



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES



INFORME DE PRÁCTICAS PROFESIONALES EN LA SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA: EL USO DE LAS REDES SOCIODIGITALES PARA LA
COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA

ITZEL AIKO ALONSO ANAYA

ASESOR

LIC. JUAN MANUEL MARTÍNEZ TREJO

CIUDAD DE MÉXICO, 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

A mis padres, gracias por impulsarme a cumplir todas mis metas.

A Ilse, por abrazarme con paciencia y cariño aún en la distancia.

A los ex asesores, por creer en mí y darme su amistad.

Gracias mis amigos Brandon, Ulises, Katya y Rodrigo por leerme y ayudarme en el camino de la titulación.

Agradezco a mi asesor Juan Manuel Martínez Trejo por guiarme en conseguir una mejor tesina, así como a mis sinodales: el Mtro. Amilcar Chavarria, el Dr. Leonardo Figueiras, el Dr. Fernando Martínez Elorriaga y el Dr. Daniel Peña Serret por sus aportaciones a mi texto.

Gracias por todo UNAM, nos encontraremos pronto.

Índice

Introducción	4
1. La Reforma Educativa	7
1.1. Recuperar la rectoría de la educación	9
1.2. Los cambios legales	11
1.3. La contrarreforma de la CNTE	17
1.4. La polémica sobre las evaluaciones el Servicio Profesional Docente	19
1.5. El Nuevo Modelo Educativo	20
1.6. Las acciones desde la Secretaría de Educación Pública	22
1.7. Estrategia de comunicación para la Reforma Educativa	24
2. Informar, erradicar rumores y persuadir la Reforma Educativa	27
2.1. Comunicación a través de las redes sociodigitales	45
2.2. Las redes sociodigitales para la comunicación gubernamental	50
3. Mi experiencia en la Coordinación de Asesores	57
3.1. El trabajo en las redes sociodigitales	59
3.1.1 Qué se publicaba y cómo se publicaba	67
3.1.2 Cobertura de eventos	68
3.2 Aprender a contar una historia: <i>storytelling</i>	75
3.3 Atención ciudadana	81
Conclusiones	85
Fuentes consultadas	89

Introducción

La Reforma Educativa realizada por el presidente Enrique Peña Nieto es una modificación al Sistema Educativo Nacional que impacta a diversos actores: magisterio, alumnos, padres de familia y autoridades educativas.

Desde su planteamiento en 2013 esta reforma ha estado en medio del debate público, ya que significó una serie de cambios para los maestros y afectó los intereses políticos de los líderes del Sindicato de Trabajadores de la Educación (SNTE) y la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE). Por ello, comunicar dicha reforma a la opinión pública se convirtió en una labor fundamental para esa administración. Y a ello se agregó el hecho de que el tema fue incluido en la plataforma electoral de Andrés Manuel López Obrador, candidato ganador de la elección presidencial: la derogación de la reforma fue una promesa de campaña.

A partir de ese caso específico, en este Informe de prácticas profesionales reflexionaré sobre la articulación de la comunicación de los gobiernos, –por medio de la información pública y la mercadotecnia–, a través de la definición de una estrategia de comunicación.

Aquí expongo parte de la estrategia que se realizó desde la Secretaría de Educación Pública (SEP), enfocada en la Reforma Educativa, donde pude involucrarme al trabajar en la Coordinación de Asesores de la Oficina del Secretario.

Para su implementación se elaboró un diagnóstico de comunicación –que no será expuesto en este trabajo– y que mostró los siguientes resultados:

- La población no tenía suficiente información sobre las acciones que la SEP estaba implementando alrededor de la Reforma Educativa.
- Existían infinidad de rumores y noticias falsas sobre el ingreso de los maestros al Sistema Educativo, el contenido de los libros de texto gratuito y la gratuidad de la educación, lo que afectaba la opinión pública.

- El Gobierno Federal mantuvo un intercambio discursivo con la cúpula del SNTE y de la CNTE –quienes realizaban protestas políticas– ya que aseguraban que se privatizaría la educación y que su trabajo estaba en riesgo.

Tomando como base los problemas de comunicación detectados, se trabajó en conjunto con el Gobierno Federal, la Coordinación de Asesores y el área de Comunicación Social para resolver los siguientes objetivos:

1. Informar qué era la Reforma Educativa a la población en general y desplegar una campaña gubernamental por los medios de comunicación más adecuados
2. Erradicar los rumores y las noticias falsas que surgían y que afectaban a la opinión pública
3. Promover de forma estratégica la Reforma Educativa con los actores de mayor relevancia

Como resultado de la estrategia de comunicación que se implementó desde marzo del 2016 hasta septiembre del 2017, el nivel de acuerdo con la Reforma Educativa se elevó a un 63%, desde un 48% en 2014.

En la Coordinación de Asesores se tomó la mayor cantidad de decisiones estratégicas para resolver de forma reactiva y urgente los problemas de comunicación que ponían en riesgo el entendimiento de la Reforma Educativa. Por lo que resultó necesario contar con la participación de comunicólogos para construir los mensajes más adecuados, priorizar los medios de comunicación que se utilizarían, resolver las necesidades de información de los públicos, y generar consenso entre los actores más relevantes.

En este informe también explicaré parte de mis actividades, donde participé en las innovaciones realizadas en comunicación gubernamental a través del uso de las redes sociodigitales, de la planeación de contenidos y de contar historias (storytelling) para traducir la información pública.

Trabajar como asesora me permitió comprender la importante labor que tiene el comunicólogo político como constructor del pensamiento estratégico dentro de las instituciones públicas y no sólo como operador en las áreas de Comunicación Social.

Las experiencias de las que da cuenta este informe son el resultado de un ejercicio reflexivo y analítico; de la confrontación entre el conocimiento aplicado –que es la *realidad pensada*– y acciones que se realizaron para hacer frente a los problemas que surgieron en el área de trabajo –que es la *realidad concreta*–.

1. La Reforma Educativa

La palabra reforma lleva implícita la idea de insatisfacción con el *statu quo*. Reformar significa cambiar, transformar, evolucionar, innovar –para mejorar– en algo en lo que existe cierto descontento y poca satisfacción. Así, se puede definir a la reforma educativa como aquella serie de acciones y decisiones que apuntan a introducir un cambio importante en uno o más aspectos del sistema educativo (Martínez y Navarro, 2018). Éstas modificaciones son trazadas desde las visiones que tienen los gobiernos en su momento, como pueden ser valores socialistas, revolucionarios, nacionalistas o neoliberales.

Un antecedente inmediato a la actual Reforma Educativa es el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), firmado en 1992 durante el periodo presidencial de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994). En ese sexenio el discurso se centró en la necesidad de modernizar el sistema educativo, por lo que se reafirmó el compromiso del Estado mexicano, los gobiernos estatales, los municipios y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) con la educación pública a través de su descentralización.

Además, se adaptaron los contenidos educativos a las necesidades regionales y la formación de capital humano vinculado al Nuevo Modelo Económico: el neoliberalismo, el cual marcaría las siguientes décadas. En ese momento era importante articular el contenido educativo con las exigencias profesionales de un mundo que entraba en un proceso acelerado de transformación tecnológica.

El interés por mejorar la calidad de la educación en el país comenzó a fortalecerse durante la década de los noventa, cambiando con ello su significado. La educación ya no era sólo vista como un derecho humano o una obligación, también se convirtió en un factor que podría determinar el avance, progreso y la modernización de las naciones. Con el ANMEB, la educación tenía el propósito de:

“...asegurar a los niños y jóvenes una educación que los forme como ciudadanos de una comunidad democrática, que les proporcione conocimientos y capacidad para elevar la productividad nacional, que ensanche las oportunidades de movilidad social y promoción económica de los individuos, y que, en general, eleve los niveles de calidad de vida de los educandos y de la sociedad en su conjunto”.¹ (1992)

Un año después de la publicación de este acuerdo se realizaron modificaciones a la Constitución para hacer obligatoria la educación secundaria² y elevar los niveles de alfabetización. Sin embargo, los gobiernos siguientes no realizaron transformaciones constitucionales que cambiaran radicalmente el rumbo de la educación. Durante el sexenio de Ernesto Zedillo (1994-2000) y posteriormente el de Vicente Fox (2000-2006) se mantuvo cierta estabilidad en la política educativa bajo la misma visión modernizadora.

El enfoque educativo que predominó durante estas administraciones fue derivado de la entonces nueva economía microelectrónica-informática (Martínez y Navarro, 2018) por lo que la enseñanza adquirió valores de la Sociedad de la Información:

- Enfoque tecnológico en la educación superior: organización, evaluación y automatización de la información
- Enseñanza y aprendizaje de la Ingeniería: estadística, didáctica, metodologías
- Uso de tecnología computacional
- Educación a distancia y virtual
- Formación docente en ciencias duras y capacitación pedagógica
- Calidad de la educación: validación de criterios de evaluación, investigación, percepción de egresados y reprobación
- Vinculación productiva
- Enfocar la enseñanza de acuerdo a la oferta y demanda laboral

¹ Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de mayo de 1992

² Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de marzo de 1993

Durante el gobierno de Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012) el problema pedagógico se enfocó en la falta de calidad educativa. Por lo que la administración trazó el camino y fortaleció la profesionalización de los docentes, la evaluación educativa, y creó la Alianza por la Calidad de la Educación (ACE). (Martínez y Navarro, 2018) Los problemas a atender durante la administración fue el equipamiento escolar, el acceso a nuevas tecnologías y la falta de certificación de conocimientos y habilidades.

Históricamente, el desarrollo de la política pública educativa en el país se concentró con frecuencia en los aspectos cuantitativos y se desatendieron los cualitativos. Se construyeron escuelas, pero “se descuidaron definiciones cruciales en temas críticos, como los objetivos de la educación, la pedagogía, el currículo, la psicología, el aprendizaje, la investigación educativa, la evaluación, y, sobre todo, la formación y actualización de los docentes”. (Ramírez, 2013, p.36) Hasta entonces, no se habían obtenido mejores niveles de aprendizaje ni disminuido la desigualdad en oportunidades educativas en la sociedad.

1.1 Recuperar la rectoría de la educación: adiós a *La maestra*

Un evento coyuntural derivado del cambio de administración fue el Pacto por México, acuerdo político impulsado por el presidente Enrique Peña Nieto (2012-2018) para que las principales fuerzas partidistas del país –Partido Acción Nacional (PAN), Partido Revolucionario Institucional (PRI) y Partido de la Revolución Democrática (PRD)– respaldaran las reformas estructurales que serían propuestas por el nuevo gobierno: Reforma Educativa, Reforma en Telecomunicaciones, Reforma Energética y Reforma Laboral. El objetivo del Pacto por México fue plantear una agenda legislativa en común para aprobar y sentar los antecedentes de un gobierno de coalición.

Como parte de las primeras reformas a negociar, la educativa resultaba la más importante por dos razones: A) Después de veinte años sin modificaciones trascendentales en la materia, la educación adquirió importancia jurídica, política y

social. B) El Estado mexicano exigía recuperar la rectoría del sistema educativo, hasta entonces controlado por la dirigente magisterial del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), Elba Esther Gordillo

La maestra Gordillo dirigió el SNTE durante casi 24 años, lo que le permitió convertirse en un actor influyente en el ámbito educativo y político. La destreza con la que se desarrolló como líder sindical a lo largo del tiempo se debió a la habilidad que tenía para negociar sus intereses políticos y los del magisterio mexicano con los presidentes de la República.

Ocupó cargos importantes como militante del PRI: fue diputada federal, senadora y delegada política. Sus más allegados eran colocados en altos cargos de la administración pública y mantenía una estructura de enriquecimiento millonario con recursos del Sindicato. Las plazas de trabajo de los maestros podían ser compradas en –al menos– cincuenta mil pesos. (*De panzazo*, 2012) El magisterio funcionaba como una maquinaria para entregar votos cooptados o comprados a los candidatos presidenciales. A través de la relación de intercambio político que mantuvo con los presidentes –Salinas, Zedillo, Fox, Calderón y Peña Nieto– influyó en los aumentos salariales, prestaciones laborales y acuerdos educativos. El nivel educativo, los contenidos, la calidad, los aprendizajes de los alumnos quedaban en segundo plano.

Sin embargo, la relación de *la maestra* con el presidente Enrique Peña Nieto se vio afectada desde que era gobernador en el Estado de México, pues Gordillo intervino para nombrar a Eruviel Ávila como candidato a la gubernatura mexiquense por encima de la propuesta de Peña Nieto: Alfredo del Mazo. El distanciamiento entre Peña y Gordillo se hizo evidente tras las elecciones presidenciales del 2012 y la Reforma Educativa se volvió pieza clave entre sus discusiones. (*Los políticos*, 2013)

Una vez anunciada la reforma del gobierno priista, los primeros mensajes enviados desde Los Pinos eran determinantes: se terminaría la mercantilización de las plazas

vitalicias y hereditarias que habían caracterizado a los agremiados del sindicato magisterial, detonando con ello el rechazo de la SNTE, la organización sindical más grande de América Latina. En un primer discurso oficial Emilio Chuayffet, entonces Secretario de Educación Pública, señaló que la autoridad educativa sería “la que diseñe y ponga en práctica la política de la educación, escuchando a todos los sectores sociales y no sólo a un determinado grupo”, haciendo evidente el interés de recuperar el control del sistema educativo. (Excélsior, 2013)

La táctica política ejecutada desde el Gobierno Federal para hacer progresar la Reforma Educativa fue el encarcelamiento de Elba Esther, quien a pocos meses de iniciar la administración fue detenida y acusada de lavado de dinero, delincuencia organizada y defraudación fiscal. (Excélsior, 2013). Tras su detención, los miembros del 36° Consejo General Extraordinario eligieron a Juan Díaz de la Torre como nuevo presidente interino del sindicato, y después fue ratificado en votaciones y debía desempeñar el cargo hasta el 2024. Con su nombramiento, la cooperación política de los maestros del SNTE con el gobierno fue más sencilla, al entablar una relación más equilibrada.

1.2 Los cambios legales

El cambio principal de la Reforma Educativa fue la modificación a los artículos 3º y 73 de la Constitución Política. Con esta modificación se hacía obligatorio articular y orientar el sistema educativo a impartir educación de calidad:

“La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente, todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro

de aprendizaje de los educandos” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2018)

El aspecto **de calidad** –ahora modificado– significaba que todos los mecanismos legales, pedagógicos y administrativos del sistema educativo tenían que estar orientados bajo la misma característica. Eso se tradujo en los siguientes objetivos y cambios secundarios y estructurales:

- Recuperar la rectoría de la educación por parte del Estado
 - El Estado es el único con la facultad de ordenar el Sistema Educativo Nacional

- La creación del Servicio Profesional Docente (SPD) para ordenar el ingreso y promoción de docentes y cargos directivos mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de conocimientos y capacidades que correspondan a sus funciones
 - Se creó un sistema de concursos con base en méritos profesionales y laborales para ocupar las plazas de maestros nuevas o las que queden libres. Se construyeron reglas para obtener una plaza definitiva; para promover que el progreso económico de los maestros sea consecuente con su evaluación de desempeño; para establecer el concurso de plazas para directores y supervisores.

- La revisión de los planes educativos vigentes, así como sus programas, lo que derivó en el Nuevo Modelo Educativo (NME)
 - Un cambio sustantivo fue el diseño y la formulación del NME, donde el Estado plasmó las claves de una nueva orientación pedagógica y de gestión del sistema educativo a largo plazo. Los materiales educativos y los planes y programas estarían alineados a este nuevo contenido pedagógico.

- La creación del Sistema Nacional de Evaluación Educativa
 - Para ello se dotó de plena autonomía al Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), consolidando un sistema de evaluación integral, equitativo y comprensivo, adecuado a los contextos del país. La evaluación de los maestros está organizada por este organismo autónomo.

- La creación del Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGED)
 - Se crea a partir de un censo de escuelas, maestros y alumnos, lo que le permitió a la autoridad tener en una sola plataforma los datos necesarios para la operación del sistema educativo. Hasta antes del 2013 se desconocía cuántos docentes existían en el sistema educativo.

- Otorgamiento de la autonomía de gestión de las escuelas
 - Con este cambio se robustece la autonomía de las escuelas con el objetivo de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y así propiciar el liderazgo de los directores para que se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta.

- Ampliación del número de escuelas de tiempo completo
 - Se establecieron más escuelas de tiempo completo con jornadas de entre seis y ocho horas diarias. Su objetivo es aprovechar mejor el tiempo disponible para el desarrollo académico.

- Es una obligación del Estado garantizar la calidad de la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior
 - Se aseguraron los recursos presupuestales necesarios para incrementar la calidad y garantizar la cobertura al menos en 80% en educación media superior y 40% en educación superior

- Reforzamiento del sentido formativo de la evaluación
 - Se impulsó la profesionalización de la educación inicial de los maestros apoyando a las normales para que impartan educación de excelencia

Estos cambios se tradujeron en la modificación de la Ley General de Educación, así como la creación de la Ley General del Servicio Profesional Docente y la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

En el siguiente esquema se puede observar la articulación de la Reforma Educativa:

¿Cómo está conformada la Reforma Educativa?³

Significó un nuevo marco normativo para la creación de mecanismos e instrumentos que garanticen la calidad de la educación

Se modificó sustancialmente el Artículo 3° Constitucional

El Estado garantizará *la calidad* en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos

Algunas de las modificaciones legales fueron:

Servicio Profesional Docente (SPD)

Implica una nueva forma de ingresar, permanecer y crecer en el Sistema Educativo Nacional para los docentes

Se creó la Ley General del Servicio Profesional Docente

- Concurso de Oposición para el Ingreso a la Educación
- Evaluación del Desempeño Docente
- Programa de promoción en la función por incentivos

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE)

Se convirtió en un organismo público autónomo y con personalidad jurídica

Se modificó la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación

- Evalúa la calidad, el desempeño y los resultados del Sistema Educativo Nacional en la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior.
- Organiza de forma autónoma las evaluaciones y brinda información y asesoramiento a los docentes

Autonomía de Gestión de las escuelas

Modificación a la Ley general de educación

- Se planteó con el objetivo de quitarle la saturación, obstáculos y presión administrativa y burocrática a las escuelas.
- Reconoce y busca impulsar el liderazgo del director en la comunidad escolar.

³ Esquema elaborado con información obtenida de la Ley General de Educación, publicada en el Diario Oficial de la Nación

Algunas de las modificaciones fueron:

Revisión del modelo educativo vigente

- Se revisó el modelo educativo vigente, sus planes y programas, materiales y métodos educativos.
- Se realizó una propuesta pedagógica llamada: Modelo Educativo 2016. La cual fue revisada y modificada y se obtuvo el Nuevo Modelo Educativo.

El Nuevo Modelo Educativo está dividido en los siguientes ejes:

- Planteamiento curricular
- La escuela al centro del sistema educativo
- Formación y desarrollo profesional docente
- Inclusión y equidad
- La gobernanza del sistema educativo

Se complementa con las estrategias de políticas públicas:

- Cultura en tu escuela
- Salud en tu escuela
- Inclusión y equidad
- Estrategia Nacional de Inglés
- Estrategia para el Fortalecimiento y la Transformación de las Escuelas Normales

Sistema de Información y Gestión Educativa

- Contiene la información estadística, censal y registral de alumnos, maestros y escuelas.
- Hasta antes de la Reforma Educativa no existía.
- Ayuda a tener un control de número de alumnos, nóminas y presupuestos con mayor orden.

Escuelas de Tiempo Completo

Modificación a la Ley General de educación

- Establece jornadas de entre 6 y 8 horas diarias, con el objetivo de aprovechar el tiempo disponible para reforzar las competencias: Lectura y escritura, Matemáticas, Arte y Cultura, Recreación y Desarrollo Físico, así como los Procesos de la Inclusión y Convivencia Escolar.
- En las zonas de alta marginación, las escuelas cuentan con comedor y servicios alimenticios, desayuno y comida, para asegurar el buen desarrollo de los alumnos.

1.3 La contrarreforma de la CNTE

La Reforma Educativa también generó resistencia y movilizaciones del magisterio en las entidades con mayor presencia de la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE): Chiapas, Oaxaca, Michoacán, Puebla, Veracruz y Guerrero. (Revista Proceso, 2013) Las modificaciones en el sector educativo implicaron una serie de afectaciones al *statu quo*, que por años, se habían mantenido en el terreno magisterial. Así se intensificó y polarizó el debate público sobre cómo debería ser la Reforma Educativa del gobierno de Enrique Peña Nieto.

La CNTE nació como una contracorriente del SNTE en 1980, cuenta con alrededor de cien mil integrantes y se autocalifica como “una organización de masas conformada por los trabajadores de la educación democráticos en el país, independientemente de la burguesía y su Estado, del charrismo sindical y de cualquier organismo político”. (Hernández Navarro, 2016) Desde su creación ha destacado su participación en el terreno político al oponerse con frecuencia a los cambios educativos que proponen los gobiernos, por medio de bloqueos en avenidas, plantones y marchas, bajo el argumento de que se afectan sus derechos laborales.

Al igual que el SNTE, la Coordinadora mantuvo por muchos años –y en algunos estados continúa presente– un esquema de enriquecimiento que beneficia a los líderes sindicales y las autoridades a través del control del reclutamiento, promoción y permanencia docente por medio de las relaciones políticas, hereditarias o mercantiles, y no por el desempeño de los interesados. Así como el secuestro de las administraciones estatales para el control de la nómina, los recursos presupuestales y patrimoniales. Prácticamente, los sistemas educativos locales estaban amañados por la CNTE, a través de una relación clientelar entre los maestros y sus líderes.

Hacia julio del 2013 la organización exigió a la Secretaría de Gobernación –como parte de la negociación de los paros magisteriales– la gestión de foros regionales

en el país y en la Ciudad de México para encauzar el debate educativo hacia sus terrenos y derogar la Reforma Educativa. La principal demanda fue la abrogación de las modificaciones a los artículos 3° y 73 de la Constitución Política bajo los siguientes argumentos: (Rendón Esparza, 2013)

- La reforma no fue consultada con la ciudadanía, lo que excluyó la entrada a la sociedad
- Es una contrarreforma que invierte los derechos de la población a una educación pública, laica y gratuita
- Es una reforma laboral, administrativa y empresarial que no plantea líneas estratégicas para mejorar la educación
- No tiene contenido pedagógico, más que líneas discursivas que ensalzan la calidad y la evaluación, y que corresponden a una visión conductista
- No respeta los derechos de los maestros, ya que desprecia la riqueza de las experiencias y las propuestas docentes de organizaciones magisteriales y civiles
- Es impuesta por organismos internacionales que atentan a la diversidad y multiculturalidad del país
- Privatiza la educación al retomar procedimientos mediante los cuales el estado se ha deslindado de la responsabilidad de garantizar el carácter gratuito de la educación pública
- Impone una evaluación punitiva, orientada a la certificación, con exámenes estandarizados que no consideran los contextos de los maestros

El sentido de las protestas y paros magisteriales de la CNTE hacia el 2014 apuntó en la dirección de derribar la reforma, sin hacer mayor consideración de los beneficios que podría traer para la educación en México (Granados Roldán, 2018). El Gobierno Federal no compartía sus demandas y se organizaron algunas mesas de acuerdo con la Secretaría de Gobernación (SEGOB) en donde se les urgía a concluir con las protestas y donde el único mensaje claro era que la reforma no estaba en negociación.

El debate político entre la CNTE, la SEP y la SEGOB afectaron la percepción de la opinión pública, y al mismo tiempo resultaba urgente sacar adelante la reforma. Bajo este clima político, era necesario trabajar en una estrategia de comunicación que realmente informara el contenido de dicha reforma.

1.4 La polémica sobre las evaluaciones el Servicio Profesional Docente

El objetivo de este sistema es “asegurar que los docentes mejor calificados ingresen al Sistema Educativo Nacional, así como estimular y reconocer su esfuerzo y competencias adquiridas”. (Granados Roldán, 2018, p.63) Con esto, se lograba remover los hábitos y prácticas que pervirtieron el acceso y movilidad en la carrera magisterial en las últimas décadas.

La primera evaluación del desempeño docente se realizó de noviembre a diciembre del 2015 con 131 556 sustentantes de los 152 000 esperados. A pesar de la participación de los maestros, las fuerzas de la CNTE seguían presentes en Chiapas y Oaxaca con hostigamiento en contra de aquellos docentes que sí estaban dispuestos a evaluarse, mientras continuaban las marchas y bloqueos. (Excélsior, 2015)

Los maestros que estaban en contra de la Reforma Educativa argumentaban que se trataba de una reforma punitiva porque castigaba a los maestros mediante la evaluación obligatoria. Sin embargo, la Ley General del Servicio Profesional Docente garantizaba que en ningún caso se afectarían los derechos laborales del personal que ya estaba en servicio al entrar en vigor la Reforma. Además, los maestros podrían realizar la evaluación hasta tres veces en caso de que no obtuvieran resultados satisfactorios:

“El personal que a la entrada en vigor de la presente ley se encuentre en servicio y cuente con nombramiento definitivo [...] **se ajustará a los procesos de evaluación y a los programas de regularización (y cuando) no alcance un resultado**

suficiente en la tercera evaluación [...] no será separado de la función pública y será readscrito para continuar en otras tareas dentro de dicho servicio [...] o bien se le ofrecerá incorporarse a los programas de retiro que se autoricen”. (2013)

Aunque fue motivo de rechazo, la primera evaluación docente se trató de un ejercicio inédito nunca antes realizado. Conforme se avanzó en la implementación de la Reforma Educativa este sistema ha sufrido modificaciones, no obstante, cuenta con altos índices de participación: se estima que para el ciclo escolar 2018-2019 cerca de 165 000 docentes aplicaron para ingresar al servicio. (Granados Roldán, 2018).

1.5 El Nuevo Modelo Educativo

A pesar de la polarización de opiniones que existían sobre la Reforma Educativa, la política educativa planteada por el Gobierno Federal avanzaba. El siguiente paso en la reforma, una vez recuperada la rectoría de la gestión y puesto en marcha el sistema de profesionalización docente, fue la formulación del *Modelo Educativo 2016*.

A lo largo del 2014 y 2015 se pusieron en marcha los foros de consulta organizados por la Secretaría de Educación Pública, en los cuales se ponía a discusión el modelo educativo vigente. En estos foros regionales se vertieron las opiniones de la sociedad sobre el planteamiento pedagógico de la reforma: investigadores en educación, maestros frente a grupo, organizaciones de la sociedad civil, autoridades educativas y asociaciones de padres de familia que opinaban e incidían desde su experiencia.

Con los resultados de los foros regionales se construyó el *Modelo Educativo 2016 para la Educación Básica y Media Superior*. Esta propuesta pedagógica fue compartida con el magisterio, analizada para comparar el documento con la experiencia docente y fortalecida con la experiencia y opinión de especialistas por

medio de una consulta pública en línea. El total de participantes en el proceso superó el medio millón de personas.

Después de sumar participaciones y realizar correcciones, en marzo del 2017 se lanzó el *Nuevo Modelo Educativo* el cual presenta la propuesta pedagógica final de la Reforma Educativa con dos grandes propósitos educativos: “aprender a aprender” y “aprender a convivir”. Este modelo entró en vigor, en su fase de protocolo, el pasado ciclo escolar 2018-2019 y contempló la creación de los siguientes programas educativos:

- Cultura en tu escuela
- Salud en tu escuela
- Inclusión y equidad
- Estrategia Nacional de Inglés
- Estrategia para el Fortalecimiento y la Transformación de las Escuelas Normales

Así como una distinta articulación pedagógica en los nuevos *Planes y Programas de estudio*, esto se tradujo en menos extensión en los contenidos y más profundidad en los aprendizajes; incorporación de la educación socioemocional, autonomía curricular, y mejor articulación entre niveles educativos y disciplinas. De esta forma, se cambiaba lo que se enseñaba en las aulas y la forma en que se enseñaba.

Las modificaciones en las asignaturas generaron incertidumbre, noticias falsas y rumores sobre los temas que aprenderían los alumnos. Se puede decir que “el rumor se reproduce bajo el efecto bola de nieve; puede surgir ante la falta de noticias y bajo la presión de la ansiedad y del miedo de la gente por el presente y el futuro”. (Allport y Postman en Fernández Poncela, 2012, p.198) Es decir, estos rumores surgían por la falta de información pública compartida por la SEP y por la incertidumbre que generaba el cambio de enfoque pedagógico.

Los mensajes que destacaron y que se detectaron en sitios web y mensajes masivos de Whats App fueron los siguientes:

- Se privatizará la educación y los padres de familia tendrán que pagar cuotas mensuales.
- La educación ya no será gratuita
- Los libros de texto dejarán de ser gratuitos
- Los contenidos educativos estarán enfocados en la ideología de género: se promoverán temas como la homosexualidad y relaciones sexuales⁴.
- Desaparecerá la educación física y la educación tecnológica

El Nuevo Modelo Educativo encaminaba la discusión hacia una comunicación positiva, sin embargo, con el surgimiento de rumores y noticias falsas quedaba claro que la comunicación gubernamental emitida de la SEP no era la más correcta y no estaba funcionando.

1.6 Las acciones desde la Secretaría de Educación Pública (SEP)

Ante la complejidad de la operación e instrumentación de la Reforma Educativa, el Gobierno Federal instruyó la movilidad de los titulares de la Secretaría, quienes operaron la reforma en diferentes etapas y con distintos objetivos políticos:

Emilio Chuayffet (diciembre 2012 - agosto 2015)

- Es considerado uno de los autores y operadores políticos de la Reforma Educativa.
- Mientras la reforma constitucional era aprobada en las Cámaras del Congreso, entabló comunicación con los líderes de la CNTE para terminar con los paros magisteriales en Oaxaca y Chiapas a cambio de dialogar con la Secretaría de Gobernación
- Fue el responsable de crear y poner en marcha el Servicio Profesional Docente y los foros de consulta para la revisión del *Modelo Educativo 2016*.

⁴ “Condenan padres libros de SEP con ideología de género” en *Milenio*, junio, 2016.

- Mostró los avances de la política educativa en marcha, así como los resultados de las evaluaciones de ingreso al sistema educativo y la alta participación de los maestros.

Aurelio Nuño (agosto 2015 - diciembre 2017)

- Diseñó y emprendió una campaña desde la SEP para explicar a la opinión pública los beneficios y ventajas de la Reforma Educativa y fortalecer la imagen del Gobierno Federal, dañada a causa del encarcelamiento de Elba Esther Gordillo y del rechazo del magisterio.
- Dio continuidad a los foros de consulta y presentó a la sociedad el *Nuevo Modelo Educativo*, así como sus planes y programas, para enfocar la atención en el aspecto pedagógico de la reforma.
- Sentó las bases para la *Ruta de Implementación del Nuevo Modelo Educativo* y sus distintos programas educativos en las escuelas del país, por lo que presentó avances en la realización de los libros de texto acorde al nuevo contenido pedagógico.
- Después de iniciar la estrategia de comunicación gubernamental con el Nuevo Modelo Educativo, promovió el nuevo enfoque pedagógico de forma estratégica con estudiantes normalistas, maestros de recién ingreso al Servicio Profesional Docente y padres de familia, para que la Reforma Educativa ganara aprobación en la opinión pública
- Debió enfrentar las situaciones de crisis que surgieron por los sismos del 2017, como el daño en las escuelas públicas del país, la reorganización de alumnos y maestros, y la administración del presupuesto dirigido a la rehabilitación escolar.

Otto Granados (enero 2018 – noviembre 2018)

- Se enfocó en dar seguimiento y comunicar los avances de la *Ruta de Implementación del Nuevo Modelo Educativo*, cuya comunicación

gubernamental se vio interrumpida debido a la veda electoral ante las elecciones presidenciales del 2018

- Fortaleció y gestionó las alianzas educativas internacionales para acordar más becas y convenios que beneficien a los estudiantes mexicanos.
- Le correspondió dar seguimiento a la reconstrucción física y organización de las escuelas públicas afectadas a causa de los sismos de septiembre del 2017.

1.7 Estrategia de comunicación para la Reforma Educativa

En medio de la coyuntura política generada por el rechazo a la Reforma Educativa por parte de la CNTE y el SNTE, el encarcelamiento de Elba Esther Gordillo, los cambios pedagógicos propuestos en el Nuevo Modelo Educativo, era necesario plantear una estrategia de comunicación desde la SEP que abordara a los distintos públicos y que informara con precisión cuáles serían los ajustes detrás de las transformaciones educativas.

Comunicar con éxito una ley o un gobierno, explica Canel, “consiste en hacer que otros acepten y asuman el propio enfoque, versión o interpretación. Cada actor necesita dar los pasos estratégicos para que su mensaje sea el que triunfe” (2007, p.235). Es decir, el Gobierno Federal necesitaba triunfar en la comunicación de la Reforma Educativa, desde su propia visión, y con legitimidad.

La comunicación de la Reforma Educativa adquirió un significado estratégico. Ante la idea de cambio del *statu quo*, del progreso de la política educativa, la supervivencia de la reforma estaba ligada a la capacidad que tenía el Gobierno Federal para definirla, para justificar sus acciones e implicar a los actores de mayor relevancia en las mismas. (Canel, 2007) Se planificó una estrategia de comunicación para la Reforma Educativa, misma que será explicada en el tercer capítulo, pero que siguió los siguientes pasos:

1. En 2016 se comenzó la realización de un diagnóstico comunicacional y posteriormente se trabajó en una campaña gubernamental para informar qué era la Reforma Educativa, la cual estuvo enfocada en sus aspectos positivos, ventajas y beneficios para que la sociedad tuviera la información pública necesaria para involucrarse. Uno de los resultados que arrojó este diagnóstico fue que el cambio más amigable detrás de la reforma era el *Nuevo Modelo Educativo*, por lo que los mensajes emitidos desde la Secretaría de Educación Pública estarían enfocados en este aspecto pedagógico.
2. El diagnóstico también detectó la promoción de noticias falsas y rumores, así como falta de información pública. Los maestros y padres de familia no tenían las suficientes herramientas para adentrarse en los nuevos cambios educativos y opinar con certeza. Después de analizar el clima negativo bajo el que se situaba la reforma, los mensajes de la campaña gubernamental también estuvieron enfocados en erradicar los rumores que alejaban a la opinión pública de la información auténtica.
3. Con la información pública ya difundida, hacia 2017 se promovió el Nuevo Modelo Educativo de forma estratégica con los actores de relevancia y en los estados con mayor rechazo a la reforma, es decir, con maestros y autoridades educativas de Chiapas y Oaxaca, estudiantes normalistas de Guerrero, y padres de familia de Veracruz por medio de giras estatales y visitas escolares. Así, se trabajó estratégicamente con una comunicación positiva enfocada al consenso y aprobación.

La estrategia de comunicación que se implementó desde marzo del 2016 hasta septiembre del 2017 tuvo como resultado que el nivel de acuerdo con la Reforma

Educativa se elevara a un 63%, mientras que en el 2014 fue de un 48%⁵. Sin embargo, ante el clima electoral del 2018 y el cambio de gobierno, la reforma se ve envuelta –de nuevo– en discusiones en la agenda político-mediática debido a que el presidente electo, Andrés Manuel López Obrador reiteró que durante su administración se derogará. Además, Elba Esther Gordillo, ex dirigente del SNTE, fue puesta en libertad y expresó en conferencia de prensa: “Recuperé mi libertad y la Reforma Educativa se derrumbó”. (Proceso, 2018) Por lo que hizo evidente sus deseos de obtener el control del sindicato otra vez, evidenciando las prácticas negativas que afectan sin duda la calidad de la educación.

Resulta notorio que el ámbito educativo en el país enfrenta con frecuencia una serie de cambios y transformaciones al ser un terreno de alta relevancia política, económica y social. Por lo que es importante planificar estrategias de comunicación que le permitan a los gobiernos transmitir de mejor forma el proyecto de nación que desean trazar; y organizar la comunicación a corto, mediano y largo plazo. De esa forma, el gobierno podrá enfrentarse a menos problemas comunicacionales y así enfocarse en gestionar la política educativa con mayor agilidad.

⁵ De acuerdo con un *tracking* que levantó el Gabinete de Comunicación Estratégica en abril del 2014 y septiembre del 2017, la aprobación alcanzó un 63%, el porcentaje más alto en 25 mediciones mensuales.

2. Informar, erradicar rumores y persuadir la Reforma Educativa

La administración del presidente Enrique Peña Nieto realizó cambios en los titulares de la Secretaría de Educación Pública y cada uno desarrolló en diferentes etapas y con distintos objetivos políticos la Reforma Educativa. El secretario Aurelio Nuño fue quien llevó la reforma y el *Nuevo Modelo Educativo* a tener mayor exposición mediática y dentro de la opinión pública. En mi área de trabajo, la Coordinación de Asesores, se ayudaron a definir los elementos de mayor relevancia comunicacional dentro de la planeación estratégica, como la categorización de públicos, los mensajes, y los medios más adecuados.

La estrategia sirvió para evitar la difusión de más rumores, promover el proyecto educativo con información pública certera, para socializar las nuevas reglas y acuerdos educativos y así obtener mayor participación por parte de los maestros. María José Canel expresa que las estrategias de comunicación son usadas en las instituciones públicas para atravesar procesos de cambio en los gobiernos, ayudan a actuar sobre la incertidumbre que media entre el hoy y el futuro, y sirven como guía para tomar las decisiones que permitan llevar a cabo el proyecto político de la administración. (2007)

Cuando se planea una estrategia de comunicación lo que busca el gobierno es avanzar, obtener beneficio, progresar, llegar a algo. (Canel, 2007) Para la reforma educativa, avanzar era sinónimo de generar consenso entre el magisterio, obtener mayores recursos y progresar en la implementación de políticas educativas. Así se elaboró una estrategia de comunicación desde la SEP que contempló los procesos sociales, el contexto, los conflictos y los actores de mayor peso.

Rubén Aguilar (2015) señala que los planes de comunicación gubernamental cumplen dos funciones:

- Informar y dar a conocer con base en datos duros, los argumentos, las razones, la lógica que fundamentan las decisiones que toma el gobierno
- Persuadir y difundir las acciones y los logros del gobierno usando las técnicas propias de la publicidad comercial

Para la Reforma Educativa, la estrategia de comunicación cumplió tres objetivos:

- Informar qué era la reforma y centrar la comunicación en el *Nuevo Modelo Educativo*, y así transmitir cuál era la lógica detrás de la nueva articulación del sistema educativo con los públicos más relevantes.
- Erradicar la promoción de noticias falsas y rumores con el fortalecimiento de la promoción de la información pública.
- Persuadir y difundir los logros de la reforma y los avances en la implementación del *Nuevo Modelo Educativo* en los estados que presentaban mayor rechazo a la reforma.

Los gobiernos realizan las estrategias de comunicación con base en un sistema de investigaciones, es decir, con la aplicación de encuestas, realización de grupos focales, entrevistas, que ayudan a obtener información de la opinión pública que aportará a la resolución del objetivo de comunicación propuesto. En el caso de la estrategia que se realizó desde la SEP, los diagnósticos fueron elaborados por consultores políticos externos, quienes facilitaron la tarea de investigación, mientras que los integrantes de la Coordinación de Asesores ayudaron en la orientación y definición de la estrategia.

Se puede decir que una estrategia de comunicación es un plan integral en el que cobra sentido todo lo que hace y deja de hacer el gobierno. No se reduce a enviar comunicados o realizar comerciales de radio, es un plan complejo que visibiliza el actuar y las decisiones del gobierno; “las acciones y la agenda del político comunican más que las ruedas de prensa o las cuñas de televisión” (Durán Barba, 2003, p.35) Y en el caso de la Reforma Educativa, la estrategia estuvo definida por el actuar del secretario Aurelio Nuño.

Para Durán Barba, una estrategia de comunicación se define bajo las siguientes características (2003):

- No debe elogiar la vanidad del político, sino conseguir metas concretas.
- Es una elaboración teórica, pero con efectos en la realidad
- La estrategia se renueva constantemente de acuerdo a los resultados de la investigación y con el movimiento de las opiniones de los gobernados
- La estrategia no es intuición, es un documento que se elabora lógicamente y que debe desarrollar una serie de elementos

Según Barba, una estrategia de comunicación contempla los siguientes elementos:

- **Delimitar el terreno de batalla**

Delimitar el terreno de batalla significa investigar las principales variables que caracterizan la realidad en la que se mueve el gobierno, es decir, se analiza su contexto. El objetivo aquí es sistematizar la información que abunda sobre la realidad –conflictos, coyunturas, eventos, cambios– y analizar los problemas a detalle.

Así como se investiga desde el punto de vista del gobierno, también hay que analizar desde el punto de vista de la población acerca de lo que ocurre. La percepción de la opinión pública es tan necesaria como los datos objetivos. Barba enfatiza en la importancia de conocer lo que dicen y sienten los ciudadanos comunes, para entender cuál es el ánimo de la población, cuál es la sensación de los gobernados acerca del pasado o futuro, y así comprender su optimismo o pesimismo. (2003)

El objetivo de delimitar el terreno de batalla es decidir cuándo es el mejor momento para iniciar la estrategia de comunicación, y así poner en la agenda los temas que el gobierno quiere que se discutan. Es el gobierno el encargado de poner en discusión la agenda: una buena estrategia es proactiva, no reactiva. Para la SEP,

delimitar el terreno de batalla significó entender cuál era el contexto en el que surgió la estrategia y cuáles eran las complicaciones a las que se enfrentaba. El contexto era el siguiente:

- Existía incertidumbre en la opinión pública ante la complejidad de cambios legales, mecanismos y sistemas de ingreso al sistema educativo
- Se encarceló a la líder del SNTE, Elba Esther Gordillo, de manera que el gobierno obtuvo una percepción negativa por algunas facciones del sindicato
- La CNTE se manifestó con plantones y bloqueos en carreteras federales, expresaban activamente su rechazo a la reforma
- Se realizaron cambios de titulares en la Secretaría, los cuales no ayudaban a mantener estabilidad y equilibrio en la comunicación de la reforma

La primera etapa de la estrategia –la investigación y el diagnóstico comunicacional– se realizó de enero a julio del 2016.

La segunda etapa –la difusión del *Modelo Educativo 2016*– comenzó en marzo del 2017 una vez que la política educativa avanzaba y se tenían los primeros resultados de las evaluaciones en el desempeño docente. El rechazo del magisterio se había diluido gracias a los altos niveles de participación de los maestros. Sólo continuaban los focos rojos en aquellos estados con mayor presencia de la CNTE: Oaxaca y Chiapas.

La tercera etapa –la promoción de los logros de la reforma y la difusión del *Nuevo Modelo Educativo*– ocupó la mayoría del 2017 y se enfocó en los principales estados de la República.

- **Las metas que se persiguen**

Duran Barba explica que hay que conocer cuáles son las metas que el presidente, el gobierno, los principales funcionarios y el partido en el gobierno persiguen. (2003) En términos generales, se trata de reflexionar cuáles son los objetivos que se

desean lograr, cuáles son las debilidades, fortalezas y la preparación profesional de los principales funcionarios. Por ejemplo, si es año electoral, es posible que la estrategia de comunicación esté enfocada en exponer los logros del gobierno, o proponer uno de los funcionarios principales como candidato presidencial. Esto hay que decidirlo porque así se pueden definir cuáles serán los objetivos que la estrategia perseguirá.

Hacia 2017 la estrategia de promoción del *Nuevo Modelo Educativo* estuvo enfocada en proyectar más la imagen del secretario Aurelio Nuño, quién tenía gran exposición en medios de comunicación. Para algunos analistas políticos figuraba como uno de los candidatos presidenciales para las elecciones del 2018 por parte del Partido Revolucionario Institucional. (El Universal, 2017) Sin embargo, renunció a la Secretaría durante el periodo electoral para ser Coordinador de Campaña de José Antonio Meade.

- **Otros actores en el campo de batalla**

En este punto se plantea hacer una evaluación y conocer quiénes más están en el campo de batalla, ya sea como adversarios o como personajes que intervienen, de manera que puedan facilitar u obstaculizar la acción y comunicación del gobierno. De cada uno de ellos se debe conocer bien cuáles son sus fortalezas, debilidades y cuál es su imagen.

Durán Barba sugiere hacer una lista de todos los actores individuales y colectivos que tienen que ver con la estrategia de comunicación. Dependiendo del contexto político pueden ser los siguientes:

- Partidos y movimientos políticos.
 - Se debe reflexionar sobre los partidos que ocupan posiciones de poder en diversas instancias, tanto públicas como privadas: el Poder Judicial, el Legislativo, los sindicatos y las asociaciones de empresarios pueden influir en el actuar del gobierno.

- Movimientos sociales y grupos de presión
 - Se habla de los grupos notables que influyen en las decisiones del presidente por su peso en la sociedad. Algunos pueden ser la iglesia, los sindicatos, los medios de comunicación, los estudiantes y las cámaras empresariales. Hoy día, los grupos de presión comparten espacio con los movimientos sociales, que normalmente representan a minorías o grupos de la población excluidos que reclaman su espacio.
- Los otros poderes del Estado
 - Es necesario recabar la información sobre los poderes, con ello, se puede conocer los costos de chocar con ellos y saber los beneficios de su apoyo.

Para la comunicación de la reforma un grupo de presión fue el SNTE. La relación de cooptación de votos que los presidentes de la República mantuvieron con el sindicato a lo largo de los años se convirtió en un vínculo tóxico, enfocado en cumplir los intereses y deseos políticos de ambos actores, pero que dejó de lado el mejoramiento y progreso del ámbito educativo.

El sindicato –a través de su líder magisterial– funcionó como un grupo de presión que aprobaba o rechazaba los cambios educativos, o que apoyaba los intereses presidenciales. La reforma estuvo enfocada en recuperar la rectoría de la educación y en la desarticulación de este vínculo político, por ello era importante comunicar éste cambio.

- **Ubicar los targets o públicos**

Durán Barba señala que “en la democracia moderna más que la idea de un pueblo abstracto hay gente, distintos grupos de personas que participan en la política desde distintas visiones del mundo”. (2003, p.54) Son esos grupos concretos de la población los que deben de ser localizados desde distintos ángulos, para que sean

los interlocutores de la estrategia del gobierno. Estos grupos son llamados generalmente públicos o target o grupos objetivo.

Para Canel, el público es el conjunto de personas con las que una organización –la institución pública– tiene una relación o vínculo particular. Así, analiza los públicos con la teoría situacional en la que “hay que categorizarlos bajo la posición que ocupan y del rol que desempeñan los individuos en relación con la organización”. (2007, p.232) Es decir, no hay que examinar al público llanamente bajo su edad, raza, género, sino en la relación que tienen con el gobierno. El objetivo de la estrategia de comunicación con estos públicos es construir una relación o vínculo cada vez más fuerte hacia el gobierno.

Para la autora de *Comunicación en las instituciones públicas*, “la estructura de los públicos de una institución estará conformada por todos los públicos con los que ésta establezca una interacción, y por la priorización de los mismos, en función de las características de la organización, de su relación particular con los públicos y de la situación en la que se encuentre”. (2007, p.234) Por ello, la categorización que ella contempla son los públicos prioritarios, que son las personas que harán el uso más importante del mensaje porque han de tomar decisiones sobre la política o programa de gobierno, y los públicos secundarios, que son los afectados por las decisiones de aquellos que las han tomado.

Para Durán Barba es posible categorizar a la población en diversos grupos respecto a las actitudes y relación que mantienen frente al régimen, y los llama targets o grupos objetivos. (2003) Un target funciona de forma específica, y para estructurarlos hay que saber cómo se comportan los distintos grupos de edad, género, raza, en las distintas regiones o ciudades:

- Seguidores duros: son los ciudadanos que respaldan de manera firme al gobierno. Es importante saber quiénes son y cuáles son sus características, sin embargo, no es un sector al que la estrategia dedica mucho esfuerzo.

- Seguidores blandos: son los ciudadanos que están de acuerdo con el gobierno, pero de manera blanda y pueden alejarse de él en cualquier momento. Representan un grupo prioritario para la estrategia de comunicación, ya que deberá consolidarlos del lado del gobierno.
- Seguidores posibles: son los ciudadanos que mantienen una actitud neutra y hasta contradictoria. Normalmente la estrategia de comunicación los tiene como prioridad y trata de que se pasen a seguidores blandos.
- Opositores blandos: son los ciudadanos que están en contra del gobierno, aunque sus actitudes no son definitivas. Es posible que se trate de persuadirlos para que pasen a otra categoría menos negativa.
- Opositores duros: son los ciudadanos que se oponen definitivamente al gobierno por cualquier razón. Es imposible atraerlos y los esfuerzos que se hagan pueden dañar las relaciones con otros grupos más positivos.

Las estrategias de comunicación están enfocadas en atraer la atención de targets específicos, ya que es imposible interesar a todos los públicos hacia el gobierno, pues en una democracia siempre habrá opositores. El mensaje que logra la simpatía de unos, supone las antipatías de otros.

Para Durán Barba, la comunicación mientras más general, es menos eficiente, mientras más dirigida a targets concretos es más eficiente. (2003). Depende de los gobiernos prestar atención a la diversidad de públicos, analizar los contextos, los aspectos políticos, sociales, económicos y ubicarlos geográficamente. Una vez que se estructuran los targets, se llegará a ellos con mensajes específicos. La estrategia de comunicación que se realizó desde la SEP estudió a distintos targets, los cuáles categorizaré tomando en cuenta el terreno de batalla bajo el que surgió la reforma y usando la clasificación de Durán Barba:

Seguidores blandos: Maestras y maestros de ingreso reciente al Servicio Profesional Docente (23 a 35 años). Su inexperiencia sobre el sistema educativo, así como el conocimiento de las prácticas negativas del sindicato, les generó interés

en participar y conocer las nuevas reglas del juego. La estrategia de comunicación estuvo principalmente dirigida a ellos y en narrar las ventajas profesionales que obtendrían.

Maestras y maestros de escuelas privadas (35 a 55 años). La relación que tienen con el gobierno es menor, ya que no tienen que participar en las evaluaciones de desempeño para ingresar el servicio docente. Sin embargo, la reforma les impactó al modificar los contenidos pedagógicos. La estrategia estuvo enfocada mínimamente en ellos, ya que eran un público secundario.

Seguidores posibles: Maestras y maestros con más de diez años de servicio público y que se manifestaron en contra de la reforma pero que participaron en la evaluación para mejorar profesionalmente (40 a 60 años de edad). Originalmente rechazaban la idea de ser evaluados, pero la profesionalización de la labor docente llamó su interés en integrarse y acercarse al gobierno, aunque inicialmente mostraron resistencia. La estrategia también estuvo dirigida a ellos.

Seguidores posibles: Padres de familia cuyos hijos estudian en educación básica (25 a 40 años) que se relacionan con el gobierno a causa de las modificaciones que sufrieron las administraciones escolares, los planes y programas y los contenidos en los libros de texto gratuito. La educación de sus hijos se vio impactada directamente con los cambios en el sistema educativo, por ello, de forma secundaria la estrategia de comunicación estuvo enfocada en ellos.

Opositores blandos: Son los académicos del ámbito educativo que analizaron los cambios legales de la reforma (35-55 años), presentaron cierta oposición política ante su implementación, aunque sus trabajos de investigación continuaron conforme la política educativa avanzaba. Posteriormente participaron en las consultas públicas realizadas para las modificaciones pedagógicas. La estrategia de comunicación no estuvo enfocada en ellos, ya que gracias a su grado de

especialización el interés de este público radicó en el análisis de la información pública.

- **Un mensaje determinado**

Una vez que se hayan realizado las investigaciones sobre el contexto en el que se trabajará, que se conocen los adversarios, se ubicaron los targets, es momento de empezar a construir los mensajes principales de la estrategia. Barba define al mensaje como “todo lo que comunica el gobierno con sus acciones y omisiones, con lo que dice y con lo que deja de decir. Los mensajes deben ser definidos claramente, usando toda la investigación que sea posible y deben ser enviados a los ciudadanos a los que queremos llegar a través de los medios más adecuados en cada caso”. (2003, p.59)

Desde el punto de vista del ciudadano, los funcionarios están para resolver problemas y las situaciones adversas, por lo que los políticos no están para hablar o sólo enviar mensajes, sino para hacer algo por la ciudadanía. El principal mensaje es la agenda del funcionario, porque en ella se muestra a qué dedica tiempo, a quiénes ve, en donde está y a dónde viaja.

El mensaje que se escogerá depende del target al que se dirigirá: hay que llegar a cada target con un mensaje en específico, pero sin generar mensajes contradictorios. Es importante hacer énfasis en que los mensajes para cada target deben llegar a cada segmento de la población con la misma idea, pero en su propio lenguaje, planteado desde su mundo.

Para Barba, en líneas muy generales, un buen mensaje debe tener las siguientes características (2003):

- Debe centrarse en los intereses reales de la gente, hay que hablar de lo que les preocupa en un terreno tangible.

- Los ciudadanos tienen interés en asuntos materiales, hay que hablarles en temas que atiendan sus necesidades inmediatas.
- La comunicación no debe pecar de racionalista, los conceptos y los silogismos están hechos de palabras complicadas. Hay que hacer que la comunicación tenga fuertes componentes emocionales para que sea bien entendida.
- Hay que evitar hablar de ideales o símbolos políticos. Los públicos se entienden por medio de sus intereses, no a través de valores o utopías.
- Hay que apreciar las diferencias entre el gobierno y la ciudadanía, comunicarse y respetar los valores y prioridades del otro. Cada público tiene su propia agenda y propios intereses.
- Hay que tomarse el tiempo para explicar con claridad cuáles son las acciones que el gobierno está realizando. Si es posible, evitar el uso de palabras complicadas para que puedan comprender el mensaje.
- Que el mensaje no sea aburrido. En política, se necesitan nuevas formas de comunicación creativas para que los ciudadanos capten el mensaje. Hoy en día existen muchos programas de entretenimiento, culturales, deportes en los medios tradicionales y en Internet. Hay que buscar que el ciudadano preste atención a los mensajes del gobierno.

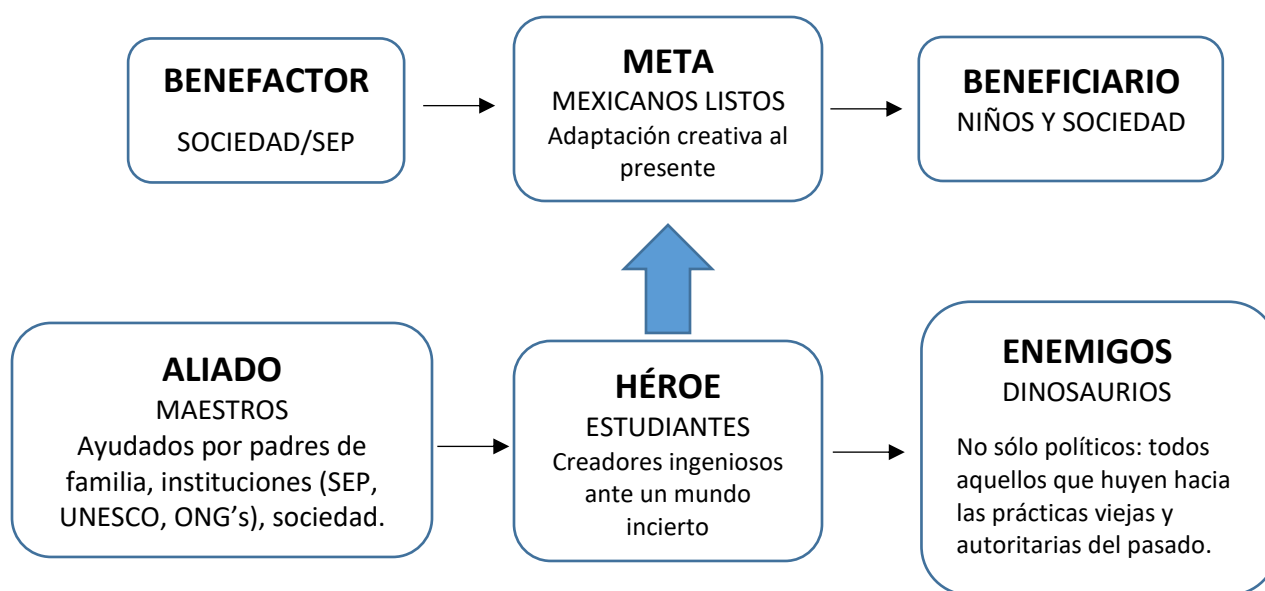
Por su parte, María José Canel sitúa la construcción del mensaje en un terreno estratégico. Para la autora, el mensaje “incluye lo dicho y lo no dicho, lo implícito y lo explícito, incluye a los que participan en la comunicación y el contexto en el que participan”. (2006, p.22) El carácter estratégico del mensaje es que está enfocado en la realidad. Lo complejo aquí es que los actores –políticos, opinión pública, funcionarios, empresarios– enfrentan distintas realidades. Por esto, los mensajes que se realicen deben estar enfocados en lo que significa la realidad para cada uno de ellos.

La interpretación de la realidad supone la existencia de valores, creencias y experiencias de vida que se comparten en los mensajes. El mensaje crea la base

para la legitimidad de la institución, ofrece explicaciones del mundo, genera visiones de los grupos y de la solidaridad en los mismos, activa convenciones, tradiciones, reglas tácitas. El mensaje transmite una idea sobre la institución pública, considera quién lo lidera y cuáles son sus acciones públicas. También considera los recursos simbólicos a través de los cuales desea comunicarse, así como escenarios y eventos.

El mensaje utilizado para la estrategia de la reforma se construyó con base en el diagnóstico de comunicación que elaboraron los consultores externos y fue una propuesta creativa para comunicar las razones detrás de la transformación educativa. Se creó una narrativa, la cual “es una historia con base en una estructura y una lógica de pensamiento, que se genera a través de la arquitectura que permite al personaje –y al relato- seguir una línea específica”. (García Almaguer, 2017) Por lo anterior, la narrativa propuesta se basó en la identificación de una meta, un benefactor y un beneficiario:

México: una narrativa de respuesta creativa ante el cambio



CONFLICTO INELUDIBLE

¿De qué lado estás? O cambiamos a una historia de nosotros mismos más creativamente adaptativa o nos quedamos en un rezago profundo que nos deja fuera del siglo XXI. “LISTOS” no sólo remite al AHORA, también al orgullo del ingenio mexicano. ¡OJO! No se trata de aventarle la bolita a los niños. Por el contrario: TODOS los mexicanos les debemos aportar las herramientas para ser el cambio.

La narrativa se construyó por medio de la escenificación de un **CONFLICTO INELUDIBLE**. La reforma educativa se comunicó como la opción ideal para resolver los problemas a los que se enfrentaba la educación: prácticas políticas del pasado y rezago educativo. Esta reforma existe para resolver el conflicto de la mala calidad de la educación, y con ella se adaptaron los contenidos educativos a las necesidades del siglo XXI.

La **META** u objetivo de la Reforma Educativa era obtener mexicanos listos para los retos del siglo XXI, lograr por medio de la educación una nación emergente que enorgullezca, no un país residual. El objetivo que se compartió con los aliados era obtener una educación de calidad.

No hay historia sin un **ENEMIGO** desafiante o una CONTRAPARTE, como es la resistencia al cambio y a la adaptación. En términos políticos, se refiere a las viejas prácticas políticas del sindicato y el rechazo a una educación innovadora. El enemigo a enfrentar son los obstáculos del pasado que no permiten avanzar con una educación transformadora.

Los **ALIADOS** para enfrentar los obstáculos del pasado son los maestros, las autoridades educativas, las instituciones y las asociaciones civiles, es decir, la sociedad en general. Todos los ciudadanos pueden contribuir al cambio educativo que se necesita. Con la participación de todos los actores se obtendrá la educación que merece el país.

Los **HÉROES** de esta historia son los estudiantes, quienes derrumbarán todos los conflictos, adversidades y dificultades para obtener una educación de calidad. Ya no son niños obtusos, sino niños creativos, ingeniosos, inteligentes, listos y exitosos. Hoy los niños obtienen información y son capaces de generar conocimiento con la ayuda de diversas fuentes cibernéticas, como noticias en redes sociodigitales, apps que funcionan como herramientas de estudio, amigos y enciclopedias digitales. La escuela ya no es el único lugar donde se puede aprender.

La narrativa construida anteriormente ayudó a definir los textos y contenidos de los productos audiovisuales que se desarrollarían posteriormente, como spots televisivos y radiofónicos, imágenes, infografías, eslóganes y argumentos, así como los discursos del secretario Aurelio Nuño. Algunas de las líneas discursivas que se generaron fueron las siguientes:

- El *Nuevo Modelo Educativo* es el corazón de la Reforma Educativa
- Lo más importante es la educación de calidad que recibirán nuestras niñas, niños y jóvenes
- Queremos que las niñas y niños “aprendan a aprender” y “aprendan a convivir” a lo largo de su vida
- Los sueños son posibles por medio de una educación de calidad
- El mundo está cambiando y necesitamos enfrentar los retos del siglo XXI con educación de calidad
- Necesitamos maestros mejor preparados que enfrenten con creatividad los retos del siglo XXI
- La forma tradicional de enseñar en el salón de clases ha cambiado. Las escuelas son espacios vivos y creativos.

Partiendo de la idea de que los mensajes también son las acciones que hace o deja de hacer el gobierno, la actuación del secretario Aurelio Nuño se volvió una parte central para la comunicación de la reforma. Por lo que se conformó una agenda estratégica, la cual contemplaba una serie de actividades que él realizaba con el

objetivo de persuadir y difundir los logros y avances en la implementación del *Nuevo Modelo Educativo*.

Algunas de las actividades que se realizaron y que comunicaban el progreso en la implementación de la política educativa fueron las siguientes:

- Presentación de los programas educativos en la Secretaría de Educación Pública por medio de eventos públicos. Se contaba con la participación de alumnos y maestros de escuelas públicas, quienes cooperaban activamente por medio de discursos o presentaciones escolares. Esto sucedió con los siguientes programas educativos:
 - Cultura en tu escuela
 - Salud en tu escuela
 - Inclusión y equidad
 - Estrategia Nacional de Inglés
 - Estrategia para el Fortalecimiento y la Transformación de las
 - Escuelas Normales

- Visitas a escuelas en la Ciudad de México, en entidades federativas donde gobernaba el partido del gobierno y estados que presentaban mayor rechazo a la reforma. El objetivo de estas visitas era interactuar con los maestros y autoridades educativas locales, así como enviar el mensaje de que era posible tener escuelas de calidad, y al mismo tiempo, anunciar la implementación de programas escolares en los centros educativos con mayor necesidad. Se visitaron los estados de Oaxaca, Chiapas, Nuevo León, Campeche, Morelos, Hidalgo, Puebla, San Luis Potosí, Aguascalientes, Michoacán y Jalisco, entre otros más.

- Involucramiento de personajes reconocidos en el ámbito de la cultura, la ciencia o el deporte. En las visitas a escuelas, así como en las presentaciones de programas educativos, se contó la participación de

actores reconocidos a nivel nacional. Con ello, el mensaje que se enviaba era que se puede ser exitoso en cualquier ámbito gracias a la educación de calidad y la disciplina. Se contó con la participación de Julieta Fierro, astrónoma, investigadora y promotora de ciencia; Darío Verón, futbolista; Ignacio Padilla, autor de cuentos infantiles; Sergio Vargas, niño pianista destacado que se presentó en Bellas Artes, entre otros.

- Reuniones con maestros destacados. Con regularidad el Secretario se reunía con maestros reconocidos en sus comunidades por las estrategias innovadoras que planteaban en el salón de clases. Existía interacción e intercambio de experiencias docentes, por ello, el mensaje que se deseaba transmitir era que los maestros están bien preparados y con sus conocimientos pueden transformar el aprendizaje de los alumnos.

Los mensajes que se enviaron con la interacción y participación de alumnos, maestros y comunidades escolares tenían el objetivo de mostrar que se estaba trabajando activamente para la implementación de la reforma, que importaba la opinión y participación de los maestros, y se reconocía el trabajo de los más destacados.

- **Calendarizar**

Durán Barba sugiere calendarizar los eventos que pueden ocurrir a lo largo de un gobierno, por ejemplo, las elecciones intermedias o los momentos en los que podría existir tensión entre la ciudadanía y el gobierno. (2003) Es importante plasmar en el calendario las acciones que se realizarán a lo largo de la estrategia.

Para la comunicación de la reforma se planificaron las presentaciones de los programas educativos que acompañaron el *Nuevo Modelo Educativo*. También se contemplaron las celebraciones más destacadas en el ámbito educativo. Algunas de las fechas fueron las siguientes:

- **Enero a julio del 2016:** Diagnóstico comunicacional de la reforma e investigación y categorización de los públicos
- **22 de julio del 2016:** Presentación del Modelo Educativo 2016
- **22 de agosto del 2016:** Regreso a clases
- **Del 23 de julio al 30 de septiembre del 2016:** Realización de los foros de consulta para construir el *Nuevo Modelo Educativo*
- **13 de marzo del 2017:** Presentación del *Nuevo Modelo Educativo*
- **28 de marzo del 2017:** Presentación del programa *Cultura en tu escuela*
- **30 de abril 2017:** Celebración del Día del niño
- **15 de mayo del 2017:** Celebración del Día del maestro
- **22 de mayo del 2017:** Presentación del programa *Salud en tu escuela*
- **28 de junio del 2017:** Presentación de los *Planes y programas del Nuevo Modelo Educativo*
- **6 de julio del 2017:** Presentación del programa *Inclusión y equidad*
- **11 de julio del 2017:** Presentación de la *Estrategia Nacional de inglés*
- **13 de julio del 2017:** Presentación de la *Estrategia para el Fortalecimiento y la Transformación de las Escuelas Normales*

Aunque el objetivo era planificar todos los eventos posibles –giras estatales, presentaciones de programas educativos, asignación de plazas docentes, inauguración de planteles rehabilitados– existieron algunos eventos que no se pudieron prevenir, donde la comunicación fue reactiva y en situación de emergencia. Fueron los casos de los sismos del 7 de septiembre y del 19 de septiembre del 2017. En esos hechos desafortunados la comunicación de crisis estuvo enfocada en alertar sobre la ausencia de clases, los planteles caídos, el regreso escalonado a clases, sobre los planteles que ya podían reiniciar actividades, entre otros temas de emergencia.

María José Canel define a la comunicación de crisis como un cambio súbito en el que se rompe la estabilidad de la institución y desaparece el equilibrio o funcionamiento habitual. La autora señala que durante las crisis políticas las

personas de las instituciones pueden ver modificados sus comportamientos habituales y abandonar el lugar de trabajo para trasladarse al lugar del suceso donde se desencadenó la crisis. (2007) Es esos momentos el tiempo es clave, por ello, se requiere de soluciones urgentes para recopilar información y tomar decisiones en poco tiempo, con escasez de medios y con la existencia de distintos conflictos.

La autora señala que para enfrentarse a la crisis hay que identificar a las personas que tienen que desempeñar un papel importante para resolver y atender el conflicto, y así formar el comité o gabinete de crisis. Esto tiene como objetivo compartir la información con quienes toman las decisiones, de manera que las acciones estén bien coordinadas. Al identificar un gabinete de crisis se evita que toda la institución quede colapsada, y así haya personas que puedan estar pendientes de la marcha del resto de la institución.

Ante los sismos de septiembre en el 2017, en el que a consecuencia del movimiento telúrico se cayeron escuelas en Ciudad Oaxaca, Chipas, Morelos, e Hidalgo, se designó un gabinete de crisis enfocado en resolver los problemas de infraestructura escolar, por lo que se trabajó de la mano con la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México, el Instituto Nacional de Infraestructura Educativa y sus representantes estatales, así como con el programa Escuelas Al CIEEN para rehabilitar los planteles afectados.

A partir de los sismos, la comunicación emitida desde la SEP cambió radicalmente, y se centró en atender las solicitudes de información sobre el regreso a clases y la reubicación de los alumnos. Por ello se suspendió la promoción del *Nuevo Modelo Educativo* y sus programas, las giras calendarizadas a los estados fueron puestas en pausa y posteriormente, se cancelaron.

- **Hacer llegar el mensaje por los medios más adecuados**

Durán Barba señala que nada es estático dentro de la estrategia. Así como cambian y evolucionan los públicos, los sucesos y los mensajes, también pasa con los medios. Dependiendo de la estrategia se puede recurrir a la televisión, el radio, la prensa escrita, y el Internet.

Gracias a la magnitud de la estrategia que se realizó para el *Nuevo Modelo Educativo*, su promoción abarcó todos los medios posibles. Por lo que fue posible llevar los spots y notas informativas al radio, la televisión y la prensa escrita. Y también se quería hacer llegar la estrategia por medio del Internet.

Actualmente, las instituciones públicas se ven modernizadas gracias al Internet y a la existencia de las comunicaciones inalámbricas. La Asociación Mexicana de Internet identificó que existen 79 millones de personas en México que acceden a la web, lo que representa el 67% de la población. De ese grupo, el 18% tiene de 12 a 17 años; el 19% tiene de 25 a 34 años; y el 14% de 35 a 44 años. (2018)

De acuerdo a este estudio, el uso de las redes sociodigitales representa la actividad más común en línea para los mexicanos (89%) por encima de enviar y recibir correos (84%) y utilizar mensajería instantánea (83%). Ante la gran cantidad de cibernautas que existen en el país resultó crucial crear una estrategia digital para comunicar la Reforma Educativa.

2.1 Comunicación a través de las redes sociodigitales

Manuel Castells define a una red como un conjunto de nodos interconectados, los cuales pueden tener mayor o menor relevancia para el conjunto de la red. Aquellos que son especialmente importantes se denominan centros. (2009) El autor de *Comunicación y poder* señala que la función y significado de los nodos dependen de los programas de la red y de su interacción con otros nodos. Sin embargo, todos los nodos son necesarios para el funcionamiento de la propia red, y aumentan en

importancia cuando absorben información relevante y la procesan de forma eficiente.

En la vida social las redes son estructuras comunicativas: “las redes de comunicación son las pautas de contacto creadas por el flujo de mensajes entre distintos comunicadores en el tiempo y en el espacio”. (Monge y Contractor en Castells, 2009, p.45) Los flujos contienen información y circulan entre los nodos por los canales que los conectan; mientras que las redes contienen sus propias reglas y códigos.

En las redes sociales y organizativas los actores sociales promueven sus valores e intereses e interactúan con otros actores sociales. Se les puede definir como “complejas estructuras de comunicación establecidas en torno a un conjunto de objetivos que garantizan, al mismo tiempo, unidad de propósitos y flexibilidad en su ejecución gracias a su capacidad para adaptarse al entorno operativo”. (Castells, 2009, p.46)

Hacia la Sociedad de la Información, las condiciones propiciadas por una sociedad industrial madura permitieron que surgieran proyectos autónomos de redes organizativas. Éstas pudieron utilizar el potencial de las tecnologías de la comunicación digital basada en la microelectrónica. Castells señala que “las redes se convirtieron en la forma organizativa más eficiente como resultado de tres rasgos fundamentales que se beneficiaron del nuevo entorno tecnológico: flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de supervivencia”. (2009, p.49)

La flexibilidad se refiere a que las redes pueden reconfigurarse en función de sus cambios en el entorno, y pueden mantener el mismo objetivo, aunque varíen sus componentes y encuentren bloqueos en sus canales. Su adaptabilidad está en que pueden expandirse o reducir su tamaño con pocas alteraciones. Y su capacidad de supervivencia se encuentra en que, al no poseer un centro, son capaces de actuar dentro de una amplia gama de configuraciones y resistir ataques a sus nodos y a sus códigos.

Hay que diferenciar el concepto de redes sociales, de las *herramientas comunicativas que permiten su administración en línea*, conocidas como HARSEL. Las HARSEL representan una mediación tecnológica que posibilita la realización de actos comunicativos, a través de los cuales se trasladan al ciberespacio algunas relaciones que un actor social tiene. Se pueden definir como “versiones acotadas de las redes que se presentan en la blogósfera, en las que los usuarios agregan contactos que se generan tanto en el mundo físico como en Internet”. (Mayfiel en Pérez Salazar y Aguilar Edwards, 2012, p.21)

Una de las principales características de las HARSEL está dada por la posibilidad de visualizar los perfiles de los usuarios –nodos– con los que se tiene una vinculación, por medio de una lista de amigos o contactos. Los perfiles están contruidos por las representaciones virtuales que los usuarios hacen de sí mismos.

Las HARSEL realizan la identificación de los usuarios por medio de sus características, como el sexo, nombre, lugar de residencia, edad, educación, ocupación, intereses y otros datos similares. Algunos de estos datos se pueden convertir en elementos a partir de los cuales es posible ubicar coincidencias entre usuarios y de esta manera, localizar nodos que pueden ser agregados a la lista de contactos de un usuario. (Boyd y Ellison en Pérez Salazar y Aguilar Edwards, 2012, p. 25)

En México, algunas de las herramientas que se usan con mayor frecuencia son Facebook (98%), Instagram (57%) y Twitter (49%), y son llamadas coloquialmente *redes sociales digitales, o redes sociodigitales*.

- **Facebook**

Esta plataforma permite ser el enlace con otras redes, por lo que se le considera un medio que centraliza y facilita la interconexión. Para los jóvenes representa un recurso indispensable ya que conecta con otros softwares que albergan su información. (Crovi Druetta, 2016, p.49) Al ser una red muy visual resulta fácil de

comprender, la vuelve informal y se presta más para la conversación con amigos, donde se discuten desde temas trascendentes hasta personales.

Los usuarios de Facebook crean una página con su perfil en el que indican sus preferencias, y así pueden ver otros perfiles e invitarlos a sumarse a su red, interactuar con amigos y con personas que tienen intereses similares o comunes a los suyos, intercambiando distintas informaciones, fotografías, videos, entre otros. En esta red social “pueden formarse o constituirse grupos con un propósito o proyecto común, de manera que muchos de sus miembros forman parte de la red de su universidad o de su empresa o de un área territorial determinada”. (Crespo, Riorda, Garrido y Carletta, 2011, p.246)

- **Twitter**

Se trata de una red dinámica orientada a compartir información de actualidad, así como opiniones, “los jóvenes perciben esta red como una red con más diálogo e intercambio de ideas y la asocian con temas que generan polémica, que son llamados *trending topics* o *hashtags*”. (Crovi Druetta, 2016, p.50) Su uso está más orientado a que los jóvenes puedan expresarse, informarse, estar al tanto de las celebridades o figuras públicas, denunciar y quejarse.

Para Marcelo García, Twitter representa la nueva plaza pública digital, ya que permite que cualquier usuario pueda publicar lo que piensa en unas cuantas palabras, lo que representa un doble filo, “por un lado, permite mensajes muy concretos; pero una frase certera o un comentario desafortunado pueden darle la vuelta al mundo”. (2017)

En México es común observar que Facebook y Twitter se han perfilado como dos herramientas que ayudan a los gobiernos a destacar y a compartir información en línea. Por ello es importante estudiar su uso dentro de la comunicación gubernamental, por ejemplo, si es que se facilitan los procesos de comunicación, si

existe interacción entre el gobierno y la opinión pública, o si los usuarios obtienen respuesta a sus demandas.

Hannia Vega señala que en los últimos años los expertos han centrado su atención en la denominada modernización de las instituciones tradicionales, y “han puesto en marcha planes de modernización en los poderes del Estado, procurando consolidar la democracia y fortalecer la gobernabilidad al garantizar el desarrollo institucional”. (2003, p.134) Una de las vías por las cuales se han modernizado los gobiernos –hoy día– es el uso del Internet para la difusión de la información pública.

El Internet ha facilitado de manera instantánea la posibilidad de obtener datos precisos de los sucesos, acontecimientos e investigaciones del pasado y presente, de hechos en cualquier parte del mundo. Incluso el mundo de la política se nutre de su versatilidad, ya que enriquece la transparencia y la rendición de cuentas de los gobiernos. Las instituciones públicas tienen la tarea de compartir información veraz, adecuada y oportuna para que los problemas se discutan en las redes. Hoy los usuarios de Facebook y Twitter pueden acercarse a la información y agenda que ofrecen los gobiernos con un solo click, encontrar temas de su interés, interactuar con los usuarios de la misma red y compartir sus inquietudes.

Jaime Durán Barba narra que la evolución de las colectividades hacia sociedades más democráticas, la llamada posmodernidad, ha traído consigo distintas transformaciones, que no son más que cambios conforme las sociedades globalizadas han avanzado y evolucionando tecnológicamente:

“La globalización de las comunicaciones produce la apariencia de que vivimos en una sociedad mundial. Los medios ponen al alcance los ciudadanos una enorme cantidad de información. [...] En el campo de las comunicaciones, en los últimos cuarenta años, la televisión, la computadora, el teléfono celular, Internet, han producido la revolución más grande desde el origen de la humanidad”. (2003, p.28)

Ante la gran cantidad de usuarios mexicanos que navegan en Internet se decidió fortalecer la estrategia de comunicación del *Nuevo Modelo Educativo* por medio de las redes sociodigitales de la SEP y del secretario Aurelio Nuño, específicamente Facebook y Twitter. Los públicos a los que se quería llegar por este medio eran las maestras y maestros de ingreso reciente al Servicio Profesional Docente (23 a 35 años), y de forma secundaria, se contemplaron a los padres de familia cuyos hijos estudian en educación básica (25 a 40 años). Por la edad de ambos grupos, representaban un público al que se podía llegar fácilmente.

2.2 Las redes sociodigitales para la comunicación gubernamental

Gracias al Internet, los gobernantes pueden abandonar la comunicación tradicional, masiva y vertical y autoritaria –que normalmente ha sido difundida por los medios tradicionales–, y enfocarse en una comunicación horizontal, accesible, democrática, donde las redes conectan lo local y lo global en cualquier momento. (Crespo et al, 2011). Sin duda, la comunicación de los gobiernos puede mejorar gracias al aprovechamiento adecuado de las redes sociodigitales.

Para promover los logros de la reforma y los avances del Nuevo Modelo Educativo se aprovechó el alcance de las redes sociodigitales, ya que se podían hacer llegar los mensajes a públicos ubicados en distintas partes del país. Y también se podría enfocar la comunicación en los estados que presentaban mayor rechazo a la reforma. Esto se hizo con el objetivo de innovar en la comunicación institucional que llevó a cabo la Secretaría de Educación Pública.

Se puede entender a una institución como “toda organización humana en la que varias personas, a partir de unos principios configuradores y bajo una estructura concreta, coordinan diversas actividades para lograr determinados fines en el ámbito de una entidad social superior, a la que rige y proporciona cohesión y paradigma”. (Sotelo en Canel, 2007, p.201) Con ello, se puede decir que toda institución es humana, ya que las acciones que se realizan son en nombre de las personas que conforman los gobiernos.

La comunicación que realizan las organizaciones también es humana, ya que sólo le es posible a las personas compartir productos dotados de significado. Es simbólica y referencial, ya que recurre al contenido cognoscitivo transmitido por medio de la representación, se trata de un *algo* dotado de entidad metafísica y cognoscible. Es social, ya que está orientada a alguien distinto del *yo*, la institución le habla a *otro* sobre el que se quiere actuar. (Canel, 2007).

La comunicación resulta esencial para transmitir la toma de decisiones que se realizan en las instituciones, pues para la adopción de medidas se necesita de un intercambio de opiniones entre la opinión pública y las organizaciones, para compartir signos, señales y símbolos. Los símbolos a los que recurren las instituciones son fórmulas retóricas con las que se busca causar un espacio semántico de relevancia colectiva, de esta manera se busca la asociación a una causa social.

Lo que buscan las instituciones por medio del recurso simbólico es compartir una realidad cognoscitiva, “por lo que es necesario que unos objetos físicamente presentes hagan las veces de *otros* que no lo están”. (Martín Algarra en Canel, 2007, p.32) Por ello, se hacen uso de imágenes, videos, música, gestos, palabras –logos, eslóganes– que puedan representar la realidad que se busca, causar emociones y reforzar el mensaje que se desea transmitir.

La comunicación es esencial a las instituciones públicas ya que sirve para orientar la sociedad por medio de la definición de unos objetivos y de la identificación de los problemas; para generar consenso y facilitar la comprensión de las distintas posturas implicadas; para la resolución de conflictos, trascendiendo las diferencias, verificando las distintas opciones y razonando la elección de cada una de ellas.

Jean Blondel define que la comunicación es lo que dinamiza el sistema político, ve la comunicación como un intercambio de demandas y decisiones entre los distintos miembros de la sociedad. El autor aboga por estudiar la comunicación del mismo

modo que se realiza el estudio del sistema político, es decir, tomándola como un todo en términos del intercambio que se produce entre políticos, comunicadores, periodistas y ciudadanos. (Canel, 2006, p. 22)

Por ello, repensar la importancia de la comunicación de las instituciones desde la SEP, fue vital para crear la estrategia detrás de la Reforma Educativa y el *Nuevo Modelo Educativo*. Ya que se tenía por objetivo culminar con los conflictos políticos que se habían generado en el ámbito educativo, y al mismo tiempo se tenía el interés de hacer partícipes a los maestros que compartían el rechazo a las modificaciones para enriquecer el debate alrededor de la reforma, y así generar el mayor consenso posible.

Se puede definir al consenso como “una condición determinada del sistema de creencias de una sociedad, que existe cuando entre los miembros de una unidad social dada hay acuerdo, acerca de los principios, valores, normas, y también respecto de la deseabilidad de ciertos objetivos de la comunidad y de los medios aptos para lograrlos”. (Riorda, 2006, p.19)

Es relevante buscar la generación de consenso en la comunicación de las instituciones ya que contribuye al sostén público, disminuye las probabilidades del uso de la violencia en la resolución de acuerdos, e impulsa la creación de una actitud favorable a la aceptación de medios pacíficos. Para Mario Riorda, es importante construir una estrategia de comunicación que busque generar consenso y evitar planes que generen mayor incertidumbre en la opinión pública. Aunque siempre existirán grupos en los márgenes del consenso, las políticas de los gobiernos deben ser aceptadas socialmente por la mayor cantidad de personas, es por ello que es indispensable pensar a la legitimidad como un elemento clave para dotar de estabilidad a un gobierno.

Existen distintos enfoques para definir la comunicación gubernamental. Hay autores que la consideran una fuente de manipulación de la opinión pública y como control

social. Para Ornstein y Mann, el ejercicio gubernamental “es una constante suma variable, en donde no debería primar un lenguaje de guerra, sino uno emparentado con la negociación con el fin de construir coaliciones”. (En Riorda, 2006, p.22)

Los gobiernos democráticos usan la comunicación al ser parte de las competencias de un estado, en funciones de conservación, socialización, coordinación, integración y movilización. (Riorda, 2006, p.22) Y también es una pieza clave en la construcción de una determinada cultura política, ya que en ella se colocan los atributos que se esperan de una sociedad, por medio del uso de símbolos y mitos que generan elementos de identidad y cohesión dentro de una misma comunidad.

Riorda sugiere el término gubernamentalidad, que es la unión de la teoría de la comunicación política con el aporte de técnicas racionales para comunicar y gestionar las instituciones. El objetivo de este concepto es generar un marco teórico con fuerte utilidad aplicativa para lograr estabilidad en los gobiernos. El aporte aquí es que se centra en los modos persuasivos del gobierno como emisor para cambiar el conocimiento o actitud del receptor de determinada manera, y recurre a la publicidad gubernamental como parte sustantiva de la comunicación gubernamental. El autor destaca que la persuasión es un rasgo que debe entenderse como esencial e indispensable para la democracia, ya que es la única manera de buscar apoyo para una opción política sin hacer uso de la fuerza.

Wolton afirma que la comunicación política es el espacio en el que se intercambian los discursos contradictorios de los tres actores que tienen legitimidad para expresarse públicamente sobre la política, que son los políticos, los periodistas y la opinión pública a través de las encuestas. (En Canel, 2006, p.23) En esta definición, se entiende a la comunicación política como enfrentamiento y rivalidad de discursos que se dan a través de la información, la política y la opinión pública por medio del espacio público.

Aunque la definición de Wolton es de las más aceptadas para el estudio de la comunicación política, la opinión pública no se encuentra solo en las encuestas o en los sondeos, también puede encontrarse en el rechazo expresado a través de movilizaciones o de acciones públicas. Sin embargo, muestra ese enfrentamiento que se realiza partiendo de tres discursos que se expresan legítimamente en una democracia: la información, la política y la opinión pública.

Por otro lado, Eulau, Eldersveld y Janowitz definen a la comunicación política “como uno de los procesos –junto con el liderazgo político y las estructuras de grupo– de intervención por medio del cual se movilizan y transmiten las influencias políticas entre unas instituciones gubernamentales formales y el ciudadano votante”. (En Canel, 2006, p.20) Bajo la perspectiva de los autores, la comunicación política es entendida aquí como un proceso mediador entre las instituciones gubernamentales y los electores. Aunque es común utilizar la categoría de electores o votantes para delimitar a los públicos, con esta definición se acota la importancia de la opinión pública a los tiempos electorales, cuando el intercambio político entre instituciones gubernamentales sucede todo el tiempo de forma activa.

Para María José Canel, la definición de comunicación política ha de contener (2006):

- Una amplia concepción de *actores*, que incluya tanto a las organizaciones que comunican estratégicamente con intención persuasiva, como a otros actores, como puede ser el ciudadano medio.
- Una concepción amplia de *mensaje*, que incluye tanto lo expresado como lo evocado, así como la relación que hay entre lo explícito y los elementos que forman parte del contexto cultural.
- Una concepción circular interactuada de la relación que se produce entre los diferentes actores que participan en el proceso.

Bajo esta perspectiva los actores pueden ser los periodistas, los grupos de presión, los empresarios, los grupos indígenas o de activistas –que se ven afectados o no

por la toma de decisiones que toma el gobierno— y que se expresan e interactúan con las instituciones o con los políticos de forma diversa bajo lo simbólico o lo explícito, con un dinamismo propio de la misma relación. La definición ya no se reduce sólo a los medios de comunicación o a la abstracción detrás del concepto de opinión pública, sino a los actores y a las relaciones únicas que mantienen con el gobierno.

Por otro lado, Mario Riorda en *La construcción del consenso* sitúa la comunicación gubernamental dentro del construccionismo, concepto donde se señala que “la realidad es un producto social, y que los primeros significados por los cuales la realidad es construida pertenecen al lenguaje”. (2006, p.25) El objetivo de esta visión es que los ciudadanos puedan interpretar los actos de acuerdo a los intereses o a las definiciones que el gobierno les comunica. Esto se realiza con base en investigaciones previas sobre los significados y procesos que la gente tiene sobre el sentido del mundo político.

En otras palabras, la intención del gobierno desde esta perspectiva es crear o enfatizar problemas y construir ambientes para avanzar con sus políticas. Muchos de los verdaderos problemas son construcciones simbólicas y políticas para justificar las acciones del gobierno.

Mario Riorda propone un modelo de comunicación gubernamental basado en cuatro principios:

1. Consustancialidad de la política y la comunicación

- La política se representa en un estilo comunicacional ya que ofrece respuestas a los problemas públicos por medio de la comunicación.

2. Políticas de acceso a la información

- Se valora la importancia de la información como valor dentro de la toma de decisiones de la opinión pública.

- Todo en lo que interviene la comunicación gubernamental tiene un correlato paralelo de información, como una característica de veracidad, y que se presenta como publicidad del gobierno.

3. Diálogo entre ética y pragmatismo

- Que la comunicación gubernamental radique y busque siempre lo ideal y lo correcto

4. Atención a las demandas de la ciudadanía

Es sustancial dar la mayor cantidad de respuestas a la ciudadanía para generar consenso, el cual obtendrá algunos cambios de comportamiento o de actitud por parte de los públicos.

La perspectiva de generar consenso en la opinión pública permite pensar en la ejecución de acciones que los gobiernos para tener la aprobación de la ciudadanía. Sin embargo, no son resultados instantáneos; se debe trabajar en la construcción de mensajes y problemas, repensar en la adopción de símbolos y lenguajes que usan los ciudadanos y presentar las soluciones a los conflictos. No se tendrá el consenso de toda la sociedad, pero sí de unos cuantos grupos que defenderán las decisiones que tome el gobierno por la vía pacífica.

La profesionalización de la comunicación gubernamental es necesaria para acercar a los ciudadanos a la información, y así puedan encontrar atractiva la gestión de las políticas públicas por medio de la publicidad gubernamental, ya sea por los medios tradicionales o por las redes sociodigitales. Desde la SEP se hizo el esfuerzo de innovar en la comunicación gubernamental y se repensó en los símbolos a los que se hizo uso, se construyeron imágenes y videos con el fin de hacer llegar el mensaje del *Nuevo Modelo Educativo* a los maestros.

3. Mi experiencia en la Coordinación de Asesores

La estrategia de comunicación que se realizó para la Reforma Educativa se gestionó, en su mayoría, desde la Coordinación de Asesores de la Oficina del Secretario. Debido a la cercanía que mantiene esta área con las tareas del mandatario, en ella se resolvían los problemas de comunicación de forma estratégica, se analizaban las situaciones y conflictos para comunicar en crisis, y se ejecutaban acciones clave para acercarse a los públicos de interés de distintas partes del país.

Esta área también participaba en la planificación de la agenda del Secretario, la cual consideraba encuentros estatales y dentro de la Ciudad de México. Algunos de los eventos que se realizaban eran visitas a escuelas, reuniones con estudiantes jóvenes de escuelas normales, reuniones con maestros destacados en sus comunidades, reuniones con personajes del ámbito educativo, cultural, científico o político, así como encuentros con gobernadores, delegados de la Secretaría, embajadores, presidentes de organismos internacionales, reuniones de gabinete, entre muchos personajes más.

Una vez que se tenía el conocimiento de la agenda del Secretario se decidía que sí y que no se comunicaba y de qué forma. Ya que no todos los encuentros con personajes eran amistosos y no generaban reacciones positivas en los públicos. El objetivo estratégico de la reforma era generar el mayor consenso y aprobación posible entre los públicos de mayor interés: las maestras, maestros y padres de familia.

La Coordinación de Asesores tiene como objetivo contribuir al Desarrollo Institucional de las Unidades Responsables del Sector Educativo. Sus principales tareas son:

- Atender por completo las solicitudes de información pública enviadas a la Oficina del Secretario a través de la formulación y entrega oportuna de dicha información.
- Elaborar y presentar recomendaciones y propuestas en materia educativa, ponderando los aspectos académicos, sociales, políticos, jurídicos y económicos para la definición de instrumentos que atiendan la política pública del área.

El trabajo en la Coordinación de Asesores estaba fundamentado completamente en la investigación y documentación de la información pública. Para elaborar los diagnósticos, informes, discursos y análisis era importante contar con información certera, analizarla y presentarla de la forma en que se solicitara, ya sea en presentaciones, documentos o fichas de trabajo.

Por ello, era importante tener vinculación con todas las áreas de la Secretaría, como las subsecretarías, los órganos desconcentrados, institutos y direcciones generales, en orden de que las áreas aportaran con datos públicos para nutrir los documentos solicitados por parte del Secretario.

Durante la administración del secretario Aurelio Nuño Mayer la Coordinación de Asesores estuvo dividida en las siguientes subáreas:

- Análisis de política educativa
 - En esta área se supervisaban los avances de la implementación del *Nuevo Modelo Educativo* en coordinación con las áreas responsables.
 - Se analizaba el uso correcto de los indicadores, gráficas y presentaciones bajo los cuales se presentaban los avances de los programas educativos.
- Discursos y materiales
 - Se realizaban las vinculaciones y solicitudes de información a las áreas para que proporcionaran los datos solicitados.

- Se trabajaban los discursos del Secretario al reunir los números, fechas y datos necesarios para su realización.
- Redes sociodigitales
 - Se cubrían los eventos y el trabajo diario del Secretario para difundirlo por las herramientas digitales de Facebook y Twitter.
 - Se trabajaba con la información analizada por las áreas anteriores para comunicar los programas educativos en las redes sociodigitales por medio de animaciones, imágenes y videos.

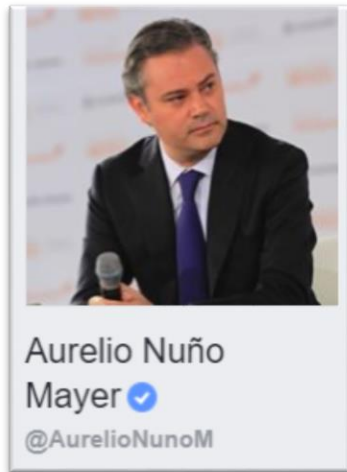
En aras de profesionalizar la comunicación gubernamental generada desde la SEP, el área de redes sociodigitales se integró a la estrategia de comunicación de la Reforma Educativa para persuadir y difundir sus logros y los avances en la implementación del *Nuevo Modelo Educativo*. Esta etapa ocupó la mayoría del año 2017 y se tenía como objetivo interactuar con los maestros y padres de familia de los distintos estados de la República.

Al ser un espacio digital que estaba en constante interacción con los públicos de relevancia, era vital que el área encargada de llevar este trabajo fuera la Coordinación de Asesores y no Comunicación Social, ya que el objetivo no era replicar los comunicados oficiales, sino profesionalizar e innovar en el área digital y profundizar en las labores de presentación de la información.

3.1 El trabajo en las redes sociodigitales

Los canales que se utilizaron para la comunicación gubernamental de la SEP fueron las herramientas de Facebook –ésta de mayor importancia– y Twitter a través del perfil del secretario Aurelio Nuño, quién centraría la comunicación *del Nuevo Modelo Educativo* por medio de sus canales digitales:

La comunicación fue a través de la Facebook Page Aurelio Nuño Mayer, y la cuenta de Twitter @aurelionuno:



Para el trabajo en la Coordinación de Asesores, las redes sociodigitales fueron concebidas como un medio de comunicación autónomo, en el cuál se construirían productos audiovisuales únicos para comunicar la Reforma Educativa. Y también siguieron la misma narrativa e identidad gráfica que los spots y las imágenes promocionadas en vía pública.

Trasladar la comunicación gubernamental al espacio digital requiere de profesionalización y para ello es importante conocer la naturaleza de las redes sociodigitales, acercarse a sus múltiples formatos para presentar información, saber sobre el uso que hacen los usuarios en las distintas plataformas, entre muchas cosas más.

Marcelo García Almaguer considera que para implementar una estrategia gubernamental digital se deben conocer y pensar en los siguientes elementos, (2017) en la medida de obtener los mejores resultados a través de su uso en las plataformas digitales, como Facebook y Twitter:

- **Formato:**

El espacio digital está lleno de estímulos visuales que permiten al individuo dotarse de elementos para corroborar la relación entre lo que se dice que sucedió y la evidencia del hecho. Por ello, abundan las noticias y las publicaciones en las que los usuarios presentan información personal por medio de fotografías o videos, con el objetivo de presentar la evidencia del hecho.

Los contenidos digitales más usado en las plataformas son:

- Video y transmisiones en vivo (streaming)
- Memes
- Fotografías
- Grabaciones telefónicas
- Audios
- Enlace a nota o columna periodística
- Infografías
- Captura de pantalla del móvil
- Texto

La importancia de seleccionar el formato correcto es generar credibilidad en los usuarios y acercarlos al lugar de los hechos de forma inmediata. El espectador puede estar presente al mismo tiempo que se devuelven los acontecimientos o consultar después el contenido en sus dispositivos y teléfonos inteligentes sin tener que salir de casa.

El video es uno de los formatos con mayor uso ya que puede ser consumido de manera rápida y sin necesidad de un análisis crítico, y extiende la capacidad de presenciar los acontecimientos en otros espacios. Sin embargo, “una buena composición audiovisual puede persuadir o disuadir mediante emociones de una determinada audiencia, generando tracción dentro de las plataformas digitales. [...] Si el video es capaz de desencadenar una sensación en el individuo entonces ha cumplido con su cometido”. (García Almaguer, 2017)

Por otro lado, las transmisiones en vivo trasladan a los usuarios al lugar de los hechos de forma rápida. Si lo que se está transmitiendo es una conferencia de prensa o declaraciones oficiales por parte de un personaje político, los usuarios pueden tener el pulso de la información de forma instantánea.

- **Sentimiento**

Hay que analizar el sentimiento que los usuarios tienen en las comunidades digitales para poder interactuar con ellos de la forma más correcta. Ya que no es lo mismo comunicarse con los usuarios cuando tienen estados de felicidad, que de enojo o tristeza. Kahneman sostiene que el ser humano mueve su espectro emocional sobre dos ejes centrales: el placer y la alteración. (En García Almaguer, 2017)

Cuando el ser humano se mueve hacia el menor placer y menor alteración, surgen emociones como la tristeza, la depresión, la fatiga o el aburrimiento. Y cuando hay más placer, pero menos alteración, las sensaciones que producen son la tranquilidad, la relajación, la calma y la satisfacción. Cuando el individuo se sitúa en donde hay más alteración, pero menos placer, se generan emociones negativas como la alerta, el miedo, la tensión, la ansiedad, la incomodidad, la insatisfacción y la desmotivación.

Ante los temas políticos es común encontrar estados emocionales como enojo, miedo, insatisfacción y tensión ante temas electorales, coyunturales, procesos de cambio o malas noticias en la esfera social, lo que posteriormente podría llevar a causar movilizaciones sociales. Por el contrario, las emociones positivas pueden generar que los usuarios hagan virales o compartan con mayor frecuencia contenidos digitales cuando presentan estados de optimismo, asombro, risa y felicidad.

García Almaguer señala que “una emoción frecuente en las redes sociales es el hartazgo [...] que es cuando un ciudadano se declara harto de cierta situación, por lo que será más proclive a reproducir mensajes negativos que ensalcen la situación”. (2017) Este sentimiento puede ser bien aprovechado desde la estrategia

de comunicación del gobierno para plantear una respuesta o un contraataque al rechazo expresado por parte de los usuarios.

Es necesario leer y comprender los sentimientos que proporcionan los usuarios, en medida de que se puedan atender o interactuar a partir de ellos por medio de los contenidos digitales. Una vez que se sabe el sentimiento de los usuarios hay que usar el tono de comunicación adecuado, en medida de dirigirse a los usuarios con respeto y empatía. Si no se conoce la emoción de los usuarios, por ejemplo, ante una situación de hartazgo, y el gobierno se dirige a ellos en un tono alegre, la respuesta por parte de los públicos sin duda será de negativa o de rechazo.

- **Influenciadores**

En la esfera política y social es común encontrarse con influenciadores que, por medio del liderazgo, la autoridad y la reputación, son capaces de cambiar las opiniones y acciones de terceros. El mundo digital está lleno de ellos, y su influencia va desde la compra de artículos de belleza hasta las elecciones y afinidades políticas. García Almaguer define a una persona influyente como “aquella que tiene la facultad de modificar el mensaje: no únicamente potenciado o minimizando su alcance, sino alterando activamente su significado. Un influenciador de alto impacto es capaz de cambiar la marea de un acontecimiento sólo con brindar su mera opinión”. (2017)

En la esfera social y en el espectro digital se pueden encontrar los siguientes influenciadores a los que los ciudadanos recurren para informarse, alimentar y tal vez cambiar su punto de vista sobre algún tema:

- Líderes de opinión (columnistas, periodistas reconocidos socialmente, escritores)
- Medios digitales (blogs, personajes reconocidos en YouTube o Twitter)
- Medios convencionales
- Asociaciones o grupos (activistas, líderes sindicales, empresarios)

- Ciudadanos

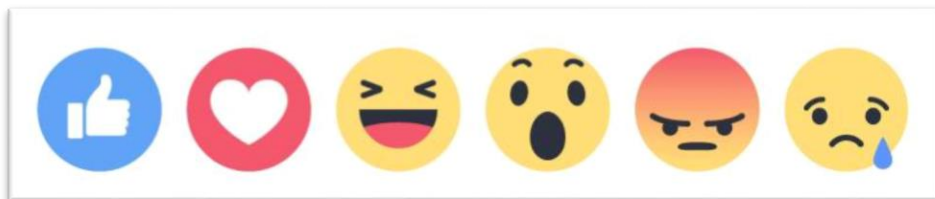
Hoy es bastante común encontrarse con influenciadores o líderes de opinión que se expresan sobre temas de política, y que gracias a sus opiniones los usuarios son capaces de cambiar sus creencias, o al menos reconsiderarlas. Es importante ubicarlos para la estrategia de comunicación digital ya que se puede recurrir a ellos en caso de que sea importante contar con su influencia, o bien, hay que conocerlos en caso de que su influjo sea negativo para los objetivos que se desean con la estrategia.

- **Alcance**

Las medidas dentro de las redes sociodigitales se basan en los alcances que pueden contener los productos audiovisuales. “En las redes, un mensaje puede llegar muy lejos y alcanzar una dimensión global en cuestión de horas. Por esa razón, es de suma importancia medir cuál es el alcance que tendrá un contenido”. (García Almaguer, 2017) Se puede decir que un contenido digital fue exitoso en medida que logre números altos bajo los siguientes parámetros de Facebook:

- **Número de reacciones:**

Es una forma bajo la cual los usuarios pueden expresar sus sentimientos o reacciones ante un producto digital. Se puede considerar exitoso un contenido digital si tienen millones o miles de interacciones, sin importar si son negativas o positivas. Sin embargo, las reacciones positivas ayudan a generar una conversación amable entre los usuarios.



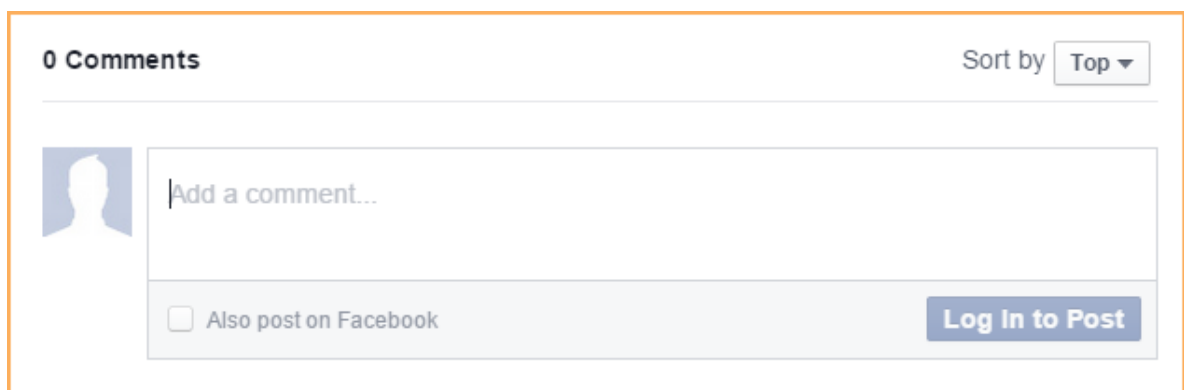
- **Número de veces compartido:**

Los usuarios pueden compartir un mensaje que les guste o que les enoje, ya sea de sus amigos o de las Facebook Pages. Si el mensaje se comparte miles o millones de veces entre las redes es comúnmente llamado un contenido viral.



- **Número de comentarios recibidos:**

Los usuarios pueden comentar publicaciones de sus amigos y también de las Facebook Pages que sigue, con el objetivo de expresar su punto de vista, saludar o realizar alguna pregunta.



Cuando se comparte un mensaje, éste puede circular en un primer nivel a través del círculo personal, como los amigos, la familia y colegas del trabajo. Gracias a las herramientas de Facebook y Twitter, hoy los mensajes pueden trascender los círculos sociales, limitaciones físicas y geográficas, llegar a otras naciones y a personas de distintas edades y posición económica. Estos alcances, nacionales e internacionales son llamados *trending topic*, y es cuando un tema ha llamado la atención de millones de usuarios.

Es importante medir los alcances que las publicaciones pueden tener, ya que un error o un tema polémico puede escalar y llegar a terrenos de mayor visibilidad, y con ello, llamar la atención de los medios de comunicación, líderes de opinión y movilizaciones sociales. Con ello, la estrategia tendría que enfrentarse a resolver el tema polémico, con la intención de desmentir, aclarar o rectificar el hecho sucedido.

La comunicación gubernamental no se puede quedar atrás al ignorar las herramientas bajo las cuales los usuarios se comunican y comparten sus inquietudes hoy en día. Para construir comunicación desde las instituciones públicas es vital conocer los hábitos de consumo de Internet de los ciudadanos, los formatos que usan, los contenidos que más comparten, hay que leer y analizar lo que escriben en sus redes. Gracias a la horizontalidad que ofrecen los canales digitales los comunicólogos políticos pueden hacer lecturas políticas de lo que comparten los usuarios, y con ello resolver qué temas se pueden responder o discutir desde el gobierno.

La estrategia digital que se realizó para el Nuevo Modelo Educativo contempló los parámetros anteriores: formato, sentimiento de los públicos, influenciadores y alcance. Por ello, el trabajo desde la Coordinación de Asesores también contó con una planificación de contenidos digitales.

3.1.1 ¿Qué se publicaba y cómo se publicaba?

La forma del trabajo en medios digitales también requiere de una planificación, ya que se trabaja con la preparación de productos audiovisuales –videos, fotografías-animaciones– con antelación. Resultaría imposible trabajar sin planificación y no tomar en cuenta el tiempo de trabajo que necesitan los diseñadores gráficos o animadores.

Uno de los insumos para la planificación de contenidos digitales en las redes sociodigitales fue la calendarización de efemérides nacionales e internacionales con perspectiva en el ámbito educativo. Por lo que se recopilaban fechas importantes para la SEP, así como conmemoraciones nacionales, festejos internacionales con el objetivo de difundir temas de interés.

Octubre				
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
22	23	24	25	26
Día Mundial de la Tartamudez	México: Día del Médico Día Mundial de Acción para la Supervivencia Infantil Día del Mol. Día Nacional de la Aviación Mexicana	Día de las Naciones Unidas Día internacional de las Bibliotecas Día Mundial de Información sobre el Desarrollo Día Mundial de la Poliomielitis		Día Internacional de Prevención de Quemaduras
		1945. Cincuenta naciones constituyen la Organización de las Naciones Unidas, en la ciudad norteamericana de San Francisco.	1881. (PG 2016) Nace Pablo Picasso	1863. Nace el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna.
1811. Nace el compositor, pianista y director de orquesta húngaro Franz Liszt, autor de más de 350 obras, entre las que se enlistan "Don Sancho de Castilla", "Prometeo", "Hamlet", "Dante y Fausto" y "Vals de Mefisto".	1863. Nace el poeta mexicano Celedonio Junco de la Vega. Algunos de sus poemas son "El retrato de papá", "Dar de beber al sediento" y "Sonetos".	1947. (PG 2016) Nace el astrofísico mexicano Shahen Hacyan, especializado en el estudio de la vida, conformación, comportamiento y muerte de las estrellas y en la formación de hoyos negros.	1937. Se creó la Secretaría de la Defensa Nacional.	1842. En México, el primer mandatario Antonio López de Santa Anna (1794-1876) decreta que la educación es obligatoria de los siete a los 15 años de edad.

Ejemplo de la planificación semanal de efemérides nacionales e internacionales

Como parte del proceso de investigación y planificación se consultó a las Subsecretarías de Educación Básica, Media superior y Superior, así como órganos

desconcentrados, el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuito (CONALITEG) para conocer otras fechas importantes para esas áreas, como convocatorias de ingreso a media superior, publicación de resultados o lanzamiento de programas.

Una vez que se habían investigado todas las fechas importantes de la semana o del mes, se decidía qué temas se publicaban, cuáles no, y qué tipo de producto audiovisual era el adecuado, y bajo qué plataforma digital.

Los contenidos elaborados para las redes sociodigitales abarcaban las siguientes categorías:

- Días internacionales conmemorados por la ONU o UNESCO
- Festejos nacionales
- Acuerdos educativos de la SEP
- Nacimiento de pedagogos, matemáticos, filósofos, artistas, escritores.
- Mexicanos destacados y exitosos
- Nuevo Modelo Educativo
- Cobertura de eventos

3.1.2 Cobertura de eventos

El trabajo en redes sociodigitales se enfocó en la cobertura de las actividades del Secretario con el objetivo de destacar y promover con mayor fuerza los eventos a los que él se dirigía para hablar del *Nuevo Modelo Educativo*. Por ello, no se pensó en una cobertura como lo hacen los medios tradicionales, sino en una cobertura pensada para tres momentos: antes, durante y después del evento. Esta temporalidad permitió planificar con tiempo y analizar correctamente cuáles serían los contenidos digitales que corresponderían de mejor forma a la cobertura del evento.

Antes del evento

Con la actividad ya calendarizada –por ejemplo, la presentación del Nuevo Modelo Educativo el 13 de marzo– se elaboraban productos audiovisuales que anunciaban la presentación del evento público. Con ello, se causaba expectación y se conocía de forma anticipada cuáles eran las dudas o inquietudes de los usuarios, de esta forma se podía trabajar en resolver la falta de información que fuera necesaria.

Algunos de los contenidos audiovisuales que se realizaban previamente fueron los siguientes:

- Narrativa gráfica: Cuenta de forma atractiva el objetivo de los programas educativos, su éxito radica en explicar con sencillez y por medio de dibujos gráficos.



Imagen realizada para anunciar la presentación del Nuevo Modelo Educativo en febrero del 2017

- Videos animados de pizarrones blancos (whiteboards) de larga duración: El video explica el contexto bajo el cual se lanzan los programas educativos. Tienden a durar alrededor de 5 a 7 minutos. Su éxito radica en estar acompañado de una voz en off y en la ilustración rápida de lo que se va explicando.



Fotogramas del whiteboard elaborado para explicar la construcción del Nuevo Modelo Educativo en marzo del 2017.

- Videos cortos con datos curiosos: El video explica los datos más importantes del programa educativo y tiende a durar alrededor de un minuto y treinta segundos. Su éxito radica en tener una entrada atractiva, ya que los primeros segundos de un video son los que ven más los usuarios.



Fotogramas del video animado elaborado para explicar la construcción del Nuevo Modelo Educativo en marzo del 2017.

- Cuentas regresivas: Estas imágenes se compartían con los usuarios para anunciar un programa educativo, lo que permitía generar expectativa y pulsar el terreno con los sentimientos de los comentarios recibidos en las plataformas digitales.



Imagen de la cuenta regresiva realizada para la presentación del Nuevo Modelo Educativo en marzo del 2017.

Durante el evento

Como la cuenta del secretario Aurelio Nuño se volvió un canal oficial de comunicación, también se volvió, en cierta forma, un canal televisivo. Por esto, se decidió transmitir todos los eventos en los que él participaba, ya sea en la Ciudad de México, al interior de la República y fuera del país a través de los siguientes formatos:

- Transmisiones en vivo (Facebook Live Streams): Las transmisiones en vivo permiten llegar a una mayor cantidad de usuarios, ya que éstos pueden estar presentes al mismo tiempo que se desenvuelven los acontecimientos. Es frecuentemente usado por políticos para anunciar medidas o comunicados para que sean de mayor alcance y se viralicen con mayor rapidez. Este producto contiene un algoritmo que le da prioridad, por lo que aparecerá primero a la vista de los usuarios de Facebook.



Fotograma de la transmisión en vivo por Facebook de la presentación del Nuevo Modelo Educativo en Palacio Nacional, en marzo del 2017.

En la transmisión de la presentación del Nuevo Modelo Educativo en compañía del presidente Enrique Peña Nieto se obtuvieron los siguientes números:

- 155 mil reproducciones
- 2,500 veces compartido
- 2,200 reacciones (me gusta, me encanta, me divierte, me enoja)
- 1,900 comentarios recibidos

Después del evento

Para hacer más visibles los eventos del día se compartía en las plataformas digitales una pequeña explicación sobre el suceso, acompañada de fotografías y videos, en donde se reforzaban los mensajes más importantes. Algunos de los formatos a los que se recurría eran los siguientes:

- Álbum de fotos y/o video en Facebook

Después de la transmisión del evento en vivo resultaba importante contar a los usuarios de qué había tratado, cuál fue el objetivo y qué se lograba con eso. El

objetivo detrás de este formato era mostrar y fortalecer la comunicación de actividades, reuniones, encuentros que realizaba el Secretario.



- Batería de tweets

Se compartía en Twitter una serie de mensajes a los que llamábamos *batería* pues, aunque se compartían de 5 a 7 tweets por cada evento, cada mensaje iba hilado y hablaba del mismo tema. Los tweets iban acompañados de fotos, videos, o *hashtags* y en ocasiones era retomado por los medios como declaraciones oficiales del Secretario.



Aurelio Nuño @aurelionuno · 8 nov. 2017

La misión del [#NuevoModeloEducativo](#) es que nuestros niños y niñas estén listos para enfrentar los retos del siglo XXI y sean felices.



Aurelio Nuño  @aurelionuno · 25 oct. 2017

En este sexenio inició una nueva revolución educativa, el [#NuevoModeloEducativo](#), el cual hará de México una gran potencia en el siglo XXI.



Aurelio Nuño  @aurelionuno · 31 oct. 2017

Durante este año presentamos las estrategias para hacer del [#NuevoModeloEducativo](#) una realidad.

- Animaciones

La información derivada de las políticas y programas educativos resultaba más digerible para los usuarios y atractiva si se mostraba a través de videos animados, por lo que se trabajó en la identidad gráfica para su realización. Estos videos tuvieron un impacto exitoso, ya que presentaban la información de manera sencilla y contenían ilustraciones gráficas de buena calidad. También eran publicados después de los eventos para explicar los programas educativos que se presentaban.



Se obtuvieron los siguientes números de alcance:

- 54 mil reproducciones
- 1,900 veces compartido
- 730 reacciones (me gusta, me encanta, me divierte, me enoja)
- 79 comentarios

Se podía medir el éxito del uso de los diversos formatos –videos, animaciones, fotografías, tweets – gracias a las mediciones que ofrecen las plataformas de Facebook y Twitter. Por medio del me gusta, me encanta, me divierte, me enoja la gente puede mostrar las reacciones que les generó el contenido digital. Por ello, podía decirse que los contenidos eran exitosos si tenían más de 500 o 600 reacciones –sin importar si eran reacciones negativas o positivas– ya que era el número bajo el cual los usuarios interactuaban con la Facebook Page de Aurelio Nuño.

Para realizar los videos animados se requería analizar la información de los programas educativos y después traducirla hacía síntesis más sencillas, con el objetivo de que los usuarios pudieran leer e interpretar la información con mayor facilidad por medio de los gráficos.

3.2 Aprender a contar una historia: *storytelling*

A la par de la modernización de la información pública, un elemento que sigue vigente es la tendencia a contar historias. Al igual que el cine, la televisión y la literatura, los medios digitales se han adaptado a contar relatos. En la política, se cuentan historias con el objetivo de destacar y situar valores en el eje discursivo de los mensajes. Más allá de un simple relato coherente de campaña, el *storytelling* puede usarse para ilustrar medidas concretas desde una perspectiva más emotiva. “Un sistema político exitoso es aquel que asigna valores en una sociedad dada y consigue que la mayoría de dicha sociedad acepte esa asignación valorativa la mayor cantidad de tiempo posible”. (Crespo et al, 2011, p.128)

El objetivo de usar storytelling es recurrir a un relato para ejemplificar o para hacer referencia de las medidas que están tomando los gobiernos. Uno de los recursos más frecuentes es la utilización de niños como referencias metafóricas para ejemplificar posturas políticas, y así poder situar su discurso en el marco de lo emotivo y personal.

Desde la SEP se recurrió al ejercicio de contar historias para hablar de los beneficios que tendrían los niños y jóvenes con el *Nuevo Modelo Educativo*. El objetivo de contar relatos alrededor de la educación era despertar las emociones de los usuarios que seguían las plataformas de Facebook y Twitter, y que al ver e involucrarse con esas historias se situaran del lado del gobierno y de la Reforma Educativa.

Sin embargo, la estrategia no contemplaba inventar historias, sino buscarlas y adaptarlas a la narrativa y a los valores discursivos que seguía la estrategia de comunicación. Por ello, se procedió a buscar historias exitosas de educación que ayudaran a narrar los ejes clave del *Nuevo Modelo Educativo*. Las historias que se adaptaron a la estrategia de comunicación estuvieron agrupadas de la siguiente forma y se realizaron por medio del video:

- Maestras, maestros y directores destacados por sus prácticas pedagógicas.
- Comunidades escolares exitosas por tener clases o prácticas innovadoras.
- Jóvenes con algún proyecto científico o innovador de universidades públicas
- Estudiantes destacados, niños o jóvenes, de algún programa educativo.
- Mujeres y hombres exitosos gracias a su educación.
- Aliados de la educación, investigadores, catedráticos y académicos que se convirtieron en voceros del *Nuevo Modelo Educativo*.

Se prestó mayor atención a las historias que tenían como protagonistas a maestras y maestros jóvenes, pues era uno de los públicos a los que se quería llegar por parte de la estrategia. Una de los elementos para medir el éxito del storytelling en las

plataformas de Facebook y Twitter radica en el alcance que recibían, como la cantidad de reacciones –me gusta, me encanta, me divierte, me enoja-, y la calidad de los comentarios recibidos. Cuando se recurría a contar historias se esperaba que los comentarios por parte de los usuarios fueran positivos, ya que los maestros se sentían identificados y alardeados al hacer referencia a su labor docente.

Para el storytelling era importante que los maestros mencionaran su apoyo al *Nuevo Modelo Educativo* o a la Reforma Educativa, ya que reforzaban el carácter de la educación que se quería obtener, este mensaje de apoyo era central para la estrategia. El storytelling se priorizó en narrar historias en los estados de la República para prestar atención a los docentes localizados en esas regiones, por lo que se contaron historias destacadas en Veracruz, Chiapas, Campeche, Tamaulipas y Oaxaca. Algunas de las historias que se contaron fueron las siguientes:

- Maestra de preescolar Sandra Zubiría en Altamira, Tamaulipas

En su historia, la maestra cuenta que fomenta el aprendizaje diario por medio del juego y la lectura; con el peluche Floppy motiva a los alumnos para que no falten a clases. El objetivo de su estrategia educativa es promover las conductas prosociales.

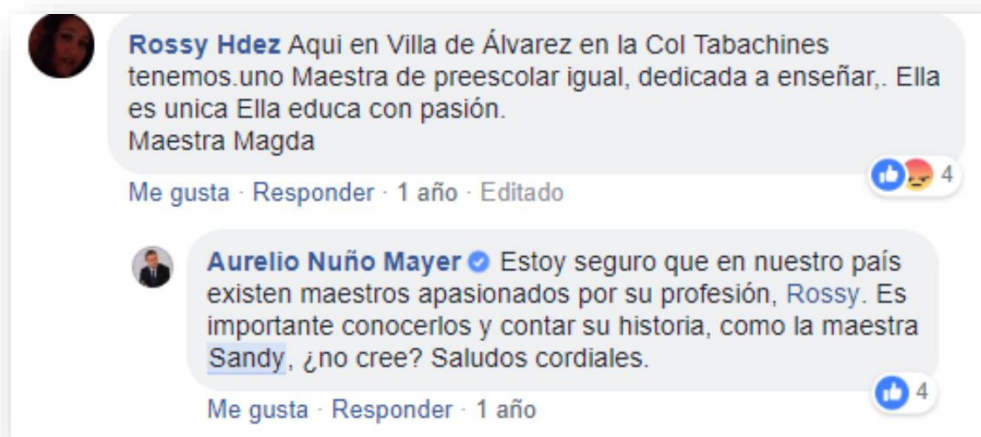


Fotograma de la maestra Sandra Zubiría, entrevistada al ser una maestra innovadora y destacada.

Alcance obtenido:

- 79 mil reproducciones
- 915 veces compartido
- 1,300 reacciones (me gusta, me encanta, me divierte, me enoja)
- 129 comentarios

Tipo de comentarios recibidos en Facebook:



- Comunidad escolar de la Escuela Secundaria Técnica no. 67, Ciudad de México

La maestra Okantomi Martínez, junto con la Directora, y los alumnos del taller ambiental, narran los proyectos ecológicos en los que han trabajado, así como los objetivos pedagógicos que han logrado, sus aprendizajes, y su interés por el cuidado del medio ambiente.

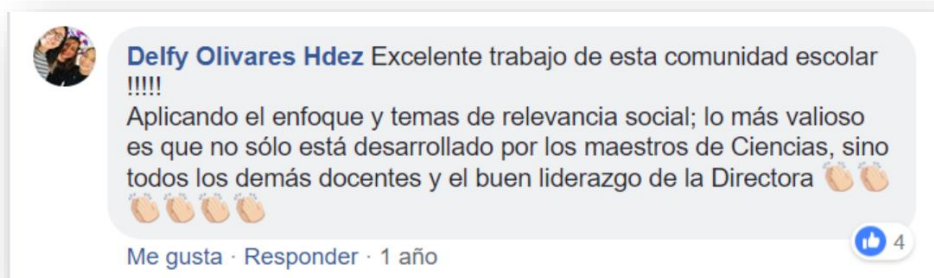


Fotograma del alumno Ares Gutiérrez, entrevistado para la realización de la cápsula.

Alcance obtenido:

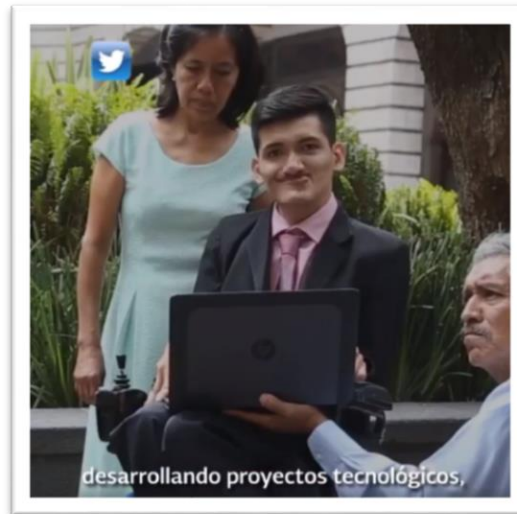
- 49 mil reproducciones
- 532 veces compartido
- 605 reacciones (me gusta, me encanta, me divierte, me enoja)
- 61 comentarios

Tipo de comentarios recibidos en Facebook:



- Félix Ortiz, Premio Nacional de la Juventud 2016

Félix es un joven con parálisis cerebral, egresado del Tecnológico Nacional de México donde estudió Ciencias Computacionales, que desarrolló un sistema con el que las personas con limitaciones físicas pueden comunicarse. El objetivo de contar su historia fue destacar el programa de Inclusión y Equidad del *Nuevo Modelo Educativo*.



Fotograma de Félix Ortiz, y sus padres, entrevistado para la realización de la cápsula.

Alcance obtenido:

- 43 mil reproducciones
- 575 veces compartido
- 366 reacciones (me gusta, me encanta, me divierte, me enoja)
- 23 comentarios

Tipo de comentarios recibidos en Facebook:



3.3 Atención ciudadana

Esta fue la subárea donde desarrollé mi trabajo la mayor parte del tiempo y tenía como objetivo atender las solicitudes de gestión e información que los usuarios realizaban en las cuentas de Facebook y Twitter del secretario Aurelio Nuño a través de sus comentarios. Como parte del equipo de atención ciudadana realicé varias actividades:

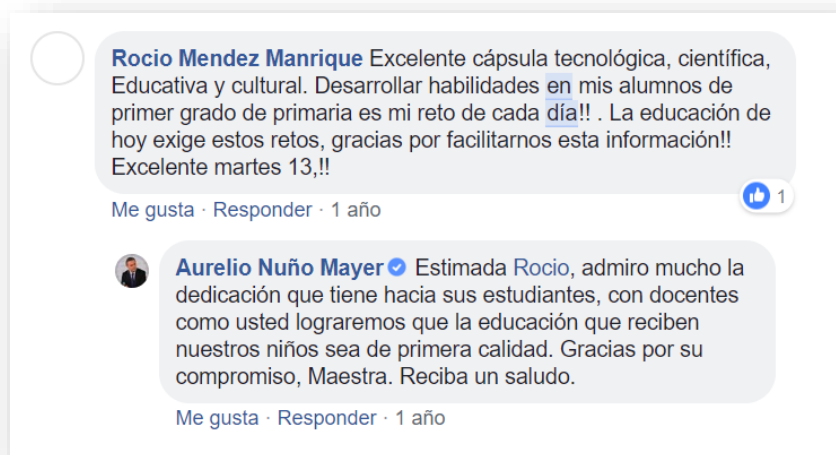
- Responder comentarios
- Resolver y aclarar dudas
- Saludar y reconocer a los usuarios
- Leer sobre comunidades digitales de docentes
- Conocer y atender los problemas principales de los usuarios
- Leer y conocer los temas de conversación de los usuarios

El objetivo de realizar estas actividades era prestarles atención a los comentarios y a los padres de familia con el objetivo de ofrecer un vínculo y una interacción entre la imagen del Secretario y los usuarios. En los comentarios que ellos compartían existían muchas dudas, preguntas, rumores y quejas sobre sus comunidades escolares, lo que permitía saber cuáles eran los temas frecuentes a los que ellos recurrían y que tal vez se podrían resolver por medio de aclaraciones. Este conocimiento era aprovechado en mi área de trabajo para generar productos digitales que dieran respuesta a las inquietudes de los docentes.

- Responder comentarios

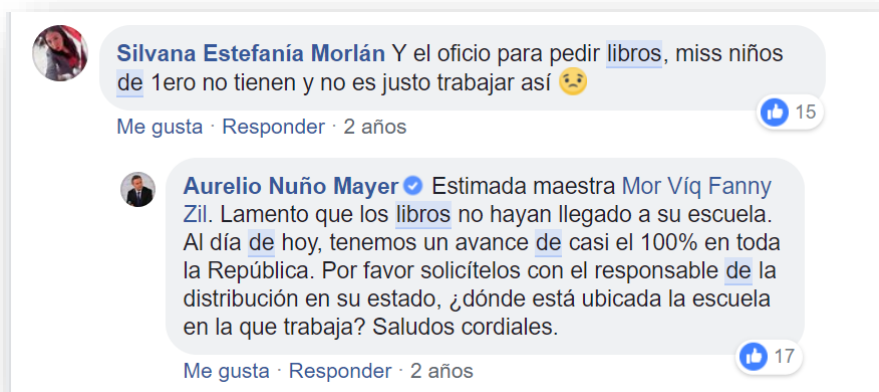
Desde junio del 2016 una de mis primeras tareas era leer, y más adelante responder, los comentarios de los usuarios en redes sociodigitales, con el tiempo comprendí que los maestros eran quienes nos darían los principales insumos, y a quienes tendríamos que dirigirnos todo el tiempo.

Uno de los principales objetivos de esta área era generar una conversación positiva y cambiar el tono de los comentarios recibidos, los cuales eran negativos la mayoría de las veces. Cuando se les respondía a los usuarios se creaba un sentimiento de cercanía, ya que se mostraba interés en los maestros y en sus preocupaciones.



- Solicitudes de información

Para responder los comentarios de los usuarios y atender las dudas y problemas que enfrentaban en sus comunidades escolares, fue necesario que aprendiera sobre la infraestructura educativa de la SEP: los órganos desconcentrados de la Secretaría, sus programas, becas y todas las políticas educativas vigentes, con el objetivo de responder de forma correcta a los usuarios.



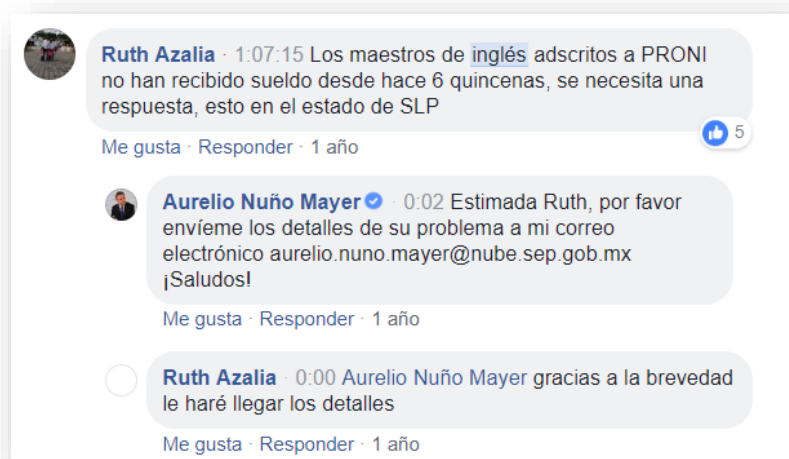
- Solicitudes de gestión

La parte fuerte de esta área fue la canalización de los problemas administrativos que tenían los maestros, directores y padres de familia a distintas áreas de la SEP. La mayoría de los problemas detectados eran:

- Falta y atraso de pagos a maestros
- Solicitud de cambios de zonas escolares y estados
- Irregularidades en las listas de prelación de los estados
- Solicitudes de becas para alumnos

La mayoría de estos problemas eran ocasionados por la mala administración en los estados. Sin embargo, para los docentes el canal de comunicación vigente y oficial era el del secretario Aurelio Nuño, por lo que, aunque existían autoridades educativas estatales y locales, para los usuarios representaba mayor facilidad acudir a Facebook y Twitter a buscar una guía para resolver sus problemas.

Una vez que los usuarios expresaban sus problemas, se les solicitaba que enviaran los detalles del caso y sus datos completos a aurelio.nuno.mayer@nube.sep.gob.mx. Después, los casos se ponían en una base de datos y se enviaban a las subsecretarías, coordinaciones o áreas en las que correspondía resolver cada una de las situaciones.



El objetivo crear el área de Atención ciudadana era construir un canal de comunicación entre la imagen digital del Secretario y el de los usuarios. Se tenía como prioridad generar diálogo, por lo que se pudo identificar a los usuarios que comentaban con mayor frecuencia la plataforma de Aurelio Nuño y establecer comunicación de forma amistosa.

La comunicación on-line también generó comunicación off-line, ya que por dinámicas organizadas en la Facebook Page -concursos y convocatorias- los maestros pudieron participar y asistir a eventos organizados por la Secretaría, como presentaciones de programas educativos y visitas a escuela. En este contacto off-line incluso pudieron conocer al Secretario, por lo que se trascendió más allá de la comunicación generada por la plataforma digital.

Aunque la prioridad diaria era leer y posteriormente responder por completo los comentarios recibidos en la plataforma, al menos a la mitad de ellos no se les podía responder ya que eran comentarios negativos que contenían groserías, o presentaban solicitudes de gestión que en esos momentos eran imposibles de resolver por cómo funciona el sistema educativo. Por ejemplo, había maestros que solicitaban se les regresara sus plazas y prestaciones que tenían antes de la reforma, lo cual era imposible administrativamente. Por lo que no siempre existía respuesta a todos los usuarios.

La comunicación con los maestros topaba con aspectos burocráticos que retrasaban o frenaban la solución de los problemas, a pesar de que eran turnados en calidad de urgente con oficios y justificaciones oficiales a las áreas correspondientes. Por lo que el proceso de resolución de los problemas de los maestros llevaba meses, y la mayoría de ellos no resultaban exitosos.

Tomando en cuenta el modelo de comunicación gubernamental de Mario Riorda, se puede decir que la atención digital que se le daba a la opinión pública por medio la plataforma de Facebook cumplió –o pretendía cumplir– con el principio de atención a las demandas de la ciudadanía y políticas de acceso a la información, ya que se tenía por meta generar consenso por medio del diálogo, la interacción y la respuesta a los usuarios.

Conclusiones

Puedo decir que desde el área de Coordinación de Asesores y Comunicación Social se hizo la ardua tarea de llevar la discusión del *Nuevo Modelo Educativo* a todos los espacios de comunicación posibles: televisión, noticieros, columnas del Secretario en prensa escrita, ruedas de prensa y redes sociodigitales. El objetivo de la estrategia de comunicación cumplió con sus tres objetivos:

- 1) Informar qué era la Reforma Educativa a la población en general y desplegar una campaña gubernamental por los medios de comunicación más adecuados

En una primera etapa la estrategia de comunicación de la reforma estuvo enfocada a informar cuáles eran los cambios detrás del sistema educativo. Por ello, se desplegaron mensajes para informar sobre la autonomía del Instituto Nacional de Evaluación Educativa, las novedades del Servicio Profesional Docente, así como la continuidad del carácter de la educación pública. Sin embargo, un estudio de la empresa Gabinete de Comunicación Estratégica reportó en 2016 que el 69% de la ciudadanía no tenía información suficiente sobre las acciones de la SEP en materia educativa. Por ello, era necesario continuar informando sobre el sistema educativo, sus cambios y ventajas.

- 2) Erradicar los rumores y las noticias falsas que surgían y que afectaban a la opinión pública

Se puede decir que la primera etapa no generó el consenso suficiente, ya que existían rumores y noticias falsas sobre los cambios educativos, lo que indicó que se necesitaba atender la falta de información. Los rumores señalaban miedo e incertidumbre por parte del magisterio. Estas emociones eran entendibles ya que los cambios en el sistema educativo eran incomprensibles y atentaban a la seguridad y trabajo que, en algunos casos, tenían ejerciendo los maestros por más de 10 o 15 años. La comunicación en este caso se enfocó en resolver las dudas sobre la gratuidad de los libros de texto, así como las cuotas escolares y el respeto

a los derechos laborales. Una vez que se redujo el impacto de los rumores en la opinión pública y que se había atendido la falta de información, la comunicación se enfocó en promover la reforma de forma estratégica.

- 3) Promover de forma estratégica la Reforma Educativa entre los actores de mayor relevancia

Para promover la reforma estratégicamente se creó una narrativa que dio pauta a la innovación de mensajes, y el acercamiento con los públicos de interés por medio de las redes sociodigitales. El mensaje del Nuevo Modelo Educativo llegó al espacio público y destacó en aquellos lugares ocupados por las maestras y maestros mexicanos, y en segundo lugar, por padres de familia. Los docentes participaron en su discusión de forma on-line y off-line en espacios oficiales del gobierno, en discusiones alrededor del servicio docente, en diálogos y conversaciones con otros maestros.

Como innovación en la comunicación digital, uno de los recursos a los que se apeló fue narrar historias (storytelling), que hacia el 2016 y 2017 todavía era una técnica novedosa para contar relatos alrededor de las marcas o proyectos políticos. Hoy puede apreciarse en la televisión o en el Internet que este recurso es más frecuente que antes. Además, el uso de las redes sociodigitales permitió dotar de otro sentido a la política educativa, pues a través de ellas, los mensajes pueden ser sintetizados, interactivos y amigables. Los contenidos generados desde el gobierno también dieron respuesta a las solicitudes de información que realizaban los usuarios.

Además, se obtuvo una gran cantidad de usuarios amigos del Secretario Aurelio Nuño en Facebook, lo que indica que, por medio del diálogo, la comunicación positiva y la interacción constante se puede generar cierto consenso y aprobación hacia los programas de gobierno. El Gabinete de Comunicación Estratégica reportó hacia julio del 2017 que el *Nuevo Modelo Educativo* era lo que más recordaba la gente como una de las acciones que la SEP estaba realizando con un 14%, posteriormente, la evaluación a maestros (18%) y el apoyo a estudiantes (13%).

Es importante mencionar que la estrategia de comunicación alrededor de la Reforma Educativa surgió para limpiar y proyectar la imagen del Gobierno Federal de forma positiva. Los escándalos detrás de su implementación, los acuerdos políticos entre la líder del SNTE Elba Esther Gordillo y Enrique Peña Nieto cuando era candidato presidencial, y con los mandatarios de sexenios anteriores, no generaban una proyección sana sobre las relaciones que el gobierno mantenía con los grupos de presión.

La gobernanza del sector educativo y la implementación de las leyes educativas se salieron de control debido a que se necesitaba de la aprobación del SNTE para su ejecución. Bajo esta circunstancia, era claro que el control ya no lo tenía el Gobierno Federal. En este sentido, la comunicación positiva de la reforma por parte de la administración significó legitimidad, ya que era importante que el sistema educativo se activara bajo las nuevas reglas de juego con la participación y confianza de los públicos prioritarios y secundarios en los procesos de ingreso al Servicio Profesional Docente y en las consultas del Nuevo Modelo Educativo.

Por otro lado, es cierto que bajo la estrategia de comunicación de la reforma se promocionaron la imagen y las acciones del secretario Aurelio Nuño: su figura política se proyectó en este sexenio de forma destacada. Su antigua labor como Coordinador de mensaje en la campaña presidencial de Enrique Peña Nieto, y posteriormente como Jefe de la Oficina de la Presidencia de la República, no sobresalió en los medios de comunicación de la manera en que ocurrió como Secretario de Educación Pública. Este rol le permitió adquirir mayor relevancia política, las acciones que realizó en nombre de la Reforma Educativa le permitieron interactuar con actores políticos, gobernadores, senadores, grupos de poder, académicos, integrantes de la sociedad civil, maestras y maestros con distintos niveles de adhesión al gobierno. Su imagen como Secretario de Educación se proyectó a nivel nacional gracias a la estrategia de comunicación de la reforma.

Uno de los aprendizajes que obtuve con mi experiencia en la Coordinación de Asesores es que, por más que exista la planificación constante de actividades públicas, los hechos y las circunstancias pueden cambiar y la comunicación se

tendrá que enfocarse en la resolución de problemas, de dudas, de información pública, es decir, se acciona una comunicación reactiva que responde a las necesidades de la coyuntura política o social. Una estrategia de comunicación política sin duda puede planificarse y realizarse cuando existe cierta estabilidad en el terreno y existe tiempo suficiente para investigar, crear mensajes e interactuar con los públicos de mayor relevancia. Sin embargo, esta tarea se dificulta cuando existen crisis políticas o sociales que afectan la capacidad del gobierno para responder a las demandas y problemas de la ciudadanía.

Es importante señalar esto ya que es importante contar con la participación del comunicólogo para participar en la construcción de mensajes estratégicos, para saber qué decir, qué no, y cómo decirlo. Si bien es común encontrar comunicólogos que participan activamente en las Direcciones Generales de Comunicación Social de las dependencias de gobierno, redactando comunicados y difundiendo con la fuente los mensajes oficiales, las actividades del profesional de la comunicación también pueden internarse en el terreno del actuar político.

Finalmente, creo que el uso adecuado de las redes sociodigitales y del Internet por parte del gobierno se puede traducir en cambios positivos para la ciudadanía. Su relevancia se puede observar desde la comunicación que realizan las instituciones públicas en sus canales oficiales, en Facebook, Twitter y páginas web, por medio de la difusión de la información pública. También estas plataformas han adquirido un significado político gracias a los usos que los presidentes o gobernadores pueden hacer de ellas. Hoy, un tweet de Donald Trump tiene más impacto político y mediático que un aviso oficial por parte de la Casa Blanca.

Hoy la modernización de los gobiernos apunta al uso correcto del Internet y la construcción de un e-gobierno. Poco a poco el gobierno mexicano ha innovado en la resolución de trámites y el acceso a la información pública por medio del ciberespacio. Su uso adecuado sin duda facilitará la interacción entre el gobierno y la ciudadanía, y las redes sociodigitales pueden acortar la distancia entre estos dos actores por medio de la comunicación, la interacción y el intercambio de información.

Fuentes consultadas

Bibliografía

- Canel, María José. (2007). *Comunicación en las instituciones públicas*. España: Editorial Tecnos.
- ----- . (2006) . *Comunicación política: Una guía para su estudio y práctica*. España: Editorial Tecnos.
- Castells, Manuel. (2009) *Comunicación y poder*. España: Alianza Editorial
- Crespo, I., Garrido, A., Carletta, I., Riorda, M. (2011) *Manual de comunicación política y estrategias de campaña*. Argentina: Editorial Biblos.
- Crovi Drueta, D. (Coord) (2016). *Redes sociales digitales: lugar de encuentro, expresión y organización para los jóvenes*. México: UNAM, La Biblioteca.
- García Almaguer, Marcelo. (2017). *Crisis viral*. México: Ilexe Editorial
- Izurieta, R., Perina, R., Arterton, C. (Coord) (2003) *Estrategias de comunicación para Gobiernos*. Argentina: La Crujía Ediciones.
- Martínez Bordón, A., Arredondo Navarro, A. (Coord) (2018) *La Reforma Educativa a revisión: apuntes y reflexiones para la elaboración de una agenda educativa 2018-2024*. Senado de la República: Instituto Belisario Domínguez.
- Meyenberg, Y., Aguilar, R., (2015). *La comunicación presidencial en México (1988-2012)*. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales.
- Pedemonte, D., Elizalde, L., Riorda, M. (2006) *La construcción del consenso: gestión de la comunicación gubernamental*. Argentina: La Crujía Ediciones
- Ramírez Raymundo, Rodolfo. (Coord) (2013). *La reforma constitucional en materia educativa: alcances y desafíos*. México, Senado de la República: Instituto Belisario Domínguez.
- Rendón Esparza, J. (2013) en *Análisis y perspectivas de la Reforma Educativa. Memorias y resoluciones*. México: Coordinadora Nacional de Trabajadores por la Educación.

Artículo de una base de datos

- Asociación de Internet. (2018) *Estudio sobre los Hábitos de los usuarios de Internet en México* Recuperado el 3 de noviembre del 2018 en <https://www.asociaciondeinternet.mx>

Artículo de revista electrónica

- Pérez Salazar, G. y Aguilar, A. (mayo-julio, 2012). *Reflexiones conceptuales en torno a las redes sociales en las redes sociales: Un recorrido de la teoría a las prácticas comunicativas en Facebook, Twitter y Google+*. México: Razón y Palabra, núm. 79. Recuperado el 3 de noviembre del 2018 de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N79/V79/06_PerezAguilar_V79.pdf
- Fernández Poncela, A. (mayo-agosto, 2012) *Psicología de masas, identidad social, epidemias y rumores: la influenza en México*. México: Sociológicas, núm. 76. Recuperado el 3 de noviembre del 2018 de <http://www.sociologicamexico.azc.uam.mx/index.php/Sociologica/article/view/76>
- Hernández Navarero, L. (nov-dic, 2016) *La larga marcha de la CNTE*. México: El Cotidiano, núm. 200. Recuperado el 3 de noviembre del 2018 de <http://www.redalyc.org/html/325/32548630003/>

Notas periodísticas

- Badillo, D., Arista, L., (2013, 5 de marzo) Gatopardismo o nueva época. México: El Economista, *Revista Los Políticos*, Año VI, Número 145.
- Briseño, P., Meraz, A. (2015, 20 de junio) La CNTE amenaza evaluación; llaman a maestros al boicot. [en línea] Periódico Excelsior. Recuperado el 3 de noviembre de 2018 de <https://www.excelsior.com.mx/nacional/2015/06/20/1030349>

- Hernández, L. (2013, 27 de febrero) Divorcio entre el gobierno de EPN y Elba Esther anunciado desde 2012. [en línea] Periódico Excelsior. Recuperado el 3 de noviembre del 2018 de <https://www.excelsior.com.mx/nacional/2013/02/27/886360>
- Mendieta, E. (2016, 19 de junio) Condenan padres libros de SEP con ideología de género. [en línea] Periódico *Milenio*. Recuperado el 3 de noviembre del 2018 de <http://www.milenio.com/estados/condenan-padres-libros-sep-ideologia-genero>
- Redacción (2013, 25 de febrero) Protestas de miles de maestros en cuatro estados contra la reforma educativa [en línea] Revista Proceso. Recuperado el 3 de noviembre del 2018 de <https://www.proceso.com.mx/334646/protestas-de-miles-de-maestros-en-cuatro-estados-contra-la-reforma-educativa>
- Redacción. (2017, 27 de septiembre) Nuño y Mancera, los presidenciables más visibles en la red; AMLO, el más efectivo. [en línea] Periódico El Universal. Recuperado el 3 de noviembre del 2018 de <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/politica/nuno-y-mancera-los-presidenciables-mas-visibles-en-la-red-amlo-el-mas-efectivo>
- Vergara, R. (2018, 20 de agosto) “Recuperé mi libertad y la reforma educativa se derrumbó”: Elba Esther Gordillo. [en línea] Revista Proceso. Recuperado el 3 de noviembre del 2018 de <https://www.proceso.com.mx/547558/recupere-mi-libertad-y-la-reforma-educativa-se-derrumbo-elba-esther-gordillo>

Documentos oficiales

- Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de mayo de 1992
- Ley General de Educación publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993

- Ley General del Servicio Profesional Docente publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de septiembre de 2013
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2018) [en línea] Instituto de Investigaciones Jurídica. Recuperado el 3 de noviembre del 2018 de <https://www.juridicas.unam.mx/legislacion/ordenamiento/constitucion-politica-de-los-estados-unidos-mexicanos#339205>

Filmografía

- *De panzazo*. (2012). [DVD] México: Juan Carlos Rulfo y Carlos Loret de Mola.