidencia de que dentro de este partido han priorizado intereses grupales y personales, ya que han puesto en primer lugar la permanencia en el poder a toda costa antes que la atención real y honesta de su militancia, quienes además de no votar por este partido, han quedado desinteresados por asuntos políticos del país.

Anexos

Anexo 1. Línea del tiempo sobre visitas a las oficinas nacionales de la ENC



Anexo 2. Guía de preguntas para las entrevistas a la dirigencia

Funciones y actividades del dirigente

- ¿Qué le motiva pertenecer al PRI?
- ¿Desde su punto de vista, cuál es la pertinencia de la ENC para el Partido?
- ¿Desde su puesto con qué públicos tiene interacción?

- ¿Cuáles son los canales que utiliza desde su puesto para comunicarse con los públicos de la ENC?
- ¿Por qué darle mayor énfasis a la modalidad en línea como sistema escolar a diferencia de las sesiones programadas por curso (entre seis y siete) para la ENC?
- ¿Qué información transmiten a los públicos de la ENC a través de los canales oficiales?
- Desde su puesto, ¿cómo garantiza el cumplimiento de los objetivos de la ENC y cómo se relacionan con los del PRI?
- Revisaba el reglamento interno del IRH y con base en el artículo 66 inciso B fracción III, se indica que, en conjunto con la secretaria de organización del PRI, la Coordinación Nacional de la ENC debe identificar e integrar los perfiles de quienes sean idóneos por aptitudes o desempeño para ocupar cargos de dirigencia en el
- PRI o para ejercer cargos de elección popular, ¿Podría describir cuál es el proceso de selección y qué consideran idóneo para proponer a un estudiante?

Comunicación Institucional

- ¿Han recibido capacitación en comunicación? En caso de ser positiva, ¿podría explicarnos brevemente?; en caso de ser negativa, ¿por qué?
- ¿Cómo describe el proceso de comunicación institucional al interior de la ENC?
- ¿Cuán desarrollado es su sistema de comunicación interna y por qué?
- ¿Considera que su sistema de comunicación interna está desarrollado justamente porque se apropió de las nuevas tecnologías?
- ¿Quién planifica y gestiona la comunicación al interior de la ENC? (¿Quién elige el mensaje, el canal, soporte?)
- ¿Cómo evalúan la comprensión de los mensajes dirigidos a los miembros de la

ENC?

- ¿Los miembros de la ENC (alumnos y dirigentes) cuentan con canales para
- ¿Comunicar inconformidades o dudas? ¿Cuáles?
- ¿Tienen mucha interacción por las redes?
- ¿Cuáles la misión y visión de la ENC y usted cómo la transmiten a sus
- Miembros?

Sentido de pertenencia

- ¿Cuáles son los valores que difunden al interior de la ENC?
- ¿Qué medidas se han implementado para el fortalecimiento de la cohesión entre miembros de la ENC y cuáles han sido los resultados?
- ¿Cómo aseguran que los miembros de la ENC generan compromiso hacia el
- PRI?
- ¿Qué tipo de actividades recreativas y presenciales se realizan en la ENC?
- ¿Cuál es el promedio de asistencia a las reuniones presenciales de las generaciones anteriores?
- ¿Las asistencias funcionan como criterio de evaluación para la acreditación de los alumnos de la ENC?
- ¿Qué modificaciones tiene el nuevo plan de estudios de la
- ENC?
- Sé que los planes de estudio los aprueba el CEN del PRI, pero ¿quién los elabora y cómo justifican su contenido?
- ¿Consideraron permanecer con algún elemento de los planes pasados para la actual generación (quinta), entre ellos la plataforma en línea?

- ¿Han considerado qué factores propician deserción escolar en la ENC?

Anexo 3. Inconsistencia en la misión y visión de la ENC

Fuente	Directora	Sria. General	Reglamento interno	Página de Facebook
Visión	"La visión es ser la mejor escuela de formación política. Tanto nosotros les exigimos como ellos nos exigen que verdaderamente sea una escuela de calidad".	"Buscamos que la escuela sea una de las herramientas que permita profesionalizar a nuestra militancia. Aspiramos a tener políticos no solo profesionales en el ámbito técnico y académico, que puedan ser buenos tomadores de decisiones, que	No cuenta con visión, sin embargo, indican que su objetivo a largo plazo es: "posicionarse como una instancia de formación acreditada y de prestigio, que permita a ciudadanos y miembros del PRI, principalmente jóvenes, adquirir los elementos para fortalecer sus	No cuentan con la visión.

		puedan hacerlo bien”.	habilidades y competencias; así como proveer de las herramientas necesarias para mejorar su desempeño y activismo dentro del partido”	
Misión	“La misión siempre ha sido generar un programa de formación política que le permita a los estudiantes ejercer y desempeñarse con calidad, cómo la transmitimos, pues así tal cual, cada que se habrá un programa se da a conocer cuál es la misión”.	“... demostrar que como en todas las instituciones hay gente buena y gente mala, pero que en el PRI tenemos gente muy buena, gente muy talentosa, que quiere trabajar y que quiere hacer las cosas bien por su país”.	Artículo 63. “La misión de la ENC es formar líderes políticos comprometidos con el país, que cuenten con las habilidades y competencias que les permitan ejercer el poder bajo principios democráticos, fortalecer a las instituciones,	“Formar futuros líderes políticos comprometidos con el país, que cuenten con las habilidades y competencias que les permitan ejercer el poder bajo principios democráticos, fortalecer a las instituciones, atender las demandas y

			atender las demandas y planteamientos de la sociedad y proteger los intereses de la Nación”.	planteamientos de la sociedad y proteger los intereses de la nación”
--	--	--	--	--

Anexo 4. Versión estenográfica de la entrevista con la directora de la ENC, la Mtra. Diana Bolaños

Karla Maren Trejo Sandoval (KM):

Hoy 14 de noviembre de 2019

Las siguientes preguntas tienen el objetivo de recopilar información y testimonios del quehacer interno de la Escuela Nacional de Cuadros (ENC) de Partido Revolucionario Institucional (PRI) por parte del grupo dirigente.

Esto con el objetivo de identificar las razones que vuelven ineficaz las estrategias de comunicación institucional implementadas en la ENC, para el proyecto de investigación para obtener el Título en Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la FCPyS-UNAM.

Karla Maren (KM):

La primera pregunta es, ¿Qué le motiva pertenecer al PRI?

Diana Bolaños (DB):

En primer lugar, existen un conjunto de principios y valores que nos determinan como priistas. Entre ellos podemos decir que estamos muy coaligados a la libertad, de expresión, a la autonomía de nuestras opiniones, pero también la valores como la responsabilidad, el compromiso con nuestra nación.

Nuestros orígenes son fundamentalmente desde la Revolución, la Independencia Mexicana, la Reforma (sic). Todos esos postulados que están en la Constitución son la guía o motor que nos conduce a producir y colaborar en la generación de proyectos de nación que sean de trascendencia para la ciudadanía.

KM: ¿Podría decirse que es por estos motivos que conglera el partido por los cuales usted de siente parte?

DM: Me siento parte y comprometida con mi país, ¿qué me mueve estar aquí (en el PRI) el bienestar del pueblo mexicano, su desarrollo y como mi perfil es el de educadora, promotora del aprendizaje, me mueve el hecho de que me permitan participar en la formación de jóvenes que son los nuevos valores que podrán desempeñar una función política dentro del partido.

KM: De acuerdo, ¿Cuál es la pertinencia de la ENC para el Partido?

DB: Nosotros no queremos que haya improvisación en todas las personas que se dedican al trabajo político. Voy a hacer una comparación, a veces dicen que el artista y el político son muy parecidos porque todo es natural y no es así, ni el artista ni el político son personas que no deben prepararse, al contrario, deben estar muy bien preparados para que puedan responder a las necesidades de una sociedad que cada vez es más demandante.

Por lo tanto, deben conocer, obviamente las raíces de nuestra nación, amar a nuestra nación, pero también tener una mirada al presente y al futuro de nuestro país.

KM, De acuerdo, ¿y en la ENC?

DB: En la ENC formamos a jóvenes que están dispuestos a ejercer su trabajo político y también a prepararse y a formarse, porque realmente también tenemos programas de formación muy profesionales (sic) donde el joven puede aprender algunas de las tareas que tiene que hacer como funcionario en el campo de la política.

KM ¿Desde su puesto con qué públicos tiene interacción?

DB: Actualmente la ENC está sufriendo una transformación, nuestro primer foco fueron jóvenes de 20 a 30 años con un perfil de profesión de licenciatura y se les forma en las diferentes áreas que demanda el quehacer político.

Actualmente estamos atendiendo a estudiantes desde doce años sin límite de tiempo (edad), con el propósito de ser más incluyentes, más plurales y poderle permitir el acceso a todo tipo de personas. Porque no creemos que nada más los jóvenes son los que requieren una formación política.

Nos estamos dirigiendo un poco más a la base social en general.

KM: ¿Cuáles son los canales que utiliza desde su puesto para comunicarse con los públicos de la ENC?

DB: Todo tipo de canales. Las redes sociales, la plataforma educativa, los diferentes niveles de jerarquía y mando dentro del partido.

KM ¿Por qué eligieron la modalidad en línea como sistema escolar para la ENC?

DB: Porque precisamente es un modelo que actualmente ha evolucionado mucho, nuestros modelos de formación son muy impactantes, muy bien elaborados, perdón que lo

diga, pero somos expertos en eso y esos modelos se están aplicando de una manera innovadora y con tecnología de punta.

Esto nos permite llegar a todo el ámbito nacional, cosa que se nos dificultaría mucho si lo hiciéramos de manera nada más presencial. En realidad, en un modelo *B-Learning*, no es un modelo *E-Learning*, es ambos, presencial y a distancia.

KM: Tengo entendido que aproximadamente entre seis y siete sesiones presenciales por año

DM: Sí

KM: ¿Qué información transmite a los públicos de la ENC a través de los canales oficiales?

DB: Es de diversas índoles, desde la historia de México, historia del partido, principios valores, equidad de género, comunicación política, políticas públicas, una gama de temas muy amplios que les permiten a los alumnos darle un servicio a la sociedad.

KM: Desde su puesto, ¿cómo garantiza el cumplimiento de los objetivos de la ENC y cómo se relacionan con los del PRI?

DB: Cada que se implementa un programa somos muy rigurosos en el modelo que implementamos y se da una atención personalizada a cada estudiante a través de las diferentes jerarquías que intervienen en el Instituto Reyes Heróles, como son los presidentes de las filiales, los coordinadores de cuadros, los directivos estatales, se trata de involucrar a todos los que se encuentran vinculados con la ENC y darle esa fortaleza a través de la colaboración de todos ellos.

KM: Revisaba el reglamento interno del IRH y con base en el artículo 66 inciso B fracción III dónde se indica que, en conjunto con la secretaria de organización del PRI, la Coordinación Nacional de la ENC debe identificar e integrar los perfiles de

quienes sean idóneos por aptitudes o desempeño para ocupar cargos de dirigencia en el PRI o para ejercer cargos de elección popular, ¿Podría describir cuál es el proceso de selección y qué consideran idóneo para proponer a un estudiante?

DB: En primer lugar, lo que nos motiva a este proceso de formación es que verdaderamente amen y sientan el compromiso de ser un verdadero político, por lo tanto, uno de los rasgos es que ellos hagan trabajo político en su comunidad y el trabajo político lo va a hacer por diferentes vías y que ese trabajo político empiece a generar beneficio en la sociedad. Ese es el principal criterio que se va tomar en cuenta.

Obviamente que vayan a la par aprendiendo los contenidos que se les van dando y poniéndolos en práctica, pero fundamentalmente si ellos son capaces de hacer trabajo político, este se ve en la comunidad y se puede medir.

KM: La segunda sección de tres son sobre la comunicación institucional que se lleva a cabo en la ENC, la primera pregunta es, ¿Han recibido capacitación en comunicación? En caso de ser positiva, ¿podría explicarnos brevemente?; en caso de ser negativa, ¿por qué?

DB: Si reciben, en primer lugar, se les enseña procesos de debate

KM: ¿Pero ustedes como dirigencia?

DB: Nosotros hemos recibido. Sí también, nosotros siempre estamos continuamente capacitándonos en temas como estos, aquí en el partido hay diferentes cursos; socializamos con diferentes institutos como es el instituto del OMPRI, como mujer participó con ellos, tuvimos un diplomado donde se tocó el tema de comunicación, de equidad de género, con el EDI yo continuamente tomé un curso al mes para estar al día de lo que estamos haciendo.

KM: ¿Cómo describe el proceso de comunicación institucional al interior de la ENC?

DB: Abierto. Tenemos una serie de grupos en la que continuamente interactuamos con los estudiantes. Estamos al pendiente de sus inquietudes, pero también les damos seguimiento a los egresados, dónde están, qué están haciendo, qué cargos están ocupando.

A veces se hacen círculos de trabajo entre ellos para poder impulsarlos, entonces hay una cantidad muy fuerte de comunicación con ellos desde los coordinadores de cuadros en donde yo personalmente voy a sus reuniones, me entero de lo que están haciendo, las dificultades que tienen y cómo poderlas resolver entre todos y por qué no, sus aspiraciones también son consideradas tomadas en cuenta para que ellos tengan una posibilidad de destacar.

KM ¿cuán desarrollado es su sistema de comunicación interna y por qué?

DB: Yo creo que ha ido evolucionando. Yo tengo 11 años y cuando llegué al partido, esto no existía, a partir de haber involucrado las TICs y empezar a tener contacto con ellos, darle seguimiento a sus prácticas, introducirlos a los diferentes sectores ha permitido que la mayoría de egresados tenga la posibilidad de ubicarse en un cargo de elección popular o en el sistema federal, en sus comunidades dentro del mismo partido.

Si ha habido una gran comunicación, también como en toda escuela creo que hay algunos jóvenes que ha usado su preparación para fines personales y de todas maneras está bien porque siempre que los encuentro me dicen: Gracias.

Eso está bien. Siempre y cuando estén sirviendo a México está bien.

KM: ¿Entonces considera que su sistema de comunicación interna está desarrollado justamente porque se apropió de las nuevas tecnologías?

DB: Exactamente

KM: ¿Quién planifica y gestiona la comunicación al interior de la ENC? (¿Quién elige el mensaje, el canal, soporte?)

DB: Son varias estrategias, desde la presidencia, hay otra estrategia aquí en el IRH y va bajando a todos los niveles de la estructura, hay una estrategia en cada estado, en cada municipio. Esto ha ido creciendo de manera ramificada dependiendo el lugar donde se esté ubicado.

Incluso se ha trabajado con escuelas estatales, con escuelas regionales. Ahorita tenemos la regional, estatal y municipal. Está muy estructurado

KM: ¿Cómo evalúan la comprensión de los mensajes dirigidos a los miembros de la ENC?

DB: De alguna manera en las respuestas, nosotros nos guiamos por resultados, a veces la respuesta que se tiene si no es la adecuada pues se vuelve a establecer la comunicación hasta que se logre lo que se quiere.

Si hacemos un comparativo, antes trabajaban de manera aislada y ahora no, ahora se trabaja muy integradamente y con base a objetivos.

KM: ¿Los miembros de la ENC (alumnos y dirigentes) cuentan con canales para comunicar inconformidades o dudas? ¿Cuáles?

DB: Todas las redes sociales, incluso vía telefónica y WhatsApp

Este es un canal institucional (mostraba un grupo de chat el WhatsApp)

KM: ¿De acuerdo, entonces tienen mucha interacción por las redes?

DB: Sí

KM: ¿Cuáles la misión y visión de la ENC y usted cómo la transmiten a sus miembros?

DB: La misión siempre ha sido generar un programa de formación política que le permita a los estudiantes ejercer y desempeñarse con calidad, cómo la transmitimos, pues así tal cual, cada que se habrá un programa se da a conocer cuál es la misión.

La visión es ser la mejor escuela de formación política. Tanto nosotros les exigimos como ellos nos exigen que verdaderamente sea una escuela de calidad. De esa manera vamos evaluando que la escuela cumpla con su misión.

KM: Por último, esta sección de preguntas tiene el objetivo de identificar los rasgos del sentido de pertenencia que usted identifica al interior de la ENC, la primera pregunta es, ¿Cuáles son los valores que difunden al interior de la ENC?

DB: Fundamentalmente los valores de la Constitución del País, además de otros. Actualmente son 18 valores los que estamos trabajando de manera transversal y en cada módulo se hace énfasis en ellos, por ejemplo, el compromiso, la solidaridad, la responsabilidad, la sororidad, otra parte muy importante.

Todos ellos encaminados a que sea la parte que une a los elementos de la ENC.

KM ¿Qué medidas se han implementado para el fortalecimiento de la cohesión entre miembros de la ENC y cuáles han sido los resultados?

DM: ¿La cohesión interna en qué sentido?

KM: Me refiero al hecho de que se sientan parte, que realmente haya sentido de grupo, de unión

DM: Yo creo que el dejarlos con cierta libertad para expresarse y comunicarse ha permitido que entre ellos vayan formando subgrupos. Y cada uno va creciendo de manera independiente y de repente se logran encontrar. Esto no quiere decir que sea la panacea, hay veces que hay momento que no se pueden conjuntar esos acuerdos.

Se da control de emociones, se trabaja la parte emocional para que paulatinamente vayan ellos teniendo una postura más centrada, esto ha estado en todas las anteriores.

KM: ¿Cómo aseguran que los miembros de la ENC generan compromiso hacia el PRI?

DB: Creo que los Documentos Básicos son muy claros y cuando lees los documentos básicos se quedan convencidos. Los grandes temas es que esos documentos básicos se cumplan, ese es el reto. Conózcanlos, defiéndalos, pero hay que cumplirlos. En ese sentido se está trabajando, porque muchas veces no llegan a cumplirse y pueden causar que no haya compromiso.

Se está regresando a que en cada Asamblea donde se trabajan los Documentos Básicos participen el mayor número de ellos, desde ahorita ya hay un grupo que se está preparando (en la ENC) para la próxima Asamblea para que sean analíticos y que los cambios que se propongan de ellos mismos porque tienen elementos para hacerlo.

KM ¿Qué tipo de actividades recreativas y presenciales se realizan en la ENC?

DB: Cuando tenemos una sesión presencial son de tipo turístico. Los alumnos conocen la tradición del lugar que visitan, como vienen de diferentes entidades eso le agrada mucho. Conoce parte de su cultura y a veces folklor y convivencia en zonas importantes. Por ejemplo, en zonas de playas se han hecho limpieza de playas, a veces la parte ecológica.

KM: ¿Cuál es el promedio de asistencia a las reuniones presenciales?

DB: Entre el 60% y 80%, Pero depende de la etapa, en la estatal sí hay inasistencia, en la nacional casi nadie falta. Esto por diferentes factores, por ejemplo, hay estados muy grandes y no podemos concentrar a todos en los lugares.

Por lo que actualmente hacemos sesiones presenciales por región, no se puede tener a todos en una estatal, pero se tienen en las cabeceras municipales. Pero la parte nacional tenemos un rendimiento del 90%

KM: ¿Las asistencias funcionan como criterio de evaluación para su acreditación?

DB: No tanto, en ésta última generación sí, pero lo que nos mueve es el interés

KM: En Este sentido, ¿Qué modificaciones tiene el nuevo plan de estudios de la ENC?

DB: Que es incluyente, se está incluyendo a toda la población, la segunda diferencia es que es de carácter práctico político, de práctica política. Aunque hay temas que se abordan de interés común todo va dirigido a la práctica política.

KM: Sé que los planes de estudio los aprueba el CEN del PRI, pero ¿quién elabora los planes de estudio de la ENC y cómo se justifica?

DB: Nosotros, el IRH, hay un comité de elaboración de contenidos en el que se saca el plan, se consensa y elaboramos los contenidos. Ahorita estamos trabajando en cada módulo hasta que se termine.

KM: ¿Consideraron permanecer con algún elemento de los planes pasados para la actual generación, entre ellos la plataforma en línea?

DB: Sí, temas y la plataforma.

KM, ¿Han considerado que factores propician deserción escolar en la ENC?

DB: Actualmente no podríamos hablar de la deserción de esta generación, pero de las otras la deserción ha sido mínimos. El egreso ha sido entre 85% y 90%, nuestra deserción es baja por la atención personalizada en línea.

Anexo 5. Versión estenográfica de la entrevista con la entonces secretaria general la Lic. Fernanda Bayardo

Karla Maren Trejo Sandoval (KM):

Hoy 20 de noviembre de 2019 me encuentro con Fernanda Bayardo Secretaria general del Instituto Reyes Heróles. Las siguientes preguntas tienen el objetivo de recopilar información y testimonios del quehacer interno de la Escuela Nacional de Cuadros (ENC) de Partido Revolucionario Institucional (PRI) por parte del grupo dirigente.

Esto con el objetivo de identificar las razones que vuelven ineficaz las estrategias comunicación institucional implementadas en la ENC, para el proyecto de investigación para obtener el Título en Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la FCPyS-UNAM.

Karla Maren (KM) ¿Qué le motiva pertenecer al PRI?

Fernanda Bayardo (FB): Dos cosas, la primera que el partido es de mayor historia en nuestro país, la historia del PRI y la de México no se cuentan solas. Las grandes raíces de nuestra institución son el de un país con instituciones sólidas

Con una democracia muy vivida como la que hoy tenemos son de las grandes motivaciones que me tienen hoy en el PRI.

Portero no sólo eso, por qué ese es nuestra historia y nuestro pasado y me siento orgullosa, pero el futuro, me parece que el partido es de causas, es un partido que le habla a la ciudadanía en su conjunto, pero sobre todo que hoy tiene en sus manos una gran oportunidad de hacer que México siga siendo un país de instituciones, de democracia, de libertad que se siga buscando la justicia social.

KM: ¿Desde su punto de vista, ¿cuál es la pertinencia de la ENC para el Partido?

FB: Es importantísimo. Yo creo que todos los partidos deberían tener un área especializada para la formalizar sus cuadros.

Yo me siento muy orgullosa de pertenecer a este instituto porque creo en la profesionalización de los políticos creo que tenemos la gran oportunidad de ir por la confianza de la gente para poder ser dirigentes, representantes populares, tomadores de decisiones y creo que no más importante cuando llegemos a esas oportunidades lo hagamos con mucha responsabilidad y para eso hay que formar a esas generaciones que tendrán esa posibilidad.

KM ¿Desde su puesto con qué públicos tiene interacción?

FB: En general nuestro instituto se dedica a la formación de toda la militancia incluso como parte del recurso que el INE otorga al PRI para la formación de ciudadanía pasa por este instituto. No solamente le hablamos a los militantes, sino a toda la ciudadanía en general.

En particular nos hemos enfocado más en la formación de jóvenes y mujeres, que han sido grupos excluidos y hoy tiene mayor presencia en la vía pública de nuestro país

KM: ¿Cuáles son los canales que utiliza desde su puesto para comunicarse con los públicos de la ENC?

FB: Tenemos la creación de las escuelas, la nacional. Y en esta edición (quinta generación) ha cambiado un poco nuestra dinámica, ahora primero comenzamos con escuelas estatales para que la conclusión de esta formación por entidad federativa sea una escuela nacional.

En este caso no se redujo sólo a jóvenes, ya que abrimos la participación a cualquier persona mayor a 16 años que quisiera involucrarse en estos temas. Incluso no le pedimos temas de militancia, para que cualquier persona que no estando afiliado al PRI pudiera participar.

Obviamente la preponderancia en nuestra audiencia es de jóvenes. Por otro lado, la escuela de mujeres priistas está enfocada a la formación de nuestras mujeres sin distinción de edad, pero para que todas las mujeres de nuestro partido puedan formarse e igualmente está abierta a quien no milita en el PRI.

En el IRH también contamos con cursos de formación continua, el cual se ejerce con el recurso que asigna el INE, junto con la formación de la ciudadanía en general en temas de democracia y estos cursos los replicamos en distintas entidades de nuestro país, con distintas temáticas con el objetivo de ir fortaleciendo la cultura democrática de los mexicanos.

Básicamente, en cuanto a formación son nuestros pilares, tenemos concurso de debate político y a través de estos programas los vamos vinculando a la militancia y a la ciudadanía.

KM: ¿Las escuelas estatales cuentan con sesiones presenciales previas a la sesión presencial nacional?

FB: Actualmente sí. Tenemos una plataforma en línea que es exactamente la misma para todos en el país. Los estudiantes van cursando en su plataforma en línea y cuando se termina un módulo se cuenta con una sesión presencial en cada entidad. Este programa va durar seis meses con aproximadamente 1 sesión presencial por mes en cada entidad federativa. Va variando, a veces son fines de semana complicados o puente, por lo que se mueven las fechas, por cuestiones económicas es mejor hacer una sesión presencial cada dos meses, esto también por las distancias, hay algunas sesiones presenciales en el norte que no se realizan en cada entidad, sino por región.

Por ejemplo, en Sonora cada vez que hay sesión presencial se realizan cuatro, una en el norte y otra en el sur para que sea accesible a la ciudadanía.

KM ¿Por qué darle mayor énfasis a la modalidad en línea como sistema escolar a diferencia de las sesiones programadas por curso (entre seis y siete) para la ENC?

FB: Afortunadamente cada día vivimos en un país mucho más conectado, donde las tecnologías de la información no solamente nos reducen costos, sino que nos permite tener formación continua, otro tipo de contenidos y sobre todo que podemos llegarle a más gente.

Entendemos que hay espacios en nuestro país en donde esta conectividad es complicada, pero a veces es más sencillo encontrar un espacio de conexión que trasladarse a las capitales. El despliegue de los recursos humanos se vuelve muy costoso

KM: ¿Qué información transmiten a los públicos de la ENC a través de los canales oficiales además del contenido del curso?

FB: Parte de nuestro trabajo es vincular a todos los participantes de las escuelas en las actividades continuas del partido, por lo que a través de las redes sociales e incluso a través de WhatsApp, resultan un mecanismo muy sencillo de comunicación, siempre los mantenemos partícipes de las actividades que tiene nuestro partido. Desde el CEN, por su puesto, pero adicional lo que se realiza en cada comité estatal o municipal para que los jóvenes participen en conferencias, talleres y en las distintas actividades que tenga partido, pues esto no solo fortalece sus conocimientos, sino que además los vincula a la dinámica y cotidiano del partido que es de las cosas más importantes.

KM: Desde su puesto, ¿cómo garantiza el cumplimiento de los objetivos de la ENC y cómo se relacionan con los del PRI?

FB: Tenemos distintas métricas, para nosotros es importante medir, ya que lo que no se mide no puede ser mejorado. Es importante que la plataforma cuente con algunos

lineamientos para que las personas que participen puedan cumplir, por ejemplo, que tengan sus tareas, que cumplan con los exámenes que están dentro de la misma plataforma, acreditamos si tomo ciertas horas de trabajo, que realmente trabaje en la plataforma y que no sólo llegue a presentar sus exámenes, sino que realmente pudo nutrirse.

Las sesiones presenciales también son evaluadas, además de la asistencia se considera la participación y evaluaciones que le dan cause a o que se vio en la plataforma.

KM: ¿las asistencias siempre han sido un criterio de evaluación?

FB: Siempre.

Aunque en la actualidad es a la inversa, es decir, la ENC estaba orquestada –hasta la cuarta generación- desde el CEN y había esfuerzos en algunas entidades para poder complementar el trabajo. Ahora que se arranca primero en escuelas estatales y después se llega a la nacional, la participación en la sesión es muy importante.

Te cuento porque: El mecanismo de selección de los participantes que pasarán de la etapa estatal a la nacional se da incluso entre ellos. Lo que buscamos es que entre los jóvenes de la misma escuela sean los que vayan votando por sus compañeros, por lo que ellos consideren más aptos para ser representados en la ENC, pero claro, queremos que los seleccionados también hayan cumplido con ciertos requisitos. No basta con ser muy popular o grillerero (sic).

KM: Revisaba el reglamento interno del IRH y con base en el artículo 66 inciso B fracción III, se indica que, en conjunto con la secretaria de organización del PRI, la Coordinación Nacional de la ENC debe identificar e integrar los perfiles de quienes

sean idóneos por aptitudes o desempeño para ocupar cargos de dirigencia en el PRI o para ejercer cargos de elección popular, ¿Podría describir el proceso?

FB: A partir de 2015 o 2014 pues justo por ser considerado el semillero del mayor talento de cuadros políticos de nuestro partido y en consonancia con la dirigencia nacional siempre hemos tenido la posibilidad de sugerir algunas personas que tienen características adecuadas. Es decir, talento para realizar sus actividades y gente con vocación de servicio y cuenta con penetración en sus entidades o en los espacios geográficos.

De ahí sugerimos candidatos, propuestas de liderazgo que puedan ser organizador de sectores u organizaciones.

II. Comunicación institucional

KM: La segunda sección de tres son sobre la comunicación institucional que se lleva a cabo al interior y al exterior de ENC, la primera pregunta es, ¿Han recibido capacitación en comunicación como dirigencia?

FB: Sí claro, de manera general el gabinete de esta nueva dirigencia del CEN, sectores y organizaciones estamos en constante capacitación.

El CEN acude a alguna universidad, algún centro de capacitación y son ellos quienes nos proveen de estas capacitaciones.

KM: ¿Pero ustedes como dirigencia cómo describe el proceso de comunicación institucional al interior de la ENC?

FB: Como los canales que nos permitan acercarnos a toda nuestra población, nuestros estudiantes.

En segundo lugar, la parte de transmisión de información más formal de nuestra escuela.

KM ¿cuán desarrollado es su sistema de comunicación interna y por qué?

FB: Yo creo que podríamos hacer muchas mejoras para tener una comunicación más eficiente con la gente. En buena medida porque creo que lo que nos ocurre es somos muy buenos para proveer información nos cuesta trabajo entablar diálogo.

Aunque siempre proveemos información, les platicamos lo que traemos, pero no somos receptores de allá para acá, por lo que no procesamos mucho esa información que seguramente nos ayudaría a mejorar los canales institucionales, sino además nuestros contenidos

KM: ¿En este sentido, cuentan con algún canal que, a un miembro de la ENC desde la recepción, alumnos, ex alumno que le permita retroalimentar?

FB: En realidad sí. Nuestras redes siempre están abiertas para que la gente pueda respondernos, no solamente las redes sociales, tenemos una línea telefónica del IRH, o por medio de WhatsApp. La gente puede comunicarse con nosotros.

Nuestras plataformas –en línea- tienen buzones de sugerencia, para que la gente nos comparta no sólo problemas técnicos, también experiencias, y opciones en qué podemos mejorar.

Sin embargo, creo que nosotros no los promocionamos como quisiéramos o bien la gente sigue haciendo uso de ellos. Honestamente no recibimos tanta retroalimentación ni para bien ni para mal.

KM: ¿Quién planifica y gestiona la comunicación al interior de la ENC?..

FB: Al interior de la ENC formalmente desde la plataforma es como tenemos nuestra retroalimentación. Los creadores de la plataforma son quienes nos van nutriendo con esta información, que básicamente pasan por un problema técnico el uso de la plataforma.

En las sesiones presenciales en cada entidad se va recibiendo información. Nosotros tenemos comunicación constante con los dirigentes en cada entidad federativa, además

de un director de la escuela de cuadro en cada entidad para tener un poco más de mano que interactúan con los alumnos y puedan estar más al pendiente de sus necesidades, de mejoras, etcétera.

KM: ¿Cómo evalúan la comprensión de los mensajes dirigidos a los miembros de la ENC?

FB: A través de evaluaciones en la plataforma es como evaluamos el desempeño de nuestros alumnos.

KM: ¿Cuáles la misión y visión de la ENC y usted cómo la transmiten a sus miembros?

FB: Buscamos que la escuela sea una de las herramientas que permita profesionalizar a nuestra militancia. Aspiramos a tener políticos no solo profesionales en el ámbito técnico y académico, que puedan ser buenos tomadores de decisiones, que puedan hacerlo bien.

Estamos buscando políticos integrales e íntegros, gente con honorabilidad, gente que tenga siempre por delante el amor por su país y por supuesto a su partido, y que en cada uno de estos espacios pueda representarlo adecuadamente, que lo hagan bien, honrando la confianza que los mexicanos nos han entregado, y, sobre todo, hoy que la credibilidad tanto de los políticos como de las instituciones (partidos) no está en sus mejores índices.

Tenemos que demostrar que como en todas las instituciones hay gente buena y gente mala, pero que en el PRI tenemos gente muy buena, gente muy talentosa, que quiere trabajar y que quiere hacer las cosas bien por su país.

III. Sentido de pertenencia

KM: Por último, esta sección de preguntas tiene el objetivo de identificar la percepción sobre el sentido de pertenencia al interior de la ENC, la primera pregunta es, ¿Cuáles son los valores que difunden al interior de la ENC?

FB: Lo platicábamos un poco, para nosotros lo más importante es la responsabilidad, el honor, la confianza, la lealtad. Eso es fundamental

KM: ¿Hacia qué?

FB: Pues hacia aquellos que han confiado en nosotros. No se nos puede olvidar que nosotros somos un instituto político que pesamos en la medida en la que la gente vota por nosotros, más allá de los cariños, esto se traduce siempre en votos

KM ¿Qué medidas se han implementado para el fortalecimiento de la cohesión entre miembros de la ENC y cuáles han sido los resultados?

FB: Lo que buscamos es tener sesiones presenciales. Finalmente la plataforma es extraordinaria, nos ahorra costos de movilidad de los alumnos, tutores, profesores, conferencistas.

Para nosotros las sesiones presenciales son maravillosas, creemos en la formación de cuadros y en la generación de redes entre ellos. Lo creo fervientemente la política siempre es generacional, quienes estamos en esto es factible que nos encontremos en los próximos 20, 30, 40 años dentro de nuestros mismos ámbitos o en otros.

La política es generacional, es importante que generen redes de amistad, de confianza, que se creen equipos que al final del día aspiren a trabajar juntos. A que juntos se puedan hacer proyectos más grandes y ambiciosos. Por ello la necesidad de las sesiones presenciales

KM ¿Qué tipo de actividades recreativas se realizan en las sesiones presenciales ENC?

FB: Tenemos de todo. Actividades lúdicas. Por ejemplo, en la ciudad de México tuvimos la oportunidad de escuchar a una conferencista sobre la Ley Olimpia, vino a compartir su

iniciativa de ley y solicitar el apoyo de las firmas que necesita frente al Congreso de la Ciudad de México.

Les pedimos a los jóvenes que se organizaran en grupos de cinco, cada quien elige con quien y a la calle a acercarse a la gente, platiemos de que va la iniciática, qué es lo que se ha hecho y entre todos sumémos al esfuerzo de alguien más.

Creemos que de eso se trata. No sólo es el proyecto que tú encabezas, sino cómo puedes sumarte a iniciativas fuertes en las que crees.

KM: En Este sentido, ¿Qué modificaciones tiene el nuevo plan de estudios de la ENC?

FB: El primer cambio es sobre la gente que atiende la escuela. Antes la ENC era bastante cerrada porque estaba dirigida a cierto tipo de personas; de entrada, tenían que ser menores de 30 años, contar con al menos 80% de créditos en la licenciatura, acreditar exámenes de Documentos Básicos del Partido, Historia de nuestro país, además, tenían pasar algunas pruebas del inglés y computación, por lo que se volvía una escuela bastante selectiva sobre sus alumnos

Pero quitamos esas barreras, ahora la ENC está abierta para personas mayor de 16 años por temas de movilidad, en algunas entidades, para las sesiones presenciales se deben mover de un lado a otro y para evitarnos cualquier conflicto solicitamos autorización del tutor en caso de ser menor de edad.

Actualmente aceptamos a toda persona mayor a 16; no pedimos ningún requisito de formación académica, cualquier persona que quiera y está en condiciones de acudir a la escuela y querer formarse es bienvenido, eso, por un lado.

En segundo lugar, que pudiéramos a pasar de escuela en cada entidad federativa para que de ahí salieran las personas. No estoy segura porque al final será elección de sus compañeros, yo no sé si las más preparadas, las que más estudiaron, pero si me queda claro que serán personas que representen a su generación y en las que su generación cree y confía para que ellos los representen en la escuela nacional.

Esta etapa –la nacional- es de mayor profesionalización para hacer que sus talentos puedan ser pulidos y tengan un mejor desempeño en su actividad política.

KM: En cuestión de egresos, ¿cuál es el promedio?

FB: De la quinta generación no hay datos. Pero al menos en las generaciones pasadas, nuestra deserción era muy pequeña justo porque en el camino aplicaban 10 mil personas y nos quedábamos con 400, entonces después de pasar por todas esas pruebas resulta complicado pensar que las personas podrían salirse, entonces normalmente, nuestro índice de deserción era muy chiquito, no pasaba del 10 %.

Sin embargo, actualmente estamos en curso, habría que irlo revisando, pero seguramente será un poco mayor justo porque ahora cualquier persona puede incorporarse, los requisitos para inscribirse son muy chiquitillos, no hay que mandar gran papeleo ni mucho menos, más que meterte a la plataforma y darte de alta. Con eso es suficiente para tener una cuenta

KM: ¿crees que estás nuevas medidas no generen tanto compromiso como en las anteriores generaciones?

FB: Sí, en realidad sí creo que pueden generar menor compromiso.

KM, ¿Han identificado de este 10% de deserción qué factores propician la propician en la ENC?

Son varios factores, la verdad es que la plataforma era mucho más compleja que la que ahora tenemos, había que leer mucho más, más actividades; los exámenes y las actividades eran más rigurosos. Por supuesto que quienes no alcanzaban a cumplir con los lineamientos de la plataforma de entrada eran dadas de baja, ahí hay un pequeño porcentaje.

Otro factor, tiene que ver con las sesiones presenciales, al hacerlas en distintas entidades de nuestro país teníamos que convocar a las 400 personas a que fuéramos a las sesiones presenciales en Sinaloa, Oaxaca, entre otros y pues claro, quienes estaban cerquita era mucho más factible que pudieran ir, pero dependíamos de que ellos pudieran pagar sus gastos de traslado y se hacía complicado.

KM: De acuerdo, te agradezco muchísimo tu tiempo e información.

Anexo 8. Ejemplo de publicaciones sobre la convocatoria para la cuarta generación de la ENC



Anexo 9. Ejemplo de comentarios en el perfil oficial de la ENC en Facebook y evidencia de nula respuesta por parte de quien gestiona el canal institucional.

Yo en mi sel no puedo entrar
See Translation
1 mo Like Reply More

Listo!



See Translation
1 mo Like Reply More

Escuela de cuadros la plataforma de la pagina no esta funcionando se fue hace como una hora. Chequenla de gran favor.

See Translation
1 mo Like Reply More

Top Fan

See Translation
1 mo Like Reply More

Este página no funciona

1 mo Like Reply More

Pensé que era la única que tenía ese problema yo no pude completar el módulo 1 y ya quieren aje comience con el 2 🤔

See Translation
1 mo Like Reply More

d · 2 replies

No le terminé no deja avanzar en la plataforma, que va a pasar?

See Translation
1 mo Like Reply More

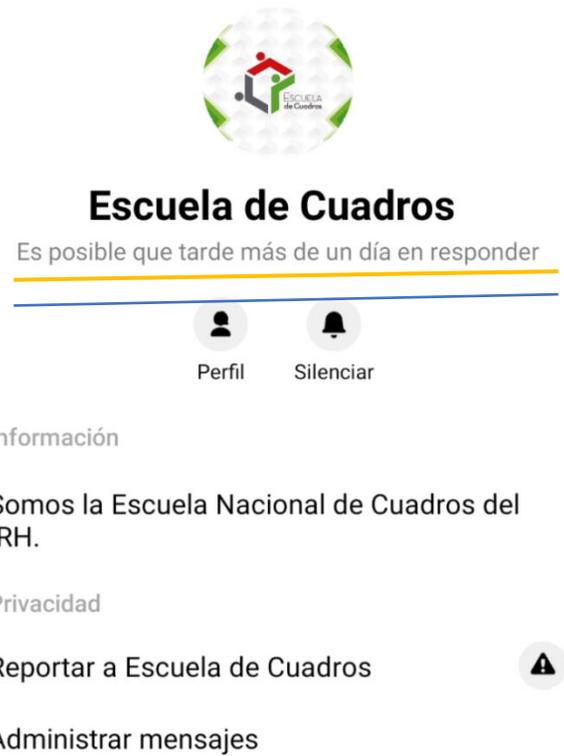
Top Fan

No me deja avanzar, no responde el examen M1T4

See Translation
1 mo Like Reply More

No está funcionando bien la plataforma 😞😞😞 no puedo avanzar desde hace dos horas 🤔

Anexo 10. Tiempo de respuesta en Facebook



Anexo 11. Estrados de las oficinas nacionales del PRI y la ENC en la Ciudad de México



Anexo 12. Respuesta a solicitud de información



#SOMOSPRI



Respuesta a la Solicitud de Información con No. de folio: **2237000032316**

LUGAR Y FECHA	Ciudad de México a 4 de enero de 2017
ÓRGANO INTERNO RESPONSABLE	Subsecretaría de Afiliación y Registro Partidario del Comité Ejecutivo Nacional del Partido Revolucionario Institucional
OFICIO(S)	SARP/2517
NOMBRE Y CARGO DE LA(S) PERSONA(S) QUE HACE(N) ENTREGA DE LA INFOREMACIÓN.	Dr. Héctor Robles Peiro - Subsecretario de Afiliación y Registro Partidario del CEN del PRI

Estimado Ciudadano:

Con el propósito de dar respuesta

a su solicitud de información número **2237000032316**, que a la letra dice:

“SOLICITO POR FAVOR, UNA LISTA QUE INDIQUE EL NÚMERO DE AFILIADOS AL PARTIDO REVOLUCIONARIO INSTITUCIONAL (PRI) POR AÑO Y POR ESTADO DESDE 1990 HASTA EL AÑO 2015. GRACIAS.”(sic)

Adjunto al presente encontrara la información solicitada. **(Anexo 1)**

No omito mencionar que podrá interponer el Recurso de Revisión previsto en el artículo 142 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

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

ATENTAMENTE
MTRA. ALMA CAROLINA VIGGIANO AUSTRIA
TITULAR DE LA UNIDAD DE TRANSPARENCIA

Anexo 13. Tabla anexada en la respuesta a la solicitud de información

ID	ENTIDAD	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
1	AGUASCALIENTES	57	24	84	19	44	72	31	21	55	42	139
2	BAJA CALIFORNIA	40	19	12	10	18	18	7	10	18	28	64
3	BAJA CALIFORNIA SUR	18	9	3	6	9	20	9	13	19	32	67
4	CAMPECHE	40	26	10	22	18	32	11	16	35	20	58
5	COAHUILA	806	686	690	609	679	694	687	618	701	747	1,092
6	COLIMA	95	28	22	41	32	52	24	17	44	51	136
7	CHIAPAS	388	95	127	146	183	195	256	154	295	380	2,240
8	CHIHUAHUA	5	0	3	1	5	2	2	4	3	3	6
9	CIUDAD DE MEXICO	181	92	47	82	111	158	158	296	215	395	736
10	DURANGO	27	3	18	8	15	15	12	18	48	49	355
11	GUANAJUATO	233	59	57	55	97	140	70	85	164	167	590
12	GUERRERO	457	173	411	204	297	399	280	452	719	1,000	1,055
13	HIDALGO	12	1,355	82	311	145	103	275	177	180	195	156
14	JALISCO	963	209	270	261	287	602	300	290	599	656	2,500
15	ESTADO DE MEXICO	2,920	1,621	1,053	1,192	1,090	1,667	1,104	1,003	1,732	1,806	6,100
16	MICHOACAN	209	143	69	70	77	116	76	117	323	144	320
17	MORELOS	161	43	55	57	65	108	43	54	129	110	680
18	NAYARIT	3	0	3	3	1	0	1	0	4	9	36
19	NUEVO LEON	463	478	523	484	458	459	475	527	423	448	463
20	OAXACA	45	12	16	12	15	23	12	21	42	26	112
21	PUEBLA	66	56	70	73	68	695	663	62	52	81	866
22	QUERETARO	99	42	45	36	52	63	52	86	166	137	2,295
23	QUINTANA ROO	247	173	218	204	193	247	193	196	371	269	756
24	SAN LUIS POTOSI	341	92	124	156	168	319	216	226	468	529	1,226
25	SINALOA	895	355	302	288	259	590	293	249	356	467	1,702
26	SONORA	590	241	157	180	202	298	177	195	225	247	1,029
27	TABASCO	579	120	164	140	236	353	183	159	218	295	1,325
28	TAMAULIPAS	2,893	2,119	1,033	1,221	1,033	9,472	1,548	1,031	1,422	2,193	58,685
29	TLAXCALA	10	12	2	7	6	14	3	4	12	12	56
30	VERACRUZ	2	4	1	0	3	6	0	3	0	4	50
31	YUCATAN	10	3	2	8	9	5	9	5	1	6	263
32	ZACATECAS	30	6	13	4	10	23	5	5	14	8	33
TOTAL		12,885	8,298	5,686	5,910	5,885	16,960	7,175	6,114	9,063	10,556	85,191

ID	ENTIDAD	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	AGUASCALIENTES	26	40	28	89	50	56	65	78	71	139
2	BAJA CALIFORNIA	14	6	24	40	28	20	52	34	203	851
3	BAJA CALIFORNIA SUR	13	14	16	20	56	22	12	167	85	323
4	CAMPECHE	11	15	23	14	30	45	64	39	100	28
5	COAHUILA	625	695	572	700	607	566	517	592	600	704
6	COLIMA	39	29	32	14	217	27	36	36	105	147
7	CHIAPAS	2,873	729	689	1,129	1,385	1,142	1,915	6,723	22,052	7,489
8	CHIHUAHUA	12	5	72	90	46	47	26	34	754	670
9	CIUDAD DE MEXICO	309	158	196	153	609	224	163	356	623	925
10	DURANGO	367	96	129	75	124	117	154	166	117,525	708
11	GUANAJUATO	163	168	179	135	200	315	139	359	733	3,488
12	GUERRERO	846	641	555	1,021	1,334	766	932	1,370	3,382	1,484
13	HIDALGO	157	228	151	178	219	165	7,855	429	351	451
14	JALISCO	453	564	443	741	1,117	844	798	2,079	5,313	14,062
15	ESTADO DE MEXICO	1,660	1,457	1,822	1,802	3,284	1,930	1,315	2,049	3,043	3,824
16	MICHOACAN	74	97	67	319	160	76	13,921	149	124	6,458
17	MORELOS	87	93	91	167	214	133	121	238	788	1,929
18	NAYARIT	54	70	156	288	306	166	430	167	138	946
19	NUEVO LEON	371	378	403	1,298	310	329	313	303	693	537
20	OAXACA	22	51	29	60	49	26	32	49	63	140
21	PUEBLA	676	734	104	104	1,473	89	76	818	623	67
22	QUERETARO	767	804	727	657	716	638	587	1,284	2,119	4,062
23	QUINTANA ROO	281	258	236	278	477	312	2,341	852	721	3,675
24	SAN LUIS POTOSI	519	303	424	836	1,036	461	922	2,706	6,813	5,908
25	SINALOA	349	286	268	314	645	413	319	528	866	4,358
26	SONORA	236	324	314	300	510	332	224	361	1,139	6,040
27	TABASCO	686	295	259	881	698	695	636	1,238	2,859	3,805
28	TAMAULIPAS	1,733	1,351	1,411	1,801	15,721	1,185	21,498	1,779	3,766	7,660
29	TLAXCALA	15	8	372	18	24	10	17	17	80	21,720
30	VERACRUZ	1	4	1	7	6	5	9	14,683	17,721	21,762
31	YUCATAN	4	2	3	4	4	1	10	1	0	0
32	ZACATECAS	9	10	6	16	12	5	7	33	228	216
TOTAL		13,452	9,913	9,802	13,549	31,667	11,162	55,506	39,717	193,681	124,576

ID	ENTIDAD	2011	2012	2013	2014	2015
1	AGUASCALIENTES	2,069	82	3,440	98,726	23,699
2	BAJA CALIFORNIA	283	332	5,058	259,257	19,907
3	BAJA CALIFORNIA SUR	884	1,054	1,171	29,629	296
4	CAMPECHE	29	25	1,573	90,692	7,190
5	COAHUILA	581	663	4,093	73,458	245
6	COLIMA	207	68	181	116,890	4,548
7	CHIAPAS	1,445	1,094	14,424	34,275	25,846
8	CHIHUAHUA	35,972	13,024	8,099	552,368	28,712
9	CIUDAD DE MEXICO	537	689	5,778	44,909	54,286
10	DURANGO	11,957	2,657	3,692	135,123	11,920
11	GUANAJUATO	8,546	1,891	5,427	84,801	36,955
12	GUERRERO	883	1,213	4,910	116,498	17,040
13	HIDALGO	397	326	6,896	133,158	12,729
14	JALISCO	7,721	5,183	13,872	289,768	8,761
15	ESTADO DE MEXICO	2,895	34,542	60,245	2,181,083	159,330
16	MICHOACAN	537	301	18,720	504,792	38,420
17	MORELOS	482	798	4,048	119,154	10,553
18	NAYARIT	4,651	146	5,935	61,276	4,900
19	NUEVO LEON	302	305	3,890	442,014	6,896
20	OAXACA	93	103	3,818	59,054	53,336
21	PUEBLA	47	79	3,803	899,364	8,355
22	QUERETARO	3,935	2,597	12,566	73,167	6,389
23	QUINTANA ROO	642	1,424	17,588	67,685	6,541
24	SAN LUIS POTOSI	1,627	3,660	11,261	117,558	2,498
25	SINALOA	536	570	2,613	329,671	31,980
26	SONORA	1,373	2,880	4,900	57,913	21,098
27	TABASCO	1,138	1,808	1,752	167,360	38,895
28	TAMAULIPAS	1,643	2,071	138,081	87,391	16,148
29	TLAXCALA	5,817	191	3,138	17,619	2,386
30	VERACRUZ	33,626	81,365	49,849	265,863	20,185
31	YUCATAN	5	8	1,726	183,630	8,610
32	ZACATECAS	49,735	3,764	4,224	59,213	9,172
TOTAL		180,595	164,913	426,771	7,753,359	697,826

Referencias:

A

Aguilar López, Jesús. (2008). Identificación partidaria: apuntes teóricos para su estudio.

Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial, vol. 4, núm. 2, pp. 15-46.

Alcántara Sáez, Manuel. (2011). Estudios políticos y electorales. *Opera*, No. 11, págs. 31-46

Amador Bech, Julio. (junio 2008). Conceptos básicos para una teoría de la comunicación.

Una aproximación desde la antropología simbólica. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Vol. 50 NO. 203, 13-52

Andrade Díaz, Gustavo Esteban. (2011). La educación superior pública a distancia en

México. Sus principales desafíos y alternativas en el siglo XXI. *Reencuentro*, núm. 62, pp. 20-29.

Art. 10. Ley General de Partidos Políticos. (2015). Instituto Nacional Electoral. México, D.F.

Art. 41. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2019) Congreso de la Unión. México.

B

Becerra, Ricardo; Salazar Pedro; Woldenberg, José. (2000). *La mecánica del cambio político en México. Elecciones, partidos y reformas*. México: Cal y Arena.

Becerril Romero, Elizabeth. (2015). *Estrategias de comunicación interna para difundir los cambios en las políticas de la empresa plan seguro S.A. DE C.V., compañía de seguros*. México: FCPyS, UNAM.

Bobbio, Norberto. (2002). *Diccionario de política*, 13° edición. México: Siglo XXI.

Bonnefoy, Cristóbal Juan y Armijo, Marianela. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES.

Brandolini, Alejandra; González Martín; Hopkins, Natalia. (2008). *La comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: DIRCOM.

Buendía Eisman, Leonor; Colás Bravo; M. Pilar; y Hernández Pina, Fuensanta. (1998).

Métodos de investigación en psicopedagogía. España: McGRAW-HILL Interamericana.

C

Campbell A y Valen, Henry. (1961). Party identification in Norway and the United States.

Public Opinion Quarterly, vol. 25, pp. 505-525. Recuperado de

<https://academic.oup.com/poq/article/25/4/505/1882910>

Canel, María José. (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos.

Chavarría Tejeda, Evelyn. (2014). *Los institutos de capacitación política y su importancia en la profesionalización del quehacer político en el PRI*. México: FCPyS, UNAM.

Cornelissen, Joep. (2004). *Corporate Communication: theory and practice*. London: Sage.

Recuperado de

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34336929/S13.Professor_Joep_Cornelissen_Corporate_Communications_Theory_and_Practice_2004.pdf?1406878938=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DS13_Professor_Joep_Cornelissen_Corporate.pdf&Expires=1600361495&Signature=Roh0aUvDi0JvWuXmtMCXw7is9Fi~MgK6ve1KWxtub2iF-x5pJ4LihZP15pSr8K90iBRexu7UEUJGWeA3N0JHL1Vj~nmsPyyw~TKFLubfOg65JIHi6NTXc3a2kZxWrglKTA~UKm22AZhuR0SWocpFfQfevhOiLNo93s~un6fbEozzXPP-vzhqYKWbsfbDLn6rpCodAirmcy4~aOcHMYmRepvdLLSMw0CMADS6Nozeji8yyXF~IP8NHZPHo8KHEYHBKN88LU-tWRIEvT0WeIPQriMzxUeVk-VX~xWYQjRaS9zBXP4NgpmphJQRtdK9q1269emZflshe~D~newfVQYB1A_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

D

De la Rosa, Ayuzabet., Lozano, Oscar. (2010). Planeación estratégica y organizaciones

públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Revista Gestión y Estrategia*, (37), pp. 61-77.

E

Ezcurdia, Mario. (1968). *Análisis teórico del Partido Revolucionario Institucional*. México:

B. Costa.

F

Faerch, C., & Camp; Kasper, G. (1989). Internal and external modification in interlanguage

request realization. *Science and education* Vol. 4 (No. 4), pp. 353-359. Recuperado de <http://pubs.sciepub.com/education/4/4/9/index.html>

G

Gallo, Adriana. (2007). Partidos hegemónicos y organización intrapartidaria. Un análisis comparado entre el PRI y el Peronismo. *Cuestiones constitucionales*. no.17. Recuperado de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-91932007000200004

García Bartolo, Moises S. (2011). Las reformas electorales a nivel federal en México. *El Cotidiano*, núm. 166, pp. 79- 91.

García Jiménez, Jesús. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos.

García, Carina. (2020) Descubre INE más de 177 mil afiliados falsos. *El Universal*, 03-03-2020 consultado 20/09/2020 recuperado de

<https://www.eluniversal.com.mx/nacion/politica/descubre-ine-mas-de-177-mil-afiliados-falsos>

Garrido M., Francisco Javier. (2001). *Comunicación estratégica*. Barcelona: 2000.

Gómez Aguilar, Marisol. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. España: UMA. Recuperada de

<http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>

González Manterola, Carlos y Zertuche Muñoz, Fernando, (coordinadores) (2014). *Partido Revolucionario Institucional: 85 años transformando a México 1929-2014*. México: CNED- PRI.

González Ulloa Aguirre, Pablo Armando. (2015). *Qué mantiene unida la sociedad? De la teoría a la operativización*. México: UNAM.

H

Hodgson, Geoffrey M. (2011). ¿Qué son las instituciones?. *Scielo*, no. 8, pp. 17-53.

Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/recs/n8/n8a02.pdf>

Huerta Orozco, Alfredo. (2018). El sentido de pertenencia y la identidad como

determinante de la conducta, una perspectiva desde el pensamiento complejo. *SciELO*. Recuperado de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-85502018000100083&lng=es&nrm=iso

I

Icادهp (2019), Página web consultado martes 26 noviembre 2019 18:53 horas www.icadeh-enc.org.mx

ICADEP A.C. (2016). Plan de estudios. México: PRI. Recuperado el 4 de noviembre de 2019 19:52 horas Pág. http://www.icadeh-enc.org.mx/?page_id=1357

J

Javier Garrido, Luis. (1982). *El partido de la revolución institucionalizada: medio siglo de poder político en México, la formación del nuevo estado, 1928-1945*. México: Siglo XXI.

L

Loaeza, Soledad. (2013). *La Reforma política de Manuel Ávila Camacho. Historia Mexicana*. México: Colegio de México.

M

Martín Martín, Fernando. (1999). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitat.

Maslow, Abraham (1948). Higher and lower needs. *Journal of Psychology* Vol. 25. EE. UU: Brooklyn Collage.

Mercedes Brea, Leyda. (2014). *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino*. España: Universidad de Murcia. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284952/TLMBA.pdf?sequence=1>

Molinar Horcasitas, Juan y Rafael Vergara Tenorio. (1998) *Los estudios sobre el elector mexicano. Cuatro enfoques de análisis electoral en México*. México: Colegio de México–Fondo de Cultura Económica–Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Molina y Vedia, Silvia (1999). *Identidad, tolerancia e intolerancia: un horizonte abierto a la*

investigación desde la teoría de los sistemas de Niklas Luhmann. Ciudad de México: Revistas UNAM.

Moragas Spá, Miquel (1985) *Sociología de la comunicación de masas.* Barcelona: Gustavo Gilli.

O

Ochoa Romero, Roberto. (2018). Corrupción. Significado y estrategias internacionales y nacionales para su prevención y persecución. En Salazar Ugarte, Pedro Ibarra Palafox, Francisco; Imer B. Flores. (Ed), *¿Cómo combatir la corrupción?* (pp. 205-212) México: Instituto de Investigaciones Jurídicas.

Olvera, Dulce. (2017). Son 22 gobernadores del PRI los acusados de desvíos con EPN; 258 mil millones. *Sin embargo.*

P

Pacheco Méndez, Guadalupe. (2013). La elección de dirigentes nacionales en el PRI, 2000-2007. En *Estudios Políticos*, vol. 30, pp. 131-162. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185161613714537>

Pacheco Méndez, Guadalupe. (2009) El PRI: relación interna de fuerzas y conflicto en la víspera del proceso electoral de 2006. En *Scielo*, vol. 16 (1). Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-20372009000100005

Panebianco, Angelo. (1990). *Modelos de partido. Organización y poder en los partidos políticos.* Madrid: Alianza Editorial

Pascale Weil. (1992). *La comunicación global: Comunicación institucional y de gestión.* Barcelona, España. Editorial Paidós.

Pazé, Valentina. (2016). La demagogia, ayer y hoy. En *Andamios* vol.13 no.30. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632016000100113

Pérez Arriaga, Rebeca. (2009). La ciudad, lugar de identidad geográfica y cultural

Fermentum. *Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, vol. 19, núm. 54, enero- abril, pp. 35-47.

Q

Quadratín. (2020) Redacción. *Renuncia Paul Ospital a la dirigencia del Instituto Reyes Heróles*, recuperado el 21 de enero de 2020 13:04 en <https://queretaro.quadratin.com.mx/renuncia-paul-ospital-a-la-dirigencia-del-instituto-reyes-heroles/>

R

Redacción. (2017). XXII Asamblea Nacional del PRI. En *El Universal*. Recuperada de <https://www.eluniversal.com.mx/galeria/nacion/politica/2017/08/12/xxii-asamblea-nacional-del-pri>

Redacción (2018), La brecha digital, una nueva forma de exclusión social en México, en *Sin embargo* recuperado de 2020 18:36 <https://www.sinembargo.mx/18-08-2018/3451221>

Reglamento interno de la Comisión Política Permanente del PRI (2014). Recuperado de [https://pri.org.mx/EIPartidoDeMexico/Documentos/Reglamento Interior de la CPP.pdf](https://pri.org.mx/EIPartidoDeMexico/Documentos/Reglamento%20Interior%20de%20la%20CPP.pdf)

Reveles Vázquez Francisco. (1999). Una revisión del “modelo de Panebianco” a partir de un caso excepcional: el Partido Revolucionario Institucional. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. 44, p. 149-176.

Rojas Reyes, Rogelio Aurelio (2017). *La formación política institucional en el PRI como factor de renovación de la clase política: la ENC 2013-2016*. UNAM, FES Acatlán.

Rosas Gómez, Obed Abraham. (2013). *El desarrollo de la comunicación intrapersonal a través del consumo de sustancias psicoactivas*. México:

Fes Aragón. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2013/abril/0691469/Index.htm>

S

Sánchez Silva, Modesto. (2005). La metodología en la investigación cualitativa. *Mundo siglo XXI*, 1, 115-118. PDF recuperado de <https://biblat.unam.mx/hevila/MundosingloXXI/2005/no1/8.pdf>

Sanín Posada, Alejandro. (2013). *Sentido de pertenencia. En Gestión del clima organizacional Intervención basada en evidencias*. Colombia: Cincel.

Sistema de Información Legislativa, Glosario consultado el 18 de septiembre de 2020 en

<http://sil.gobernacion.gob.mx/Glosario/definicionpop.php?ID=178>

T

Tomás J. Campoy Aranda y Elda Gomes Araújo. (2009). Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. En Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación (Ed) págs.- 273-300. Madrid: EOS.

Torres C., Marcelo. (2017). El PRI y la corrupción. *Milenio* recuperado de sitio web: <https://www.milenio.com/opinion/marcelo-torres-cofino/torre-azul/el-pri-y-la-corrupcion>

Túnez, Miguel. (2011). *La Gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Comunicación Social S.C.

V

Van Dijk, Teun A. (2005) Política, ideología y discurso. *Quórum académico* Vol. 2, N° 2, Pp. 15 – 47. Recuperado de: <http://www.discursos.org/oldarticles/Politica%20ideologia.pdf>

W

Wolton, D. (1995). La comunicación política, construcción de un modelo. En Ferry, Jean-Marc, et al (es), *El nuevo espacio público* (pp. 28-45). Barcelona, Gedisa Editorial.

Y

Yuni, Alberto José y Urbano Ariel, Claudio. (2014). *Técnicas para Investigar. Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación*. Argentina: Editorial Brujas.

Z

Zubieta, J., F. Cervantes y C. Rojas, (2009). La deserción y el rezago en la Educación Superior a Distancia: signos promisorios en una Universidad Pública Mexicana. En Rama, C. (Coord.) *Deserción en las instituciones de educación superior a distancia en América Latina y el Caribe* (pp. 131-144). República Dominicana: Ediciones uapa.