

46



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

"EL PODER EJECUTIVO BAJO LA VISION DEL  
LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA  
ADMINISTRACION PUBLICA"

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS  
Y ADMINISTRACION PUBLICA

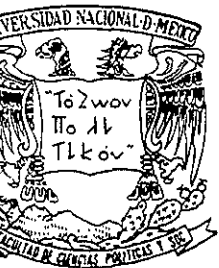
P R E S E N T A N :

**LAURA HERNANDEZ CRUZ  
ARACELI NAVA OSORNIO**

2016

DIRECTOR DE TESIS

DR. VICTOR MANUEL MARTINEZ CHAVEZ



MEXICO, D.F.

2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

Nuestro reconocimiento, agradecimiento  
y respeto al Dr. Víctor Manuel Martínez Chávez.  
“Un líder de acción y decisión”.  
Gracias por creer en nosotras.

Por el interés, tiempo y  
apoyo dedicado al presente  
trabajo, agradecemos al  
Profr. Oscar Covarrubias  
Moreno, Profr. Roberto Ríves  
Sánchez, Profr. Carlos Ruíz  
Sánchez, y Profr. José Juan  
Sánchez González, cuyas  
observaciones y sugerencias  
enriquecieron su  
contenido.

A nuestro familiares y amigos que en todo  
momento nos brindaron su apoyo y comprensión

# ÍNDICE

PÁGINA

INTRODUCCIÓN

6

## CAPÍTULO PRIMERO: LIDERAZGO

1.1 Trascendencia del Liderazgo.....	11
1.2 Carisma y Poder según Weber.....	18
1.3 Principios y elementos que constituyen al Liderazgo.....	24
1.3.1 Principio Personal.....	36
1.3.2 Principio Interpersonal.....	37
1.3.3 Principio Gerencial.....	38
1.3.4 El principio Organizacional.....	39
1.4 Estilos de liderazgo.....	40
1.4.1 Estilo de Liderazgo Autoritario.....	41
1.4.2 Estilo de Liderazgo Democrático.....	42
1.4.3 Estilo de Liderazgo Práctico .....	42
1.5 Características, funciones y atribuciones de un líder.....	44

## CAPÍTULO SEGUNDO: EL PODER EJECUTIVO EN MÉXICO DESDE LA VISIÓN DEL LIDERAZGO.

2.1. El Poder Ejecutivo a través de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	53
2.2. El Poder Ejecutivo y sus representantes 1934-1994.....	67

## CAPÍTULO TERCERO: EL PODER EJECUTIVO ACTUAL.

3.1. El Poder Ejecutivo de 1994 a 2000.....	106
3.1.1 Su carrera como funcionario.....	106
3.1.2 Rumbo a la presidencia.....	108
3.1.3 Las elecciones de 1994.....	110
3.1.4 Su gobierno.....	111
3.2. Un análisis sobre el Liderazgo del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León.....	114

## CAPÍTULO CUARTO: LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ANTE LA AUSENCIA DE LIDERAZGO DEL PODER EJECUTIVO.

4.1. La Administración Pública como un medio para fortalecer al Poder Ejecutivo.....	129
4.2. El Poder Ejecutivo en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.....	136
4.3. La Administración Pública del gobierno Zedillista ¿Avance o retroceso?.....	143
4.3.1. Federalismo	154
4.3.2. Privatización	161
4.3.3. Gobierno del Distrito Federal	171
4.3.4. Levantamientos Armados al interior del País	176
4.3.5. Movimiento Magisterial	181
4.3.6. El Consejo General de Huelga (CGH) en la Universidad Nacional Autónoma de México	185
CONCLUSIONES.....	192
ANEXOS.....	202
BIBLIOGRAFÍA.....	230
HEMEROGRAFÍA.....	233

## INTRODUCCIÓN

Desde su aparición, la Administración Pública ha sido influida por una gran diversidad de teorías, cada una aplicada para mejorar su desarrollo y elevar la calidad de los servicios que brinda a la sociedad. Conforme las teorías cambian y modifican sus planteamientos, evolucionan los diferentes procedimientos que la conforman, enriqueciendo sus esquemas y formas de organización. Sin embargo, en países como el nuestro la Administración Pública es relegada a segundo término por el titular del Poder Ejecutivo quien debe coordinar la ejecución de las tres actividades fundamentales de nuestro sistema político que son: mantener el orden público, satisfacer las necesidades de la población y conducir el desarrollo económico y social del país.

Vista siempre como un medio para poner en práctica las políticas del sexenio en turno, ha sido fiel reflejo del desarrollo histórico de la Nación, del contexto y del entorno político, económico, social y cultural que se ha vivido en cada periodo, de los cuales es posible destacar siete, que bien podrían ser considerados como las grandes etapas por las que ha pasado la Administración Pública en México durante el siglo XX, las que inician propiamente desde el momento mismo en que concluye la gesta revolucionaria y que son conocidas como: el período destructor que abarca de 1917 a 1924, el reformista que comprende hasta el año de 1942, la de crecimiento con inflación que termina en 1958, la de desarrollo estabilizador que dura once años y expira en 1970, la de desarrollo compartido que acaba en 1982, la de desarrollo modernizador que va de 1982 a 1994, y finalmente la que se da durante el sexenio del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León denominada desarrollo sustentable

Es posible distinguir la transformación que a lo largo de más de ochenta años se ha generado en la Administración Pública, creciendo a la par del Estado y Gobierno Mexicano, guiada siempre por la mano del depositario del Poder Ejecutivo, responsable único de los resultados obtenidos, dependiendo de las ideas políticas y administrativas de las que sea partidario, su formación profesional y su visión administrativa.

Es factible afirmar que la Administración Pública es el reflejo y resultado de la personalidad del Presidente a cargo, quien si bien es cierto está rodeado de un cuadro administrativo, de un grupo de asesores y demás colaboradores, son sus decisiones las que determinan el actuar y funcionar de todo el aparato administrativo de su gobierno, porque sencillamente la palabra o razón de peso y la responsabilidad de ello le corresponden a él. Basta observar el organograma del Poder Ejecutivo, leer el artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, o bien repasar los primeros artículos de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, para ratificar esta afirmación

Esta situación ha sido una constante en la historia de nuestro país. En cualquier acción puesta en marcha es posible distinguir rasgos de la personalidad de quien por seis años es llamado "Señor Presidente". Hablar de personalidad y la forma en que ésta puede impactar o influir en el entorno administrativo implica referirnos a un estilo de dirigir, de conducir y de guiar.

Sin embargo, mencionar al titular del Poder Ejecutivo nos remite enseguida al individuo que se encuentra al frente de instituciones y dependencias, por lo cual debe mostrarse ante sus colaboradores y gobernados como un líder con visión, don de mando, carácter, conocimientos y capacidad de liderazgo; cualidades que debe reflejar en sus acciones y decisiones, pues de

no ser así la autoridad y poder que le otorga el cargo que sustenta se verán cuestionadas, puestas en evidencia y carecerá del respeto y credibilidad que todo gobernante debe poseer.

Con base a lo anterior es que consideramos importante abordar un tema como el liderazgo y analizar desde su visión al depositario del Poder Ejecutivo de 1994 al año 2000, el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León a fin de identificar la influencia que ha tenido en la Administración Pública, sus resultados y la pertinencia de las acciones emprendidas durante gran parte de su sexenio.

El cual puede calificarse como un parteaguas en la historia de México, al darse por primera vez durante la permanencia del partido de Estado en el poder, la llegada de un presidente legítimamente electo, apoyado y aprobado por gran parte de la sociedad. Es relevante analizar si ha sido un Presidente capaz de gobernar y conducir hacia el cambio, o bien, sólo ha tomado la bandera de la democracia como excusa para justificar situaciones que no ha enfrentado y ha dejado prevalecer en perjuicio del país que lo convirtió en Presidente.

El objetivo del presente trabajo es demostrar esta falta de Liderazgo, mediante el análisis de sus acciones y decisiones como presidente y la forma en que éstas han impactado a la Administración Pública, la cual bajo su mandato ha sido calificada como ineficiente para dar respuesta y atención a las necesidades y demandas de la sociedad, lo cual constituye indudablemente un problema, sobre todo cuando es ésta la más importante vía de contacto entre el gobierno y sus gobernados

En el primer capítulo denominado "Liderazgo", se describe la definición y trascendencia del Liderazgo, dilucidando los principios y elementos que lo constituyen y los diferentes estilos que



de él se han derivado. También se incluye la concepción que de carisma y poder ha expuesto uno de los más importantes teóricos del Liderazgo, el sociólogo Alemán Max Weber. Asimismo se mencionan las características, funciones y atribuciones de un líder.

En el segundo capítulo “El Poder Ejecutivo en México desde la visión del Liderazgo”, se realiza un análisis histórico del Poder Ejecutivo en México desde la visión del Liderazgo de 1934 a 1994, considerando también a aquellos presidentes, ya sea del período conocido como el México Independiente o de la etapa revolucionaria y pos-revolucionaria que contribuyeran de forma importante al fortalecimiento de dicho poder y cuyo peso histórico permitieron al Dr. Zedillo mantener cierta autoridad y respeto ante sus gobernados. Se incluye también una revisión de los artículos constitucionales referentes al Poder Ejecutivo y el conjunto de facultades que legalmente posee su representante.

En el tercer capítulo “El Poder Ejecutivo Actual” se explican las acciones y decisiones que como presidente ha realizado el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, en las diferentes áreas de su gobierno; así como un análisis de su liderazgo considerando los principios y elementos de esta teoría.

El último capítulo “La Administración Pública ante la ausencia de Liderazgo del Poder Ejecutivo” es fundamental y en él se aborda el papel que ha desempeñado la Administración Pública en México ante la ausencia de liderazgo del Poder Ejecutivo, haciendo hincapié en temas como: el federalismo, la privatización, el Gobierno del Distrito Federal, los levantamientos armados, el movimiento magisterial y el Consejo General de Huelga en la Universidad Nacional Autónoma de México.

A fin de cumplir con los objetivos y comprobar las hipótesis planteadas, se diseñó un cuestionario que consta de siete preguntas, el cual fue aplicado a estudiantes de diversas carreras en tres facultades de la Universidad Nacional Autónoma de México. Los resultados se exponen en el anexo correspondiente.

## **CAPITULO PRIMERO: LIDERAZGO**

En el presente capítulo abordamos la importancia de la teoría del liderazgo dentro del proceso administrativo, sus principios, los diferentes estilos y las características, funciones y atribuciones de un líder; a fin de mostrar un panorama amplio que permita identificar los diversos conceptos y planteamientos que en torno al Liderazgo se han formulado. Retomando únicamente aquellos que consideramos pertinentes y adecuados a la finalidad del presente trabajo.

### **1.1. TRASCENDENCIA DEL LIDERAZGO.**

La importancia que adquiere el liderazgo en la actualidad es incuestionable, debido a que vivimos una realidad en constante cambio, modificándose en todos sus aspectos, ya sean políticos, sociales y sobre todo económicos, así resulta imperante recurrir a quienes dirigen, orientan y promueven el esfuerzo colectivo hacia la continua innovación, capaces de canalizar adecuadamente los intereses, objetivo y metas comunes de los individuos. Se requiere de líderes que respondan a las diversas necesidades sociales, que desde el lugar o opuesto que ocupen tengan la visión y habilidad de crear y promover estrategias encaminadas a mejorar las condiciones adversas que se estén viviendo.

El perfil de los líderes, radica esencialmente en la visión que tengan hacia el futuro. Deben plantear a los diversos problemas, soluciones congruentes y acordes a su entorno y grupo de trabajo, y en la medida posible terminar con las contradicciones actuales, deben generar cambios, ya sea siguiendo una continuidad en los proyectos establecidos o bien innovando y evaluando los fines y los medios que permitan conseguir lo programado.

Cuando un líder obtiene los resultados esperados de las decisiones puestas en acción, sabe organizar y coordinar a sus colaboradores, y negociar y generar buenas relaciones dentro del grupo, interactuar con los elementos que conforman la estructura de la organización que dirige, buscando concretar sus valores y objetivos.

El liderazgo resulta ser un término enriquecido de múltiples valores, ya sean estos sociales, morales, o culturales etc. En el desarrollo del presente apartado se tratará de conformar una definición apropiada a los usos y costumbres de una sociedad como la nuestra, partiendo de conceptos, estudios y propuestas de diferentes investigadores. Nuestra finalidad es estructurar con términos claros y precisos un concepto propio del liderazgo.

Entre los primeros que se ocupó de analizar las características personales de un individuo al frente de un grupo, considerando elementos como carisma, poder y autoridad, se destaca el filósofo Max Weber quien estructura su teoría a partir de la forma en que el líder afecta a sus seguidores, por lo que su concepción del liderazgo considera evidentemente

*“Al líder como una fuente de influencia sobre los demás, pero introduce una distinción entre las bases, de influencia que residen primordialmente en la persona del líder”<sup>1</sup>.*

Al respecto señala Stephan R. Covey

*“El liderazgo es una cualidad inherente a determinadas personas, entendida como la capacidad para conseguir poder en una sociedad que legitima el ejercicio de la influencia sobre los demás, siempre y cuando tenga la completa seguridad de que éste poder es utilizado eficazmente.”<sup>2</sup> “El liderazgo implica el apoyo a los demás, y la facilitación de la interacción entre ellos mismos, enfatizando sus objetivos y promoviendo el trabajo en grupo”.<sup>3</sup> “El liderazgo es el diseño, el cambio, el desarrollo y*

---

<sup>1</sup> SMITH, B. Peter, et al. *“Liderazgo, organizaciones y culturas, un modelo de dirección de sucesos”*. Edit. Pirámide, Madrid, 1990. p. 19.

<sup>2</sup> *Ibidem.*, p. 24

<sup>3</sup> *Ibidem.*, p. 26

*las direcciones dadas a los sistemas sociales enmarcados en su ambiente”.*<sup>4</sup> *“El liderazgo no se debe definir como las acciones de una persona sobre otra, sino como un proceso bidireccional entre el líder y el seguidor.”*<sup>5</sup>

Por ello, y aunque

*“Es la acción de influir en los demás; las actividades, conductas y habilidades de dirigir y orientar, motivar, vincular y optimizar las actitudes de las personas para lograr los objetivos deseados, es la habilidad de convertir una intención en un resultado”*<sup>6</sup> *no debe perderse de vista que debe ser y es “Un agente de cambio que conoce y maneja las variables de su entorno logrando una mejora continua, que mueve al grupo sin utilizar medios coercitivos.”*<sup>7</sup> *“El liderazgo se basa en la capacidad de un líder para hacer que la actividad sea significativa para aquellos que lo apoyan y creen en él.”*<sup>8</sup>

El líder no intenta cambiar la conducta de sus seguidores, sino darles un fin en común, es importante que tenga la habilidad e inteligencia necesaria para comunicarles el significado de su conducta y su liderazgo.

En conclusión el liderazgo es un proceso de influencia en el que interactúan dos o más personas, una de ellas organiza y dirige a las demás hacia la consolidación de objetivos en común, éstos son el vínculo entre el líder y seguidor, lo cual permite el proceso de liderazgo mismo que deberá ser efectivo y cumplir con las expectativas que lo generaron.

Es necesario que el líder en todo momento muestre inteligencia y firmeza en las decisiones que tome, con ello generará confianza y credibilidad entre el grupo, lo cual aunado a la certeza y habilidad con que los conduzca hacia un bienestar general, considerando los valores

---

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 129.

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 131

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 117

<sup>7</sup> *Ibidem.*, p. 85.

<sup>8</sup> *Ibidem*, p. 134.

comunes, le dará una pauta para definir su estilo de liderazgo. Además de los valores y opiniones de sus colaboradores el líder debe tomar en cuenta sus habilidades y conocimientos, así como la función que tienen asignada en la organización y el estado actual de la misma.

Siempre es posible diseñar nuevas estrategias y demostrar con ello la visión y la habilidad que tienen los líderes para manejar, administrar y/o dirigir instituciones y grupos de personas, aún cuando las condiciones le sean poco favorables. Hay situaciones bien definidas en las cuales los dirigentes moldean su estilo de liderazgo, de tal forma que pueden conocer, intercambiar y consensuar ideas con los mandos medios y superiores de la organización para unificar criterios.

Aunque casi siempre las prácticas de liderazgo tiendan a ser homogéneas dentro de una misma institución, éstas presentarán ciertas variaciones debido a la distinta personalidad de cada líder, por lo que no es posible la existencia de un único y exclusivo estilo de liderazgo.

Podemos ver que el dirigente no actúa como agente completamente libre respecto a la necesidad de satisfacción de sus subordinados, algunas de las características generales de la organización influyen y determinan las decisiones del líder. De ahí que el liderazgo se considere un elemento organizacional, porque interactúa de manera directa con los recursos humanos y toma en cuenta los objetivos, políticas y metas de la institución.

*En el liderazgo político-administrativo recaen las diferentes acciones y decisiones de un gobierno, que evidentemente requiere de la función administrativa e institucional para ser*

concretadas. El éxito de estas acciones y decisiones dependerá gradualmente de la medida en que se atiendan las necesidades y demandas de la población a la cual se gobierna.

El liderazgo organizacional hace referencia a los diferentes análisis sistemáticos de las organizaciones y es punto clave para abordar nuestro tema de estudio: la Administración Pública. Al respecto Fiedler<sup>9</sup> aborda un apartado referente a la situación con la que se enfrenta el líder a medida que desempeña su liderazgo, señalando que uno de los problemas es cumplir con sus preceptos cuando en la organización se presenten dificultades que le impidan desarrollarlos.

La orientación que el líder ejerza en el cumplimiento de sus tareas, no debe despersonalizar bajo ninguna circunstancia la relación con sus colaboradores, quienes le ayudarán a arreglar cualquier contrariedad en el proceso de trabajo, por lo que la empatía del líder adquiere una importancia significativa. Para ello, es necesario analizar las características e importancia de sus niveles de interacción

El primero es el personal (basado en la confiabilidad) lo que se determina a partir del carácter y la capacidad de cada individuo, estos elementos reflejan de una persona cómo es y qué es capaz de hacer; el cómo es lo constituyen el conjunto de factores que conforman e integran su personalidad, su seguridad, la confiabilidad que proyecte, su inteligencia y sus valores.

---

<sup>9</sup> LITTERER, Joseph, "Análisis de las organizaciones", Edit Limusa, México 1992 p 38

El segundo es la relación Líder-Miembro: Una vez que los líderes han sido aceptados y son eficientes pueden cambiar al grupo, las normas que lo rigen y las circunstancias a las que se enfrentan, así los líderes:

- 1 Tratan de suprimir las viejas tradiciones del grupo y de implantar nuevas costumbres.
- 2 Aceptan las tradiciones del grupo y las aprenden rápidamente, para después intentar modificarlas.
- 3 Asumen en poco tiempo el liderazgo y el grupo lo sigue porque desempeña bien su papel.
- 4 *Introducen variaciones significativas haciéndolas una práctica común entre los miembros del grupo.*

Lograr la unidad en el trabajo significa manejar un liderazgo organizacional, que es la presencia de cohesión y tolerancia mutua, requisitos imprescindibles de su funcionamiento. Los líderes deben arreglárselas para vincular la fragmentación que pueda presentarse en grupos que no pueden entenderse entre ellos ni acordar metas comunes, así ejercerá su liderazgo, pues un líder sin seguidores simplemente no es líder.

La confianza es un factor que está relacionado con la unión del grupo, depende mucho del nivel de comunicación que exista entre el líder y sus seguidores.

La comunicación es básica para entender los intereses de la multitud. También lo es para convencer a los demás, por lo cual la confianza que promueva y la sensibilidad para entender el medio que le rodea, le ayudará a dirigir y disciplinar a sus seguidores y con ello tener una visión clara de lo que se quiere lograr como grupo u organización.

Los síntomas más comunes de la desintegración y pérdida de liderazgo suelen ser:



- El exceso de discusiones y conflictos interpersonales. En este contexto, la agresividad se traduce en diferencias dentro del grupo, el líder inexperto tiende a volverse autoritario.
- La integración de subgrupos que se retraen y aíslan del grupo a partir de lo cual, surgen subalianzas, lo que resta fuerza a toda la organización y principalmente al líder

El liderazgo, también se va debilitando por algunos indicios que presentan los seguidores tales como la pasividad para apoyarlo, la indiferencia o la frustración.

Es importante destacar que la pericia del líder consiste en conciliar intereses y unificar opiniones entre el grupo. El líder debe motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas; y ser capaz al mismo tiempo de definir, proponer y ejecutar los objetivos planteados.

Las acciones y decisiones que adopta el líder están permeadas por el carácter e indudablemente por sus circunstancias culturales, emocionales y organizacionales que desde luego tendrán que estar significativamente vinculadas con las de la población sobre la que se pretende ejercer un liderazgo; así, las habilidades del líder se ponen en juego al enfrentar dicha situación.

El liderazgo se fundamenta en la capacidad que posee para conseguir sus propósitos o fines, pero sobre todo en la cualidad que tiene para influenciar en sus colaboradores e inducirlos a cumplir con sus objetivos; porque el liderazgo se basa prácticamente en la responsabilidad e inteligencia para conjugar la serie de factores presentes y futuros que se convertirán en resultados, en tanto dirija y trabaje con gente que aporte ideas y plantee

propuestas, que trabaje por convicción y con la seguridad de que bajo las órdenes de su líder su esfuerzo será un éxito compartido.

Finalmente podemos señalar que el éxito, la determinación, el poder, la autoridad, la visión y el prestigio son elementos propios del liderazgo, que se ha convertido en un tema controversial, pero del que todos quisieran ser partícipes por el reconocimiento que implica y genera para quienes lo poseen y mantienen.

## 1.2 CARISMA Y PODER SEGÚN WEBER

Dos elementos presentes en cualquier estudio o análisis de liderazgo son el carisma y el poder. Por ello es interesante hablar de lo que al respecto planteó en su momento Max Weber que desde su perspectiva son los factores que integran en su totalidad la personalidad de un líder.

*Hablar de carisma en el sentido Weberiano, es remitimos a cualidades de carácter poco común, que rompen y sobrepasan el sentido de lo establecido y lo racional para ubicarse en el nivel de lo extracotidiano, solo así se puede ser reconocido como jefe, guía o líder, sobresaliendo de un conjunto de personas, distinguiéndose por sus características y atribuciones.*

*“El carisma se refiere a una cualidad extraordinaria de una persona al margen de que esta cualidad sea real, atribuida o presunta”<sup>10</sup>*

El carisma es una cualidad individual, personal e intransferible, no puede ser heredada,

---

<sup>10</sup> WEBER, Max, “Economía y Sociedad”. FCE, 5ª Ed., México, 1981. p. 190.

adquirida y mucho menos aprendida, es una cualidad nata. La que necesariamente para el liderazgo deberá ser real y atribuida; real porque el poseedor del carisma debe comprobarla y demostrarla continuamente ante sus seguidores, mismos que a través de su reconocimiento reafirman y legitiman la existencia de dicha cualidad, radicando en esto su carácter de atribuida.

Si el carisma solo es presunto, no resulta válido para ejercer el liderazgo, porque el sujeto difícilmente podrá comprobar la cualidad o virtud que posee y sus seguidores lo desconocerán como líder, Max Weber dice:

*“Si falta de un modo permanente la corroboración, si el agraciado carismático parece abandonado de sus Dios o de su fuerza mágica ó heroica, le falla el éxito de modo duradero y, sobre todo si su jefatura no aporta ningún bienestar a los dominados, entonces hay probabilidad de que sus atribuidas cualidades carismáticas se dispersen”<sup>11</sup>.*

El bienestar de los seguidores es el principal objetivo del liderazgo carismático, su logro fundamenta y legitima su existencia, de lo contrario, el líder estará destinado a ser sustituido, por un verdadero sustentante del carisma.

El carisma como tal, requiere ser comprobado y demostrado constantemente, mediante acciones que manifiesten las habilidades y cualidades de su poseedor, ya sea en la forma de dirigir y guiar a sus seguidores o *adeptos* como los llama Weber, impulsándolos a logro de objetivos y metas que siempre – como regla fundamental – deben encaminarse a obtener un bien general. De no ser así, se entendería que se atiende y sirve a los intereses de una minoría, cuyo apoyo no compensa el reconocimiento de sus dirigidos

---

<sup>11</sup> WEBER, Max, *op cit* p. 194

Otra manera, sería también disminuir o evitar en la medida posible, la existencia de problemas dentro del grupo que dirige, apoyándose en la colaboración de otras personas que él con base en sus conocimientos y cualidades carismáticas eligió para conformar su cuadro administrativo.

*"El cuadro administrativo de los imperantes carismáticos no es ninguna burocracia, pues su selección no tiene lugar ni desde puntos de vista estamentales ni desde los de la dependencia personal o patrimonial, si no que se es elegido a su vez por cualidades carismáticas"<sup>12</sup>.*

Por ello es posible que el sustentante del liderazgo obtenga una obediencia incondicional por parte de su equipo de trabajo quienes además expresarán un interés real, participando en la toma de decisiones y cumpliendo con la función que les fue asignada dentro del conjunto de personas que fueron elegidas por el líder.

Dentro de la visión Weberiana, el conformar un cuadro administrativo y apoyarse en él es un acierto que contribuye a reafirmar y corroborar ante los seguidores las razones y motivos que les llevaron a reconocer a esta persona como su líder. Para ellos y ante ellos no existe más responsable, que el poseedor del carisma; su admiración y apoyo serán para él si los conduce adecuadamente así como sus injurias y desprecio si se equivoca.

La dominación carismática a diferencia de la tradicional (ligada a precedentes del pasado y orientada con base en normas) y la burocrática (racional debido a su vinculación con reglas específicas plausibles de ser analizadas en razón de sus medios y sus fines), no tiene fundamentos dados en los que pueda apoyarse, difícilmente tiene un modelo a seguir.

---

<sup>12</sup> *Ibidem* p 194

Dicha limitante podría ser disminuida si se tomara como ejemplo la forma en que alguno de sus predecesores carismáticos – si es que los hay - organizó, dirigió y actuó lo cual no es del todo posible, por que los problemas y situaciones van cambiando, las demandas de ayer, no corresponderán a su presente por lo que la exigencia de nuevas respuestas y acciones se han convertido en el parámetro a seguir y al no tener normas o reglas en que apoyarse para orientar sus decisiones, obligan y determinan que el líder tenga que planear y decidir con base a las cualidades carismáticas de las que es poseedor.

Por lo que al conformar con objetividad y acierto su cuadro administrativo, desempeñar con eficiencia sus funciones y obtener ciertos logros, es una corroboración más del carisma de su líder.

De esta manera el líder es para sus seguidores el elegido, la persona en quien pueden confiar y depositar su fe, de la que deben interiorizar sus convicciones, objetivos, fines y hasta ideales, con una firmeza y convencimiento que se irá profundizando conforme el actuar del líder les de los elementos para hacerlo, lo cual manifestarán a través de su reconocimiento el que para Weber es

*“Psicológicamente una entrega plenamente personal y llena de fe surgida del entusiasmo o de la indigencia y la esperanza”<sup>13</sup>.*

La interacción entre líder y seguidor se da cuando existe un convencimiento, una aprobación que lleva al líder a reafirmarse y al seguidor a reconocerlo y respetarlo. Ambos son partícipes de una relación que les brinda un beneficio mutuo que se mantendrá vigente en tanto el primero cumpla con la misión para la cual fue elegido.

---

<sup>13</sup> *Idem*

Para Max Weber, el portador del carisma está inmerso en una mística que lo presenta ante sus seguidores como un designado por algún ente divino quien recibe favores y beneficios, los cuales debe aplicar para lograr el bienestar de las personas que creen y confían en él. Es un deber que no puede olvidar o delegar, del cual únicamente él es responsable.

Es posible afirmar que ésta es la imagen que ha proyectado en su momento cada uno de los representantes de Poder Ejecutivo en México, independientemente de su capacidad para satisfacer las necesidades y demandas de quienes los eligen. Los Presidentes son rodeados por una mística, que los vuelve intocables y respetables ante sus gobernados, asimismo responsables de cada suceso acontecido durante su mandato. Cabe señalar que no todos han sido portadores del carisma pues si bien es cierto durante seis años son respetados y considerados, hasta ser casi venerados por su investidura y cargo que representan, éstos no le otorgan dicha cualidad.

La permanencia y continuidad del líder carismático al frente de sus seguidores depende en gran parte del reconocimiento y aceptación que éstos le otorguen, no obstante su liderazgo no lo puede basar en este precepto, de hacerlo se convertiría en un líder subordinado a la mayoría y por tanto, su autoridad y poder serían ambiguos, carentes de la firmeza y determinación.

Aunque Weber escribió más sobre autoridad, el concepto de poder resulta más apropiado al momento de hablar del carisma, que como ya se mencionó se refiere a las capacidades personales de un individuo, quien por dichas características llegó a constituirse en líder. Mientras que la autoridad la otorga el cargo por sí mismo, aunque ésta también requiere de ciertos elementos para mantenerse.

El poder dice Weber que es

*“La posibilidad de imponer la propia voluntad sobre la conducta ajena”<sup>14</sup>.*

Tal y como sucede entre el líder carismático y sus seguidores. En esta relación existe sin lugar a dudas, la manifestación de una influencia derivada de las características personales de un individuo que son inherentes a él y que no han sido conferidas ni delegadas a través de ningún nombramiento. Cualidades que conllevan necesariamente a hablar de poder, el que para hacerse presente requiere de las habilidades de persuasión y convencimiento del líder carismático.

El poder permite al líder influir de manera explícita en la conducta de sus seguidores y anticiparse en la medida posible a sus reacciones y respuestas. Conociendo a sus adeptos e identificando sus necesidades y objetivos, para el líder es mucho más sencillo guiarlos y encaminarlos hacia logros comunes, que satisfagan la gran diversidad de demandas y garanticen su permanencia al frente de dicho grupo.

Sin embargo, independientemente del poder que el líder ejerza sobre sus seguidores, debe tener presente su aplicación para con su propio cuadro administrativo al cual ha de mantener bajo su control y mando, debe contar con su respeto y su lealtad son dos propósitos. Si en algún momento llegan a observar un síntoma de debilidad o indecisión, inmediatamente lo considerarán un dirigente sin poder a quien es posible contradecir y manifestar desobediencia. Su figura se convierte en motivo de disputa y disgregación.

---

<sup>14</sup> *Ibidem*, p. 646

El líder debe conservar su poder y posición, a través de la convicción de los mismos seguidores, por lo tanto el primer aspecto a desarrollar para conservar el poder es delegar funciones, confiando en las habilidades de los seguidores, así ellos se sentirán parte fundamental del grupo en el proceso del liderazgo.

### 1.3. PRINCIPIOS Y ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN AL LIDERAZGO.

El liderazgo es la aplicación de diversos elementos o habilidades que poseen ciertas personas y son utilizadas en determinada circunstancia durante el proceso de dirección y mando. Es decir la interacción conjunta de las múltiples variables que hacen posible la realización del liderazgo y permiten controlar los intereses que confluyen en el mismo, mediante la negociación y el consenso de ideas determinar las metas del grupo. El líder planea, ejecuta y evalúa el desempeño de sus miembros en la obtención de resultados y con base en ellos plantea nuevas estrategias para motivar e incentivar a sus seguidores.

Es importante hacer el análisis de los elementos del liderazgo, mismos que permiten caracterizar la relación: Líder – Seguidor → Liderazgo.

El liderazgo tiene como primer principio EL APRENDIZAJE éste es

*“El conocimiento de uno mismo, logrado a través de la educación formal (Colegio, Universidad) e informal (escuela de la vida) ”.*<sup>15</sup>

La educación es un factor que genera seguridad en la persona que posee ciertos conocimientos sobre los demás. El líder obtiene la confianza de sus seguidores en cuanto a

---

<sup>15</sup> LINDHOLM, Charles. *“Carisma, análisis del fenómeno carismático y su relación con la conducta humana y los cambios sociales”* Edit. Gedisa, Barcelona, 1992. p. 23



sus actos y decisiones a partir de la argumentación y fundamentación de sus acciones realizadas con conocimiento previo, integrado por lo aprendido durante su formación profesional y/o adquirido en su vida cotidiana

Para lograr lo anterior es indispensable poner en práctica sus habilidades carismáticas tales como la tolerancia, saber escuchar y manejar la información de forma adecuada, así como la capacitación y el perfeccionamiento continuo.

*“La capacidad de aprender es tal vez la única ventaja cognoscitiva, permanente, sostenible y mejorable”<sup>16</sup>*

Dicha habilidad le permite establecer al líder un vínculo con su trabajo y le ayuda a manejarse con inteligencia en el proceso de mando según mantenga y mejore su calidad directiva.

Max Weber, considera que el Líder posee ciertas habilidades de poder y convencimiento entre sus seguidores, al que suponen una persona carismática. Sin embargo, no bastan las habilidades potenciales y/o funcionales del líder sino también necesita afinar y moldear dichas aptitudes en torno a las circunstancias y la constante retroalimentación que pueda obtener de sus seguidores.

Por otro lado, el Líder bien puede fomentar una cultura de la educación, a través de programas de capacitación entre el círculo de sus seguidores. Implantar cursos de actualización y conocimiento tiene una doble intención. una es rodearse de un cuadro selectivo de especialistas para la discusión, participación y resolución en el proceso de dirección y otra

---

<sup>16</sup> Linholm, Charles *op cit.* p 28

es tomar a su personal como el elemento más valioso de su organización, enriqueciendo continuamente las habilidades del mismo y con ello obtener respeto y reconocimiento.

El líder tiene la responsabilidad de educar a su posible sucesor durante la práctica, considerando el conjunto de técnicas o estrategias que se utilizan en la toma de decisiones y la forma de dirigir a sus colaboradores desde el puesto o cargo que ocupa. El posible sucesor debe estar dispuesto a aprender,. Lo cual significa afrontar la primera etapa,

*“El Aprendizaje de descongelamiento para ello es necesario tener en primera instancia la disposición de adquirir nuevos conocimientos, para después ir eliminando paulatinamente las concepciones que se tienen del presente hasta que éstas desaparezcan completamente y se vean sustituidas por otras nuevas.”<sup>17</sup>*

El aprendizaje de cambio ocurre cuando las personas están convencidas del mismo, lo interiorizan y transforman en propio. Así se cumplen dos condiciones

- I. Identificación de objetivos, metas, y
- II. Convencimiento de los mismos

*“Cada miembro o participante que se identifique plenamente con las necesidades del cambio individual para el desarrollo del liderazgo.”<sup>18</sup>*

Implicará una situación que requerirá de un verdadero esfuerzo por parte de los líderes desde el punto de vista del consenso y la participación facilitando la adquisición de nuevas actitudes, sólo así se desarrollará satisfactoriamente el proceso del liderazgo. Cuando ocurre lo contrario es indicio de que el líder no tuvo la influencia necesaria entre sus colaboradores, ya sea por falta de inteligencia, organización o comunicación y cuando no existe un buen flujo

---

<sup>17</sup> Velázquez, Mastretta Gustavo. “Liderazgo de Calidad Total “. Edit. Sicco, México, 1995. p. 12.

<sup>18</sup> *Ibidem* , p. 13

de ideas hacia ellos, no se da el cambio ni se logra la colaboración requerida para llevar a cabo el proceso del liderazgo.

Es hasta que el líder promueve y enfatiza la necesidad de interiorizar el factor de vanguardia y creatividad para lograr la participación del grupo a través de un cambio mental reflejado en actitudes, es decir la internalización que consiste en el

*“Proceso de identificar, adoptar y usar las nuevas actitudes aprendidas como una manera de resolver problemas”<sup>19</sup>*

Lo que dará lugar a un grupo que participa, promueve, incentiva y propone nuevas ideas; de tal forma que comiencen a diseñar modelos orientados hacia perspectivas diferentes según las expectativas que tengan los colaboradores hacia el liderazgo debido a que cada quien tiene su propia aportación e interés, pero siempre bajo una visión de trabajo en conjunto y suma de esfuerzos a cargo de la dirección del líder.

Finalmente dicha integración es una de las actitudes conocida como la etapa del aprendizaje de congelamiento, en donde el líder, al forjar la personalidad individual de sus colaboradores e integrarlos como un equipo, puede palpar la esencia del liderazgo que visualizó durante el proceso aprender a aprender. En la etapa de consolidación hará una autoevaluación de su liderazgo y establecerá un seguimiento continuo de la estrategia aplicada, sin olvidar el esfuerzo de sus colaboradores, porque ellos determinan los resultados obtenidos en función de sus capacidades y habilidades para seguir ejerciendo el liderazgo.

LAS HABILIDADES son:

---

<sup>19</sup> *Ibidem*, p. 49

*“Todo aquello que hacemos bien, en forma técnica, humanística, conceptual, administrativa o creativa.”<sup>20</sup>*

Las habilidades poseídas y desarrolladas de forma natural son parte de la personalidad indiscutible de los líderes, por lo cual se vuelven también indicadores para identificar a dichos personajes.

Existen varios tipos de habilidades:

*“Habilidades interpersonales; llevarse y trabajar bien con la gente.*

*Habilidades de comunicación; hablar en público o en reuniones.*

*Habilidades prácticas y habilidades funcionales; que pueden ser aprendidas y mejoradas con la práctica.*

*Habilidades precisas: las necesarias –técnicamente hablando – para hacer un trabajo determinado.*

*Habilidades de adaptación: desarrolladas para integrarse, pertenecer a un grupo, adaptarse al trabajo. Organizarse, administrar el tiempo. Enseñar, dar cátedra o Jugar en equipo. Cuando alguien tiene personal a su cargo, tiene que lograr resultados en el trabajo encomendado. Requiere por lo tanto del manejo de diversas habilidades y de su interpretación para poder aplicarlas.”<sup>21</sup>*

Toda persona posee un tipo de habilidad técnica, conceptual o humanística y a los líderes les corresponde sinergizar los tipos de habilidades y utilizarlas adecuadamente en el proceso de mando. Las habilidades deben ser aplicadas en el lugar, tiempo y persona precisos, lo cual indica que el líder debe manejar la habilidad técnica que comprende los conocimientos especializados de una cierta disciplina. La capacidad de desarrollar dicha actividad implica conocer de manera implícita su campo de acción.

---

<sup>20</sup> *Ibidem*, p. 52

<sup>21</sup> *Ibidem*, p. 169

La habilidad conceptual consiste en esquematizar y proyectar posibles cargos y puestos de los individuos en un plano determinado y conjugar las múltiples variables que se relacionan en el interactuar de la organización, lo que también dependerá de la capacidad, facilidad y disposición de la gente para desenvolverse, en forma individual o grupal. Esta habilidad es importante practicarla en el proceso de dirección en la Administración Pública, los dirigentes tienen la responsabilidad de

*“Reconocer y promover las relaciones globales, sin olvidar y la importancia del cambio, con lo cual es casi seguro que resulte mucho más efectiva su administración.”<sup>22</sup>*

Las habilidades humanísticas son importantes en el plano de las relaciones sociales, para el líder que tiene a su cargo su propio cuadro de colegas o seguidores, para ellos la sensibilidad de manejar el flujo de información y delegar actividades designadas es fundamental para lograr la interacción de las relaciones humanas de forma productiva induciendo la participación del grupo en el proceso. La habilidad humanística,

*“Encierra la energía, la motivación, las relaciones humanas, la comunicación, el manejo del conflicto, las actitudes del mando, el comportamiento del mando y la integración de equipos, entre otros intangibles como la autoestima, la confianza etc.”<sup>23</sup>.*

La habilidad humanística es la piedra coyuntural del proceso del liderazgo puesto que sin esa conjugación de elementos humanísticos, el líder queda desarmado frente a sus seguidores.

LA ACTITUD DE MANDO es

*“La forma material de interpretar el mando (autócrata, relacionado, burócrata o sinérgico)”<sup>24</sup>*

---

<sup>22</sup> *Ibidem* p 163

<sup>23</sup> *Ibidem* , p 164

<sup>24</sup> *Ibidem* p 3

Ésta sintetiza en todo momento la personalidad propia del líder, ya sea en el proceso de organización o en la toma de decisiones, está relacionada estrechamente con la posición del líder-dirigente, con el medio en que se desenvuelve y las personas que le rodean, basándose en ello, el líder toma decisiones según las necesidades y tareas a realizar.

Una característica que el líder debe poseer, en mayor o menor grado es el poder de mando, otorgado por la autoridad,

*“La presencia psicológica del jefe ante sus subordinados”<sup>25</sup>*

La autoridad deriva en poder y obligaciones porque desde el momento en que el líder asume un puesto, adquiere nuevas responsabilidades, y un poder legítimo que le otorga su posición, sin embargo, debe saber ejercer esta última mediante los elementos y principios del liderazgo.

El siguiente elemento constituye una parte fundamental del proceso del liderazgo, LA COMUNICACIÓN que es la forma para negociar las ideas del líder. El proceso de negociación requiere, además de una buena comunicación:

- Conocerse y conocer a los demás
- Iniciar el proceso de negociación
- Expresar y consensuar conflictos
- Lograr ajustes y concesiones
- Conciliar ideas y opiniones.

El proceso de negociación

---

<sup>25</sup> *Ibidem*, p 181

*"Es el que surge y se afianza cuando se establecen vínculos entre propósitos y se encarnan las tareas de negociación pensando en un proyecto que beneficie a las dos partes."*<sup>26</sup>

Debe mantenerse un ambiente de optimismo aunque en una negociación no se obtendrá todo lo que se desea, siempre se podrán modificar los objetivos a lograr obteniendo la colaboración de ambas partes, evitando conflictos innecesarios. En ello es esencial la comunicación que es

*"El proceso mediante el cual hacemos que nos comprendan y comprendemos a los demás"*<sup>27</sup>

El modelo para operar adecuadamente la comunicación contiene un emisor y las habilidades que tiene para comunicarse: hablar, escribir, redactar, recordar y expresarse correctamente.

Las palabras del líder deben infundir confianza en sus seguidores, requiere en todo momento comprender e interiorizar el significado del mensaje, analizar el público al cual se dirige y adoptar una posición de respeto y tolerancia hacia el receptor para establecer un diálogo con un adecuado intercambio de ideas. El nivel de conocimiento que tenga acerca del tema a tratar es fundamental, a fin de establecer una auténtica comunicación.

Después de la comunicación se encuentra LA MOTIVACIÓN, que es uno de los elementos más controversiales en el proceso de liderazgo, se dice que es el aspecto más subjetivo, pero no por eso innecesario. Desde nuestro punto de vista la motivación es un recurso que debe

---

<sup>26</sup> *Ibidem*, p. 110.

<sup>27</sup> LEVISON, Harry. "Psicología del ejecutivo." Paidós, Buenos Aires, 1968 P 85

ser practicado con cautela tomando en cuenta los factores que motivan a las personas para realizar su trabajo.

El líder dirigente debe ser objetivo al reconocer las virtudes y limitaciones de sus colaboradores, identificará los talentos y aptitudes de su personal y los motivará a mejorar sus habilidades, por ello debe tener claro que

*“Cada colaborador tiene una personalidad diferente que cada uno posee un sistema de funcionamiento, una historia personal por eso cada colaborador es una individualidad”.*<sup>28</sup>

Es indispensable que el líder identifique los síntomas de la desmotivación, para dirigir a su gente, ofreciéndoles la satisfacción de sus intereses o necesidades. Deberá evidenciar el descontento de sus colaboradores e interpretarlo como síntoma de dispersión. Cuando el líder no garantiza la estabilidad emocional del individuo, éste dejará de seguirlo y buscará el respaldo de otra persona.

El líder en ningún momento debe reprimir o anular las posibilidades de reconocimiento, ascenso o promoción, estas actitudes son motivantes.

Algunos síntomas para identificar la falta de motivación son:<sup>29</sup>

*“Aislamiento; Una forma obvia de evitar la realidad es aislarse o eludir esas situaciones que resultan frustrantes. El aislamiento puede ser físico (abandonar la escena), pero con más probabilidad será interior, y se manifestará en apatía. El aislamiento se nota en ausencias excesivas, retardos o rotación.*

---

<sup>28</sup> Velázquez, Mastretta Gustavo *“Liderazgo de Calidad Total”* Edit. Sicco, México, 1995 p 136

<sup>29</sup> *Ibidem.*, p. 139



*Agresión: Una reacción común a la frustración es la agresión. En algunos casos, puede darse un ataque directo contra la causa de la misma; sin embargo, muchas veces esto no es posible (por ejemplo, pelear con el jefe). Desafortunadamente, con demasiada frecuencia, la agresión es dirigida hacia otro objeto o persona. Esto se conoce como agresión desviada.*

*Regresión: Cuando se enfrentan a la frustración, ciertos individuos se vuelven (regresan a formas infantiles de comportamiento, en su intento por evitar la realidad*

*Sustitución: Esto ocurre cuando un individuo pone otra cosa en lugar del objeto original. Un empleado frustrado en sus esfuerzos de promoción puede sustituir esto logrando ser líder de un grupo de trabajo, cuyos objetivos consisten en resistir la política administrativa.*

*Compensación: Cuando una persona no es funcional en el desarrollo de una actividad, equilibra su limitación desempeñando otras para las que sí es apta.*

*Represión. Con frecuencia, el individuo reprime una situación o problema para reducir su frustración. A veces la represión es una respuesta casi automática por medio de la cual uno pierde conciencia de incidentes que le causan ansiedad si permanecen en el nivel consciente de la mente. Un ejemplo de este mecanismo defensivo es pensar que el propio desempeño deficiente se debe al equipo obsoleto, y no a una falta personal*

*Proyección. Consiste en atribuir los sentimientos propios a otra persona. A un subordinado le cae mal un superior, y por alguna razón trata de hacer que este parezca ineficaz, siempre que se presente la oportunidad.*

*Racionalización. Se presenta cuando el individuo adopta un comportamiento que es opuesto al suyo, el cual se manifiesta en su forma de trabajo."*

El líder tomando en cuenta los aspectos positivos y negativos de la motivación, debe aplicarlos, según su experiencia, debido a que no existe un modelo de motivación a seguir. La condición invariable en dicho proceso es utilizar la sutileza en el trato con los demás, así como la previsión y certeza de sus palabras para convertir a sus adeptos en gente productiva, creativa, capaz y colaboradora dentro del mismo proceso del liderazgo.

EL PODER es sin duda, el elemento de mayor importancia y trascendencia en el proceso del liderazgo, a él se atribuye la fuerza que domina a los hombres, produciendo un liderazgo. Stephen R. Covey, un estudioso de la materia nos permitirá tener una panorámica más amplia de lo que son las fuentes del poder.

*"El poder legítimo, se deriva del cargo que ocupa un ejecutivo, pero sólo si ésta se acepta como legítima y está supeditado a estatutos y políticas vigentes. El ejercicio del poder legítimo hay que ganarlo y sustentarlo formalmente. La consecuencia del difundido rechazo a tal poder, es que reduce gravemente la posibilidad de poder de la figura de autoridad y esto se debe a la interrelación que el poder legítimo sostiene con lo informal de otras fuentes".<sup>30</sup>*

Es claro que el poder legítimo es sustentado por el cargo que ostenta el líder, es la formalización y reconocimiento de éste en el mando, dicho poder le permite mantener y ejercer su autoridad y liderazgo. El poder se aplica de diferentes formas, algunas son:

*"El poder experto, basado en la autoridad que nos da el conocimiento y la experiencia dentro de cualquier empresa o institución"<sup>31</sup>.*

Esta clase de poder es casi imprescindible, para influir sobre sus colaboradores desde el momento en que ellos comprueben que el líder toma las decisiones con base en experiencia acumulada y esto provoca la confianza entre el líder y sus seguidores.

El poder coercitivo fundamentado en el mando y dominio ejercido por el líder entre sus colaboradores, es el predilecto por muchos líderes. Mantener líneas de acción bien estructuradas, permite obtener obediencia y subordinación a través de métodos coercitivos,

---

<sup>30</sup> *Ibidem.*, p.137.

<sup>31</sup> *Ibidem.*, p. 138

tales como amenazas o castigos, innecesarios y represivos que pueden resultar desmotivantes para los seguidores

El poder del líder premiado, que proyecta un alto índice de motivación entre sus colaboradores mediante el otorgamiento de incentivos para recompensar la labor realizada. Esta estrategia debe ser practicada públicamente en cualquier tipo de organización o institución que se rija bajo éste principio.

*"El poder de un líder-dirigente debe fincarse en el reconocimiento y no necesariamente en el aumento de sueldo; aunque esto sea para muchos el principal reconocimiento".<sup>32</sup>*

El poder del líder utilitario

*"Basado en los beneficios que puede ofrecer éste a sus subordinados porque el poder que existe en tal relación se basa en un intercambio útil de bienes y servicios"<sup>33</sup>*

Esta situación es más común durante el proceso de liderazgo, sobre todo si el líder cuenta con una posición relevante, por lo cual los seguidores se sentirán atraídos por situaciones circunstanciales. Estos seguidores actúan creyendo que el líder podrá y querrá hacer algo por ellos, si el líder cumple con su parte del trato, ellos harán algo por el líder, así se crea un interés generalizado entre los seguidores por obtener incentivos o reconocimientos públicos a través del prestigio del líder utilizando su nombre y posición.

El poder del líder carismático es

*"El que se basa en la influencia que algunas personas ejercen sobre otras porque éstas tienden a creer en las primeras y en lo que intentan de llevar a cabo. Son personas en las cuales se confía y a las cuales se respeta y se honra".<sup>34</sup>*

---

<sup>32</sup> *Ibidem.*, p. 168.

<sup>33</sup> *Ibidem.*, p. 169

<sup>34</sup> *Ibidem.*, p. 114

Comprender y razonar las necesidades de los seguidores coloca al líder en la misma posición de sus colaboradores, así aprecia la realidad tal como la conciben aquellos, para brindarles una opción o solución a las posibles demandas, las cuales mezclan intereses, acuerdos y desacuerdos que deberán ser resueltos por el líder.

Para conciliar intereses diversos y llegar a un acuerdo mutuo es necesario utilizar la empatía (como poder carismático)

*“Se refiere a ponerse en el lugar de otros; prestando atención a sus brillantes ideas; es algo que una persona tiene o no tiene, puede aprenderse, porque se sabe que todo ser humano es educable para desarrollar ciertas habilidades entre ellas, el don de gente.”<sup>35</sup>*

La empatía como herramienta del liderazgo es imprescindible y debe ser utilizada por el líder como elemento receptivo.

Una fuente de poder alterna a las ya expuestas es EL COMPORTAMIENTO el que se define como

*“La capacidad de adaptar la conducta de mando a las situaciones que se presenten”<sup>36</sup>.*

El liderazgo se integra por diversos elementos y se basa en principios, cuyo origen y aplicación radican en la organización misma. Por lo cual iniciaremos con el nivel personal, que estudia propiamente el perfil y confiabilidad de los líderes como personas

### **1.3.1 PRINCIPIO PERSONAL**

Tomando como punto de referencia el carácter y la capacidad de una persona se

---

<sup>35</sup> *Ibidem.*, p. 117.

<sup>36</sup> *Ibidem.*, p. 118

determina si ésta es digna o no de confianza. La seguridad ciertamente es un elemento básico para que alguien se desenvuelva adecuadamente, desarrollando sus habilidades y capacidades al máximo porque

*“La seguridad representa nuestro sentido del valor propio, la identidad, la firmeza emocional la autoestima y la fortaleza personal”.*<sup>37</sup>.

La seguridad es la base de un líder centrado en principios quien basa su desarrollo profesional en siete hábitos que le permiten guiar el desarrollo y cumplimiento de las actividades y funciones de su responsabilidad, dichos hábitos son; proactividad, liderazgo personal, administración del tiempo, comunicación efectiva, trabajo en equipo, sinergia y mejora continua. Un líder debe ser positivo, confiar en su capacidad, priorizar lo importante de lo urgente, transmitir con facilidad sus ideas y convencer de ellas a sus colaboradores que contribuirán al logro de las mismas y sobre todo, analizar su acciones, evaluando sus tecisiones a fin de no cometer los mismos errores. Aprenderá de la experiencia y de quienes trabajan con él.

### **1.3.2 PRINCIPIO INTERPERSONAL**

Se establece a partir de la relación del líder-seguidor, dicha interacción es el punto clave para ejercer el liderazgo ya sea de tipo democrático, autoritario, o práctico. El hecho es que el líder influya en sus seguidores y que éstos a su vez lo apoyen y reconozcan, para lo cual el lider debe confiar en la gente con la cual trabaja, estableciendo acuerdos, delegando funciones y responsabilidades sin subestimar las habilidades de sus colaboradores.

---

<sup>37</sup> *Ibidem*, p. 33.

### 1.3.3 PRINCIPIO GERENCIAL

Tomando como referencia lo anterior y establecidas las relaciones de confianza entre el líder- seguidor, es importante analizar el principio gerencial a partir de la delegación de funciones y el principio de la negociación yo gano, tú ganas lo cual implica y determina las funciones y obligaciones de los seguidores y en la medida en que éstos las desempeñen adecuadamente se les confiarán más actividades. El líder no debe sentirse desplazado ni atemorizado por la competencia que se desarrolle en su entorno, debe promover las circunstancias y oportunidades para que sus seguidores destaquen y sean reconocidos, dicha actitud le permitirá ganarse respeto y admiración.

Lo anterior representa un liderazgo gerencial, que ejerce poder y control sobre sus seguidores, sigue siendo un líder visionario, vanguardista, creativo y negociador que al concensuar criterios y motivar a su gente, mantiene la unión de los integrantes del grupo.

*“Si uno confía en la gente con la cual trabaja y establece acuerdos con su ayuda, puede iniciar la tarea para hacer más poderosas y productivas las estructuras y los sistemas”<sup>38</sup>.*

El propósito y fin último del principio gerencial es mantener un liderazgo eficaz y eficiente que no se da a partir de las estructuras físicas y materiales de la organización, si no de la productividad que generen los integrantes en la misma.

Aquellos líderes que no delegan funciones, que de alguna forma implican cierto tipo de poder, evidencian una falta de carácter y que sólo basa su autoridad en el cargo y limita la competencia y por lo tanto la eficiencia.

---

<sup>38</sup> *Ibidem.*, p. 247.

### 1.3.4 EL PRINCIPIO ORGANIZACIONAL

Al detectarse problemas de improductividad e ineficacia entre el personal, se reordenan y reestructuran funciones para delegar nuevas tareas acordes a sus habilidades y capacidades sin olvidar la estructura misma de la organización,

*“La gente tiene una clara comprensión de qué es lo que se espera de ella y de qué recursos, autoridad, campo de acción y orientaciones dispone”.*<sup>39</sup>

El líder trata de incluir en proyectos importantes a sus colaboradores, los reconoce como elementos indispensables para el desarrollo de actividades y los capacita conforme al desarrollo del proceso. Si los resultados no son los esperados, debe diagnosticar de la organización, identificando la misión, la visión y razón de ser de la misma, puntualizando fines, metas y objetivos, y en torno a ellos se regirán las acciones y decisiones de sus miembros.

Al identificar las anomalías y disfunciones dentro de los procesos es posible replantear los fines institucionales y las líneas de acción a seguir, que puestas en marcha deberán generar programas, agendas de trabajo etc., es decir, llevarán a cabo el proceso de planeación, instrumentación, evaluación y retroalimentación. Además, de complementarlo con una serie de actividades para la capacitación y productividad mediante técnicas de comunicación y un sistema de compensaciones.

Un liderazgo basado en el principio organizacional consiste en alinear las estructuras de la organización, plantear nuevos esquemas a seguir y políticas que deberán reforzarse mediante la participación de los colaboradores. Son ellos los que deben estar convencidos del cambio, captando las propuestas del líder. Es necesario mantener un alto nivel de confianza,

---

<sup>39</sup> *Ibidem* . p 52

motivación y seguridad en todo lo que se emprenda de tal forma que pueda consolidar una nueva estructura, ya sea está rígida o flexible mediante la instrumentación de estilos de liderazgo y estrategias acordes a las realidades del medio.

Lo anterior requiere de una metodología de planeación que involucre los medios y los fines permitiendo organizar los recursos humanos para alcanzar la visión y misión de la institución, bajo un estilo definido de liderazgo, para lograr la conservación y el funcionamiento de la misma.

#### **1.4 ESTILOS DE LIDERAZGO**

El estilo para dirigir una organización es una decisión que el líder debe tomar. Necesita conocer el significado del liderazgo y comprender los principios y elementos que lo constituyen. Sin embargo, la forma en que éste se ejecuta no siempre es la misma radicando su variación en el líder los seguidores y las circunstancias o situaciones en que se encuentren inmersos.

Estas variaciones son los estilos de liderazgo, las formas en que los líderes, de acuerdo a su comportamiento, dirigen a sus seguidores, la actitud como deciden motivarlos, influirlos y guiarlos para el logro de objetivos.

Los estilos de liderazgo incluyen los diferentes papeles que el líder adopta en el cumplimiento de sus funciones, dentro de las cuales se encuentra la de obtener resultados que satisfagan los intereses y demandas de sus seguidores, ante los cuales sustenta una responsabilidad y mantiene un compromiso, a los que debe responder en toda circunstancia



por muy adversa que ésta pueda ser. El éxito de su estilo está en gran medida en la veracidad de su comportamiento ante el grupo y en consecuencia en la credibilidad de éste hacia él

Dentro de la teoría del liderazgo se consideran diversos estilos, destacándose el autoritario, el democrático y el práctico. Para comprender la utilidad de la aplicación de cada uno de los estilos antes mencionados es necesario identificar las características y elementos que a cada uno integran.

#### **1.4.1 ESTILO DE LIDERAZGO AUTORITARIO**

En este primer estilo se destaca como característica principal el dominio del líder en las acciones de su grupo y en su ideología. Exige disciplina y respeto, elementos que siempre pretende obtener mediante castigos y recompensas, y cuando no es así utiliza su poder y autoridad para aplicar las medidas de coerción que considere necesarias

Es común que.

- Todas las determinaciones las toma sin considerar la opinión de sus seguidores, y cuando consulta, sólo lo hace a las personas más cercanas a él.
- Las estrategias y técnicas son establecidas por el líder sin permitir que exista alguna variación en su aplicación y mucho menos, que se empleen algunas otras
- El líder generalmente asigna el trabajo específico de cada miembro y señala el tiempo en que ha de llevarse a cabo
- La evaluación de las actividades tienden a ser de tipo "personalista" pues los elogios y críticas son realizada por el líder al trabajo de cada miembro de forma individual, lo que limita el desarrollo del trabajo en equipo.

#### **1.4.2 ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO**

En el estilo de liderazgo democrático, el líder busca la cordialidad y convivencia entre sus subordinados a los que en todo momento hace sentir como parte importante del grupo, el cual permanece unido gracias a la colaboración y apoyo que existe entre ellos. El líder mantiene la armonía y su objetivo principal es la aceptación, todas las decisiones se encuentren sustentadas en el consenso de todos.

En este estilo de liderazgo:

- Todas las decisiones son sujetas a discusión, guiada y apoyada por el líder.
- Los objetivos son decididos por el grupo y el líder sólo sugiere cuando se debe tomar una decisión debido a la imposibilidad de llegar a un acuerdo generalizado.
- La división de actividades es propuesta por el líder y los miembros manifiestan su acuerdo o desacuerdo.
- El líder es objetivo y de mente práctica, trata de constituirse en un miembro más del grupo, sin olvidarse de la función que le corresponde desempeñar.
- Ayuda a las personas a determinar sus intereses laborales y sus mejores destrezas.
- Crea un clima abierto y de aceptación en el que los individuos pueden discutir sus inquietudes.
- Apoya a las personas para que comprendan las realidades culturales y políticas de la organización.

#### **1.4.3 ESTILO DE LIDERAZGO PRÁCTICO**

En este estilo de liderazgo el líder pone en práctica su creatividad, por lo que se convierte en un elemento de cambio en la organización. Posee la visión de que los hechos del presente,

en la medida en que sean realizados de la mejor manera posible, repercutirán e influirán en el futuro, permitiendo que este se manifieste conforme a los objetivos planteados.

En éste estilo de liderazgo:

- El líder busca lo adecuado, la corrección y la exactitud en todos los aspectos.
- Sabe identificar las habilidades y cualidades de las personas que colaboran con él.
- Las decisiones se toman con base en datos estadísticos y argumentos lógicos.
- Designa actividades a los miembros del grupo acordes con su formación profesional.
- Escucha las expectativas de los demás para mantenerse informado y poder clasificar lo importante, lo urgente y lo necesario.
- Aclara las normas y expectativas por las cuales será evaluada la actuación de las personas
- Señala las tendencias emergentes y los nuevos acontecimientos que pueden afectar las perspectivas del grupo a futuro.

Cada estilo de liderazgo puede ser adecuado a las circunstancias y valores culturales que compartan un grupo de individuos dentro de una misma institución, lo que será decisivo para el éxito de su ejercicio, el cual estará limitado por las características de los seguidores y el medio en el que se desenvuelvan. Cuando no sea posible emplear de manera íntegra un sólo estilo, el líder deberá poner en práctica su capacidad para romper con los paradigmas actuales e implementar un nuevo modelo de comportamiento y compromiso hacia el trabajo que desempeña en grupo. De ser necesario retomará los elementos pertinentes de cada estilo para conformar uno propio

## 1.5 CARACTERÍSTICAS, FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE UN LÍDER

Los autores que en su momento han hablado sobre el Liderazgo lo han conceptualizado dentro de las circunstancias con las que les ha tocado interactuar. Podemos encontrar profundas e importantes críticas al respecto y en otras, sólo superfluas e intrascendentes opiniones sobre lo que debiera ser el liderazgo, que en este sentido es manejado como una simple forma de superación y motivación personal.

Nuestra finalidad es demostrar que el liderazgo reúne los elementos y principios suficientes para constituirse en un modelo de conducción y coordinación para que un grupo u organización administrativa logre los objetivos y metas que dan razón a su existencia, y para ello requiere de dos elementos que son indiscutiblemente comunes en todos los planteamientos que con relación al liderazgo se han formulado: la existencia de un líder y sus seguidores, colaboradores, equipo de trabajo o cuadro administrativo.

Remontándonos un poco a las comunidades primitivas y empleando los conocimientos evidenciados por la antropología, debemos mencionar que desde esos primeros grupos sociales, se señalaba la existencia de un dirigente que consensuaba las opiniones e ideas de las personas en relación a un determinado tema para cristalizarlas en una acción aprobada y derivada de la mayoría.

A lo largo de los años y mediante el estudio de diversas culturas el sociólogo alemán Max Weber, identificó que ya sea en la edad media, en la China imperial o en la Inglaterra monárquica, era común y un distintivo radical que siempre al frente de un grupo, sean cualesquiera los fines que persiguiera, hubiera un líder, dirigente, héroe o guía que conjugaba

los deseos de sus seguidores para unificar criterios y hacer posible que unidos logaran los objetivos que los llevaron a ser parte de esa agrupación.

De igual forma también descubrió lo difícil que era mantenerse en el puesto de dirigente, pues debían corroborar que tenían la capacidad y habilidad personal -lo que Weber llama carisma- para ejecutar con inteligencia las funciones que como tal le correspondía desempeñar, de las cuales la más importante era la de obtener el bienestar general de sus seguidores. Sus fines no podían ser otros, más que los de la mayoría y de cumplirlos se mantendría como su líder

Esta visión en cierta forma da la impresión de que un líder se encuentra subordinado y limitado a los designios de sus seguidores, lo que es real hasta cierto punto en las organizaciones informales, donde el poder y la autoridad se ganan por las atribuciones, características y capacidades de una persona. En ellas no hay propiamente cargos obtenidos por méritos profesionales o por logros de otra índole, que no sean necesariamente elementos de la personalidad de un individuo

Sin embargo, actualmente en las organizaciones calificadas como formales y en éstas se ubican a las que forman parte de la Administración Pública, estos principios aún son válidos, solo que deben ser conjugados con algunos otros factores. En ellas por ejemplo, la autoridad de un líder no depende solamente de sus cualidades personales, sino que es un elemento conferido por el propio cargo. Como este tipo de organizaciones son regidas por un marco normativo, la autoridad se deriva de un fundamento legal (Constitución, Leyes, Reglamentos, etc.) concibiéndose así como un poder institucionalizado, y por lo tanto el individuo que lo sustenta tiene un margen de acción más amplio para llevar a cabo decisiones que incluso

llegan a contravenir lo deseado por una mayoría.

Pero actuar en contra de los subordinados para ningún líder que se precie de serlo resulta conveniente, es fundamental mantener una relación de acuerdo mutuo con sus seguidores y cuando se presenten desacuerdos el líder debe practicar su capacidad de influencia para convencerlos y lograr su apoyo.

Por muy importante que sea para los líderes expresar rotundamente su visión y valores, sus decisiones deben ser coherentes con las aspiraciones de sus electores. Estos tienen también necesidades e intereses, sueños y creencias propios.

*“Si los líderes abogan por valores que no son representativos de la voluntad colectiva, no serán capaces de movilizar a la gente para que actúen como una sola persona. Los líderes deben ser capaces de conseguir el consenso sobre una causa común y conseguir un conjunto común de principios. Deben ser capaces de crear una comunidad de valores compartidos”<sup>40</sup>*

Un líder puede afectar o influir en el comportamiento de una persona a través de: la emulación, la sugerencia, la persuasión y la coerción. La primera, no requiere de un contacto directo entre los individuos, basta con que el líder haga coincidir sus palabras con los hechos para que los seguidores tomen ciertos patrones de su conducta y se esfuercen por adoptarlos.

*“Los líderes pueden cambiar el enfoque de las personas de forma indirecta ajustándose a los sistemas o esquemas de pensamiento de manera que las personas graviten de un modo natural hacia lo que es necesario hacer.”<sup>41</sup>*

La sugerencia implica forzosamente una interacción directa consciente entre un individuo y

---

<sup>40</sup> HESSELBEIN, et. al. Frances, *“El Líder del Futuro”*, Deusto, España, 1996. p.130

<sup>41</sup> *Ibidem.*, p.55.

un grupo, se da presentando una idea o defendiendo una acción particular. Se busca explícitamente influir en la forma de pensar o de actuar de una persona

La persuasión utiliza algún tipo de aliciente para lograr la respuesta deseada. Uno de los métodos más empleado es por ejemplo el sistema de gratificación, que modifica el comportamiento individual, orientándolo hacia el logro de los objetivos esperados.

La coerción se usa para corregir una determinada situación dentro del grupo, es un recurso extremo no recomendable. Por ejemplo, una amenaza de despido puede resultar una influencia poderosa. Obligar o presionar para obtener un resultado, no es precisamente un rasgo distintivo de los líderes, quienes generalmente usan el conocimiento y la persuasión.

*"El líder es el que conduce, motiva y convence a sus seguidores para cumplir con una amplia variedad de asuntos y decisiones."<sup>42</sup>*

Debe reunir para ello una serie de características que lo lleven a consolidarse como tal, frente a los individuos que laboran bajo su cargo.

Sustentar un cargo, ser considerado jefe o tener el nombramiento de directivo, no hacen que una persona sea necesariamente un líder. Para ello debe contar con cualidades como: la capacidad, la veracidad, el carisma, la cultura, la disponibilidad, la tolerancia y una serie de habilidades que ha de poner en práctica en la conducción de un grupo de personas. El éxito del Liderazgo se concentra en lo que el líder hace, y en lo que la gente espera.

*"Él es pues, un modelo una combinación de carácter (quien es uno como persona) y competencia (lo que uno puede hacer), por ello el Liderazgo se hace presente cuando*

---

<sup>42</sup> *ibidem* . p 14

*junto al carácter se pone la acción.*"<sup>43</sup>

La capacidad implica tener la iniciativa o anticiparse a los problemas y consecuencias que de éstos se deriven. Adoptar las medidas necesarias en el momento correcto, analizar el todo en su conjunto y dilucidar las posibles situaciones que se puedan presentar, evitando en lo posible que las circunstancias rebasen lo planeado o generen descontrol en la toma de decisiones. Actuar en el momento preciso y enfrentar los conflictos con determinación y sin titubeos, incide para que el líder se gane el respeto de su dirigidos, su reconocimiento y la reafirmación de su posición al frente de la organización, ya sea política, social o administrativa.

La veracidad es un elemento clave para que el líder logre la credibilidad de sus subordinados. Al interactuar con ellos y exponer sus objetivos, metas, valores e ideas; explicándoles, los medios con que pretende lograrlos, los hace partícipes de sus convicciones, éstas las que son interiorizadas por los seguidores quienes las hacen propias, y convencidos de que son adecuadas, contribuyen con su esfuerzo y habilidades a lograrlas. Esto puede no resultar si el líder no lleva a la práctica lo que enuncia en su discurso, es importante que sus palabras coincidan con sus acciones. Predicar con el ejemplo es la mejor forma para que un líder obtenga la credibilidad y confianza de sus subordinados.

El carisma se considera como un aspecto que es observado y tomado en cuenta por los seguidores. Las personas generalmente son atraídas por individuos que manifiestan confianza en sí mismos, seguridad en su decisiones y acciones y capacidad para alcanzar sus objetivos; cualidades que indudablemente forman parte de la personalidad de un líder y a las que Weber calificó como carismáticas, y que por ello están sujetas a ser corroboradas en cada hecho, en

---

<sup>43</sup> *Ibidem* , p.180



cada medida adoptada, en cada acción y en cada decisión. Si un líder a quien le atribuyen estas características no las demuestra debe ser sustituido por un verdadero portador del carisma y por lo tanto, del liderazgo.

El nivel cultural permite al líder basar sus decisiones y actitudes en una educación formal adquirida en instituciones educativas y en la informal, es decir, conocimientos aprendidos fuera de ella. Ésta permea la convivencia con cada uno de los integrantes de su grupo de trabajo, los que evidentemente no presentan un mismo nivel de formación y mucho menos de conocimientos.

La disposición y la tolerancia son dos características esenciales de todo líder. Debe tomar en cuenta la opinión de sus subordinados para saber que percepción o idea tienen respecto a determinada situación lo que ayudará a ampliar su visión. Se trata de tener la disposición para escuchar otras opciones y considerar a aquellas que vayan en contra de su visión y criterio. Ser tolerante no significa por ningún motivo permitir que las opiniones de otros se impongan arbitrariamente sobre las propias. El líder debe distinguir en que situaciones es necesario actuar de manera enérgica, para responder con decisión y seguridad en momentos críticos, éstos son precisamente en los que debe demostrar que cuenta con las características necesarias para serlo y continuar siéndolo en el futuro.

Sólo hemos mencionado las características más comunes a todo líder y que incluyen de cierto modo otras como. la inteligencia, la madurez, las necesidades de logro, el respeto por la gente, la energía, la experiencia técnica y la persistencia.

Todas estas cualidades deben combinarse acertadamente con los principios y elementos

del liderazgo obteniendo así un proceso eficaz del mismo.

Respecto a las funciones y atribuciones que corresponde a un líder desempeñar las más importante, es la de dirigir a sus colaboradores, coordinar actividades, esfuerzos y conocimientos en pro de un objetivo común. En este sentido es posible afirmar que el Liderazgo es sinónimo de administración.

Entre algunas otras funciones están también las de:

- *"Actuar y no estar dispuesto a buscar una explicación racional a la inacción, y hacer un seguimiento concienzudo e implacable para asegurarse de que pone en practica la acción.*
- *Proponer y promover el cambio en lugar de aceptarlo pasivamente, poner en cuestión el statu quo, negándose a aceptar como respuesta la expresión nunca hemos hecho eso antes.*
- *Aprovechar las oportunidades del presente sin poner en peligro la necesidad de imaginar y construir para el futuro.*
- *Triunfar en una ambiente de trabajo exento de limites, centrando su atención en los resultados sabiendo que puede hacerse mucho sin importar a quien se atribuya el mérito.*
- *Evaluar a la gente basándose exclusivamente en el rendimiento y las posibilidades.*
- *Pensar con rigor, no abandonar nunca sus metas buscar la oportunidad que se esconde en cada dificultad y comprender que las cosas siempre se pueden mejorar.*
- *Estar lo suficientemente orientado para saber si los objetivos están siendo o no alcanzados o si el rumbo es o no correcto.*
- *Buscar el consenso sin paralizarse por la idea de cometer una equivocación ni de ser intolerante con quienes las cometen.*
- *Comunicar constantemente influyendo, alentando, proponiendo y escuchando.*
- *Tener expectativas claras de un alto rendimiento de cada uno y de todos los miembros de la organización y la creencia de que todo el mundo, incluso, el líder será evaluado con base en ellas"*<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> *Ibidem.*, p. 281-282.

Una de las atribuciones que merece ser abordada por separado es la que se refiere a la delegación de facultades, considerando que las personas tienen talento, ingenio, inteligencia y creatividad y que la mayoría de estas cualidades se hallan en estado latente en espera de que sean aprovechadas en actividades que aporten hacia el desarrollo de los objetivos del grupo u organización. Un líder que manifiesta seguridad en sí mismo y es capaz de inspirar confianza, puede asignar funciones a sus subordinados para que le ayuden y apoyen en el cumplimiento de determinados trabajos.

Sin embargo, debe tener especial cuidado en mantener y asumir su responsabilidad en cuanto a los resultados, que cuando son buenos no hay mayor problema, pues se considera que el éxito fue obtenido gracias a la colaboración y buen desempeño de todos; pero si éstos son adversos es un fracaso del líder, por ser él quien guía y dicta las estrategias a seguir. Delegar es importante, pero mantener una supervisión constante de las actividades que se están cediendo, lo es aún más.

*"Los líderes eficaces delegan muchas cosas, tienen que hacerlo o de lo contrario se ahogarían en trivialidades. Pero no delegan lo que sólo ellos pueden hacer con excelencia, lo que hará que cambien las circunstancias, lo que fijará normas, aquello por lo que quieren ser recordados: lo hacen."*<sup>45</sup>

Como puede observarse el ser líder implica toda una serie de factores y características reunidas en una sola persona que debe emplear para actuar adecuadamente, dar siempre la respuesta acertada, considerar y unificar la opinión de todos, proponer estrategias innovadoras y permanecer siempre a la vanguardia.

Todo aquel que ocupa un cargo no por designación o nombramiento sino por elección

---

<sup>45</sup> *Ibidem*, p 14

popular tiene un compromiso mayor y se debe tanto a los gobernados como a su cuadro administrativo, al que necesita organizar para responder a las demandas y necesidades de los primeros. Debe evitar caer en contradicciones, mostrarse titubeante o dubitativo ante situaciones que exijan y requieran de la mano firme y segura de un líder.

El líder debe estar preparado para enfrentar las nuevas circunstancias y la mejor forma de hacerlo es como señala Stephen R. Covey,

*"Centrándose en siete principios básicos tales como: la imparcialidad, el servicio, la equidad, la justicia, la integridad la honradez y la confianza".<sup>46</sup>*

Los cuales de tomarse como rectores para no desviar el camino hacia lo que se pretende lograr. Así el líder será un modelo con carácter, competencia y acción, creará confianza hacia él y provocará identificación con su forma de actuar, por lo tanto podrá influir en los demás.

---

<sup>46</sup> Covey, Stephen R. *"El Liderazgo centrado en principios"*. Edit. Paidós, México, 1997. p. 93

## **CAPÍTULO SEGUNDO: EL PODER EJECUTIVO EN MÉXICO DESDE LA VISIÓN DEL LIDERAZGO.**

Dada la importancia del Poder Ejecutivo en nuestro país y la forma en que sus decisiones afectan e influyen en el desarrollo de la Nación, se incluyen en este apartado las facultades que por derecho constitucional, le son atribuidas y las cuales invariablemente parecen ser las mismas durante cada uno de los mandatos sexenales. Asimismo se expone como los diferentes Presidentes las han ejercido analizándolas desde la visión del Liderazgo.

### **2.1. EL PODER EJECUTIVO A TRAVÉS DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**

La preeminencia del Poder Ejecutivo ha sido una característica distintiva, la cual se ha visto acentuada con la permanencia en el poder, por más de siete décadas, del llamado partido de estado, de cuyas filas han salido los titulares del mismo de 1934, hasta 1994.

De acuerdo con el artículo 49 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos,

*"El Supremo Poder de la Federación se divide para su ejercicio, en Legislativo, Ejecutivo y Judicial"<sup>47</sup>*

A pesar de que la Constitución establece cuales son las atribuciones que a cada uno le competen, no resulta extraño saber que quien realmente dirige el curso de acción de los tres poderes, es el titular del Poder Ejecutivo, el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos que electo por sufragio directo se convierte en Jefe de Estado, de Gobierno y del Ejército; el

---

<sup>47</sup> "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos", Capítulo I Título tercero, Artículo 49

primero con funciones de representación y protocolo, el segundo como líder de la Administración Pública, la Política y el gobierno mismo y el último como el primer comandante de las fuerzas armadas. Con un poder inmenso y con la capacidad de intervenir y decidir en todos los ámbitos de la vida pública.

Sin embargo, no siempre fue así, al menos no durante el siglo pasado donde el Poder Ejecutivo se encontraba limitado por la propia "Constitución", pero conforme ésta fue evolucionando y modificándose, las facultades de este poder fueron incrementándose. Antes de mencionar las que actualmente le corresponden, es pertinente hacer un recuento de los cambios que han sufrido los artículos constitucionales que integran el apartado referente a dicho poder.

*"Son tres las constituciones que han moldeado al país, hasta llegar a lo que es en la actualidad: la de 1824, por su aporte de la República Representativa, federal, popular, la de 1857, por los derechos individuales y la de 1917, por los derechos sociales"<sup>48</sup>.*

Si llegaron a ser significativas, fue porque, a diferencia de los otros documentos normativos, éstas sí reflejaban en su contenido el periodo histórico, político, ideológico, económico y social que vivía el país.

Evidentemente sufrieron reformas y en su momento una sustituyó a la otra, con excepción de la de 1917, que continúa vigente, con un lapso de vida de 83 años.

*"Es a partir de 1857 en que se modificó el criterio de cambiar una constitución por otra, optándose por reformarla hasta hacer de ésta una tradición en el constitucionalismo. Razón por la cual para puntualizar los cambios que se han generado en los artículos relacionados con el Poder Ejecutivo, se tomará en cuenta únicamente desde la*

---

<sup>48</sup> ELÍAS, Gutiérrez, Sergio y RIVES, Sánchez Roberto. "La Constitución Mexicana al Final del Siglo XX", Edit. Las líneas del mar, 2ª. Ed., México, 1995 p. 16

*Constitución de 1857; ya que de 1824 y hasta 1856 el país registró 6 constituciones (El Acta Constitutiva de la Federación Mexicana, la Constitución Federal; las siete Leyes Constitucionales Centralistas, las Bases Orgánicas de la República Mexicana, el Acta de Reformas y el Estatuto Orgánico Provisional de la República).<sup>49</sup>*

Las reformas de la Constitución de 1857, se dieron bajo el mandato del General Porfirio Díaz, quien modificó la duración en el cargo y la reelección del Presidente, sus facultades y el discurso de protesta del Ejecutivo. La más significativa fue tal vez la del artículo 78, que en 1878, estableció que el Presidente podría reelegirse cuatro años después de haber concluido sus funciones como mandatario. Para 1887, cambia y enuncia que el Presidente si podía reelegirse para el periodo constitucional inmediato.

El General Porfirio Díaz reformaba la constitución según conviniera a sus intereses, y lo hacía para darle el elemento de legalidad que validará y sustentará jurídicamente cada una de sus acciones como mandatario. Lo que también fortalecía la presencia del Ejecutivo y su libertad de intervención en cada aspecto de la vida política, social y económica, sin que nadie pudiera reprocharle su intromisión o que estuviera sobrepasando sus facultades como Presidente.

En la Constitución de 1917, el Poder Ejecutivo, ha mantenido sin reforma el ejercicio unitario (art 80), la elección directa (art.81), renuncia sólo por causa grave (art. 86) y desempeño leal y patrónico del cargo (art 87). A diferencia de los artículos que van del 82 al 85 y de ahí hasta el 89, que versa sobre las facultades del Ejecutivo.

---

<sup>49</sup> *ibidem*, p. 127

En cuanto al artículo 82, que se refiere a los

*“Requisitos para ser Presidente el texto de 1917, estableció separarse del cargo 90 días antes de la elección, en 1927 se amplió a un año y en 1943 se fijó en seis meses dicho plazo. En 1993, se estableció que la ausencia por 30 días no interrumpe la residencia”<sup>50</sup>.*

Respecto a la duración del cargo, al artículo 83 original indicaba que debería ser por cuatro años y por ningún motivo podría reelegirse; en 1927 se estableció la reelección; pero una vez concluido el periodo inmediato. Finalmente, en 1933 se retomó nuevamente la no reelección y se amplió el tiempo de ejercicio a seis años.

Con relación a las facultades del Presidente. artículo 89, éstas se han modificado de la siguiente manera:

- *“1923, para convocar al Congreso a sesiones extraordinarias cuando así lo acuerde la Comisión permanente*
- *1928, para nombrar magistrados.*
- *1944, para nombrar a empleados superiores de la Fuerza Aérea Nacional.*
- *1987, para nombrar al gobernador del Distrito Federal, así como nombrar magistrados.*
- *1988, se introdujeron los principios normativos que deben regir la conducción de la Política Exterior.*
- *1944, se le faculta para designar, con la ratificación del senado, al Procurador General de la República, con base en una tema que deberá presentar a dicha cámara.”<sup>51</sup>.*

En ningún momento las facultades del Poder Ejecutivo han ido en detrimento. Han sido modificadas para brindarle más campo de acción a su depositario, cuya fuerza radica en gran parte en la legalidad, pero no es la única para sustentarlo como dirigente del gobierno y su

---

<sup>50</sup> *ibidem.*, p. 194.

<sup>51</sup> *ibidem* , p. 194-195



política, ante la sociedad

Goza de todos los privilegios y concesiones que otorga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, pero si carece de capacidad, visión y habilidad para lograrlo, difícilmente se constituiría en el líder de dicho poder, como en su momento lo hicieron cada una de las personas que ocuparon ese cargo, el cual es una fortaleza que se respeta por encima de cualquier hombre o institución.

Gracias a la legalidad y peso histórico el Presidente muestra su fortaleza, nunca debe ser débil.

*“Un Ejecutivo débil significa una ejecución débil del gobierno. Una ejecución débil no es sino otra manera de designar una ejecución mala”* <sup>52</sup>

*“La concentración de poderes en el Ejecutivo se debe principalmente a) las emergencias nacionales, b) las facultades absolutas que las Constituciones depositan en el Ejecutivo, c) las reformas constitucionales que han alterado la distribución de competencias entre el Ejecutivo y el Legislativo, d) el creciente número y la complejidad de la política y los problemas del gobierno, e) el aumento de la intervención gubernamental, f) la inclinación ideológica a un concepto de Ejecutivo fuerte y centralizado y g) el arraigado impulso humano para otorgarle liderazgo a una sola persona”* <sup>53</sup>.

La importancia del poder Ejecutivo se sustenta también en el comportamiento y mentalidad de la sociedad. El Presidente es quien que todo lo puede, basta con ordenarlo. Los problemas, económicos o sociales son responsabilidad del Ejecutivo, la sociedad confía en que sólo él puede solucionarlos, con decidirlo.

---

<sup>52</sup> CARPIZO Jorge “El Presidencialismo Mexicano” Edit. Siglo XXI, México, 1978 p 19.

<sup>53</sup> *Ibidem*, p 21

El presidencialismo es un esquema común entre la sociedad mexicana

*“La primacía del Ejecutivo no hay que buscarla únicamente en las constituciones, sino en la naturaleza de la sociedad y en los problemas políticos que confronta”*<sup>54</sup>

El presidencialismo se ha institucionalizado bajo un marco jurídico, tal como lo expresa el artículo 80,

*“Se deposita el ejercicio del supremo Poder Ejecutivo de la Unión en un solo individuo, que se denominará Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.”*<sup>55</sup>

El calificativo de autoritarismo mexicano ha radicado en las múltiples funciones y atribuciones que posee el Ejecutivo. Las más significativas están en el artículo 89:

*“Nombrar y remover libremente a los secretarios del despacho, remover a los agentes diplomáticos y empleados superiores de Hacienda, y nombrar y remover libremente a los demás empleados de la Unión, cuyo nombramiento o remoción no esté determinado de otro modo en la Constitución.*

*III. Nombrar los ministros, agentes diplomáticos y cónsules generales, con aprobación del Senado.*

*IV. Nombrar, con aprobación del Senado, los Coroneles y demás oficiales del Ejército.*

*X Dirigir la política exterior y celebrar tratados internacionales, sometiéndolos a la aprobación del Senado. En la conducción de tal política, el titular del poder Ejecutivo observará los siguientes principios normativos: La autodeterminación de los pueblos; la no intervención; la igualdad jurídica de los Estados; la cooperación internacional para el desarrollo”*<sup>56</sup>.

Se deduce que el Presidente está a cargo de la planeación y dirección de la Administración Pública, lo que se constata en las siguientes fracciones del artículo 73:

---

<sup>54</sup> *Ibidem.*, p. 23

<sup>55</sup> *Ibidem.*, p. 10.

<sup>56</sup> *Ibidem.*, p. 69

*"VII. El Ejecutivo puede celebrar empréstitos sobre de la Nación para reconocer y mandar pagar la Deuda Nacional.*

*X. Para legislar sobre hidrocarburos, minería, industria, comercio, servicios financieros, energía eléctrica y nuclear.*

*XI Para crear y suprimir empleos.*

*XIII. Para dictar leyes según los límites constitucionales.*

*XIV. Para levantar y sostener a las instituciones armadas de la Unión, Ejército, Marina de Guerra y Fuerza Aérea.*

*XXIX. Para expedir leyes sobre planeación nacional del desarrollo económico y social.*

*XXIX. Dirimir las controversias que se susciten entre la Administración Pública Federal y los particulares, estableciendo las normas para su organización, su funcionamiento, el procedimiento y los recursos contra sus resoluciones."<sup>57</sup>.*

El Presidente puede rechazar o aprobar las iniciativas de ley que le envíe el Congreso, así el poder legislativo se ve limitado por el Poder Ejecutivo También puede vetar, lo cual fortalece su poder decisorio frente al legislativo. Sin embargo, podemos precisar algunos aspectos que no son susceptibles de ser vetados, tal como lo decreta el artículo 72,

*"Las leyes o decretos cuya resolución no sea exclusiva de alguna de las cámaras como:*

- 1. Las facultades exclusivas de cada una de las cámaras.*
- 2. Las facultades de la Comisión Permanente.*
- 3. Las facultades del Congreso o de alguna de las Cámaras actuando como cuerpo electoral, de jurado o ejercitando acusación.*
- 4. Las facultades del Congreso reunido en asamblea única.*
- 5. Y conforme a la reforma de 1977, en el artículo 70 señala que tampoco tiene la facultad de veto respecto a la ley que regulará la estructura y funcionamiento internos el Congreso<sup>68</sup>.*

---

<sup>57</sup> *Ibidem*, p. 87

<sup>58</sup> *Ibidem*, p. 14

El sistema jurídico-legal institucional va encaminado a fortalecer el poder decisorio del Presidente materializado en la facultad del veto.

El Presidente hasta cierto punto tiene la habilidad de adecuar el rumbo político del país tomando como instrumento todo el marco jurídico-legal (Constitución, Leyes, códigos decretos, acuerdos etc.) que tiene a su disposición.

Es realmente el Presidente quien legisla, además de contar con la facultad y obligación que contiene el artículo 89 constitucional, al delegarle la ejecución de las leyes, es él quien declara la entrada en vigor de cada ley y la materializa propiamente a través de su estructura administrativa, así lo estipula el artículo 90 constitucional

*“La Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación. Las leyes determinarán las relaciones entre las entidades paraestatales y el Ejecutivo Federal, o entre éstas y las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos”<sup>59</sup>.*

El Poder Ejecutivo decide abiertamente la realización de las políticas públicas en el ámbito social, los cambios y/o alianzas, los egresos en el ámbito federal y las negociaciones políticas y tratados internacionales, es decir, que el Presidente es la figura poderosa y superior que desempeña tres representaciones esenciales: Jefe de Estado, de Gobierno, de las fuerzas armadas e indudablemente Jefe del Partido Oficial; es de esperarse que con dichas atribuciones se refuerce su poder de decisión e intervención. Las últimas reformas indican que

---

<sup>59</sup> *Ibidem.*, p 82

el Ejecutivo no ha sufrido cambios significativos en cuanto a sus funciones y atribuciones, tal como lo demuestra el siguiente artículo 82

- *“La ausencia del país hasta por 30 días, no interrumpe la residencia*
- *Convocar al congreso a sesiones extraordinarias cuando lo acuerde la comisión permanente.*
- *Nombrar Magistrados del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.*
- *Cuando la Cámara de Senadores no esté en sesiones, el Presidente de la República podrá hacer los nombramientos con la aprobación de la Comisión Permanente.*
- *Nombrar y remover libremente a los Secretarios del Despacho, al Procurador General de la República y a los Agentes Diplomáticos y Empleados Superiores de Hacienda”<sup>60</sup>.*

Lo anterior enfatiza más el arraigamiento del presidencialismo en nuestro país y se deduce la línea estratégica seguida para permanecer en el mando, reformando los artículos necesarios para ejercer su autoridad.

A pesar de las atribuciones con las que cuenta el Poder Ejecutivo, el Presidente tiene que delegar funciones con el propósito de materializar las decisiones a través de una serie de instituciones centralizadas y paraestatales, algunas de ellas son:

- La Presidencia de la República
- Las 17 Secretarías de Estado
- Los Departamentos Administrativos.
- La Procuraduría General de la República y la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal.
- Las instituciones financieras como el Banco de México y las Instituciones de Fideicomiso, forman parte de todo el bagaje institucional que fortalece al Poder Ejecutivo.

La Administración Pública es el instrumento que materializa las políticas diseñadas en la cúpula del poder, éstas no tendrían ningún sentido sino fuera por el impacto que producen en el ámbito donde se aplican. El vínculo más evidente entre el proceso de la toma de decisiones y la sociedad, es sin duda la Administración Pública.

Las facultades del Ejecutivo sólo representan una parte de la magnitud de su poderío frente a otros poderes constitucionales. Podemos reafirmar que algunos de los factores que han reforzado su intervención e importancia decisoria son circunstancias tales como:

1. *“En épocas de emergencia se necesitan decisiones rápidas,*
2. *El Ejecutivo es quien cuenta con personal competente en el aspecto técnico*
3. *Las medidas de salubridad, según la fracción I del artículo 73*
4. *Los tratados internacionales, según la fracción I del artículo 76 y la X del 89;*
5. *La regulación económica, según el segundo párrafo del artículo 131 ”<sup>61</sup>*

Con ello se reafirma la trascendencia del Poder Ejecutivo, cuyo titular puede suspender las garantías señaladas en la Constitución, otorgar el indulto, como lo menciona el artículo 89

*“fracción XIV Conceder, conforme a las leyes, indultos a los reos sentenciados por delitos del orden común, en el Distrito Federal ”<sup>62</sup>.*

Además, de atender la observancia de las leyes en la esfera administrativa, de acuerdo a las situaciones en las que deben ser aplicadas.

En cuanto a la regulación económica, la interferencia del Ejecutivo es definitiva según el artículo 131

---

<sup>60</sup> *Ibidem*, p. 94

<sup>61</sup> *Ibidem*, p.105.

<sup>62</sup> *Ibidem*, p 188.

*“El Ejecutivo podrá ser facultado por el congreso de la unión para aumentar, disminuir o suprimir las cuotas de las tarifas de exportación e importación, expedidas por el propio congreso, y para crear otras; así como para restringir y para prohibir las importaciones, las exportaciones y el tránsito de productos, artículos y efectos, cuando lo estime urgente, a fin de regular el comercio exterior, la economía del país, la estabilidad de la producción nacional, o de realizar cualquier otro propósito, en beneficio del país ”* <sup>63</sup>

La intervención del Presidente en rubros como el legal y el económico es fundamental. La limitación que tiene el Poder Legislativo y las razones por las cuales el Presidente ha logrado subordinarlo, son:

- a) La gran mayoría de los legisladores pertenecen al partido único, del cual el Presidente es el jefe
- b) El poder de mando que concentra el Presidente al determinar los principales puestos en la administración, se manifiesta en el control que tiene sobre sus subordinados, por lo que si alguno de ellos decide revelarse, estaría automáticamente terminando con su trayectoria política.
- c) Los incentivos económicos que percibe la gente “de confianza” que se relaciona directamente con el Presidente.
- d) La facultad constitucional de nombrar y remover libremente a los Secretarios de Despacho, al Procurador General los principales ministros etc. Le permiten ejercer un control total en la Administración de su Gobierno y aunque la ratificación de dichos nombramientos tiene que hacerla el Congreso o de la Cámara de Diputados, no significa ningún límite, barrera u obstáculo para gobernar.

Es posible hacer referencia a algunas excepciones como el nombramiento que rige a los funcionarios de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

---

<sup>63</sup> *Ibidem* , p 109

*“Los agentes diplomáticos y empleados superiores de hacienda se nombran con la aprobación del senado; pero su remoción es facultad del Presidente, porque auxiliándose en sus trabajos y siendo los ejecutores de su política y administración, es natural que los cesen de sus cargos cuando ya no merezcan la confianza del primer magistrado de la República”<sup>64</sup>.*

Además de la facultad constitucional que tiene el Presidente de nombrar libremente a sus colaboradores, selecciona a los posibles gobernadores y principales Presidentes municipales, a los senadores y a la mayoría de los diputados.

Con relación al papel que funge el Presidente en materia de relaciones exteriores, posee la autoridad para representar al país en las negociaciones que se desarrollen en el extranjero, esta facultad es otorgada por el artículo 89,

*“Se faculta al Presidente para dirigir las negociaciones diplomáticas y celebrar tratados con las potencias extranjeras, sometiéndolos a la ratificación del Congreso Federal”<sup>65</sup>*

Lo que nos remite inmediatamente a la facultad de negociación y liderazgo que debe poseer el Presidente, a través de sus habilidades para manejar las políticas internas y externas. Debe manejar un amplio esquema antes de tomar cualquier tipo de decisión, considerando antes que nada los intereses del país.

Otro elemento de peso dentro el sistema presidencial mexicano es la existencia de un partido único, el Partido Revolucionario Institucional (PRI), que ha concentrado las principales fuerzas motoras de la nación, utilizándolo como plataforma electoral.

---

<sup>64</sup> *Ibidem.*, p.119.

<sup>65</sup> *Ibidem.*, p.129.



El PRI ha logrado mantenerse a través de una serie de fórmulas, políticas y medios para conservar y trascender en el ámbito electoral. El Presidente ha negociado, fungiendo como mediador entre las diversas corrientes políticas que se han desatado. A dicho esquema se le denomina “democracia” resultado de las presiones internas y externas al mismo Poder Ejecutivo, por lo que nos encontramos inmersos en un contexto de cambios y transiciones que deben manejarse con astucia y pericia.

Para entender la magnitud e importancia del depositario de dicho poder se tiene que analizar el origen y esplendor de nuestro sistema político que deviene principalmente del caudillismo forjado durante la Revolución Mexicana, que después de sobreponerse a la devastación de la estructura del Gobierno Dictatorial; los Generales Venustiano Carranza, Alvaro Obregón, Plutarco Elías Calles y Lázaro Cárdenas reconstruyeron e institucionalizaron los vestigios de un Estado incipiente en materia política, hasta culminar con la expresión más acabada del Presidencialismo Mexicano.

Cada Presidente ha logrado coaliciones que le han permitido poner en práctica una de las atribuciones más distintivas del presidencialismo, la legitimación ante la sociedad, El General Lázaro Cárdenas organizando a los trabajadores, campesinos y obreros y el Lic Miguel Alemán impulsando la organización de los empresarios, generando riqueza y capital interno; son ejemplo de ello.

Otras facultades del Poder Ejecutivo que enfatizan el predominio del autoritarismo presidencial son que

*“Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral, que fortalezca la soberanía de la Nación y su régimen democrático y que,*

*mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales cuya seguridad protege esta Constitución*<sup>66</sup>.

*“El Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la Nación. La ley facultará al Ejecutivo para que establezca los procedimientos de participación y consulta popular en el sistema nacional de planeación democrática, y los criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación del plan y los programas de desarrollo.”*<sup>67</sup>

Una característica muy arraigada en nuestro país es el mecanismo de los partidos políticos, sobre todo, el PRI conocido como partido único, por ser el instrumento de plataforma política y representar la mayoría en el Congreso.

Es importante señalar que las reformas en el ámbito político, electoral y económico han afectado el papel autoritario y centralista de la figura presidencial, porque si bien ha cedido espacios políticos y otorgado cierta independencia económica al Banco de México, por ejemplo, esto no significa que se haya afectado directamente a las facultades metaconstitucionales del Ejecutivo, a menos que se planteara un cambio a nivel jurídico-legal que reforme los artículos que se refieren a dicho Poder.

Analizando las condiciones globalizadoras y neoliberalistas de las recientes administraciones dejan vislumbrar un aspecto flexible y democrático, pero el gobierno aún

---

<sup>66</sup> “Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”, Capítulo I, Título Primero, Artículo 25

<sup>67</sup> *Ibidem*, Artículo 26

concentra los medios de la distribución del poder, el control de los participantes en la contienda electoral, las reglas de la competencia, el nombramiento de altos funcionarios públicos.

## 2.2. EL PODER EJECUTIVO Y SUS REPRESENTANTES 1934-1994

Realizar un análisis del Poder Ejecutivo en México desde la perspectiva que ofrece el Liderazgo, nos permitirá tener un panorama de cómo se ha desarrollado a lo largo de los años, dicho poder, cómo fue ejercido y las acciones que cada uno de sus representantes ha desarrollado para mantenerlo. El análisis se hará aplicando las características del Liderazgo en el estudio de cada período sexenal a partir del General Lázaro Cárdenas del Río. Antes se realiza una revisión de los personajes más relevantes, que en algún momento fueron titulares del Poder Ejecutivo y contribuyeron al fortalecimiento del mismo.

El poder concentrado en un sólo hombre ha sido común en nuestra historia, un distintivo radical que ha caracterizado a México desde la etapa prehispánica, donde existía un personaje llamado Tlatoani quien, hasta el día de su muerte era el amo y señor de todo un pueblo, el cual por convicción obedecía los mandatos de su supremo gobernante, sin cuestionar sus ordenes

"En el México prehispánico la reverencia suprema se expresaba con la prosternación Enseñada en los colegios. La educación de ese entonces, enseñaba al hombre a obedecer ciegamente, cuando la autoridad despótica así lo exige."<sup>68</sup>

Existía una sujeción total hacia dicha persona, debido tal vez, a las creencias y gran

---

<sup>68</sup> WITTFOGEL, Karl August "Despotismo oriental" Edit. Guadarrama, Madrid, 1991 p 181-182

religiosidad. No obstante éste debía demostrar ante sus gobernados habilidades, conocimientos y don de mando como dirigente. Básicamente, porque era una etapa en que las pugnas fueron constantes y la guerra era la única forma de control y dominio sobre los adversarios.

*“El éxito o fracaso de un gobernante en el manejo del reino dependió, principalmente de sus habilidades como capitán de los ejércitos, estratega de la guerra y concertador de alianzas políticas. De ahí que esta función, declaraba abiertamente la capacidad del gobernante para dirigir el imperio.”<sup>69</sup>*

Todo giraba alrededor del Tlatoani, su poder era absoluto como en años posteriores lo sería el de quien ocupará en su momento un cargo similar, solo que con diferente nombre.

Durante la colonia la autoridad y poder se depositó la figura del virrey quien ejercía de manera amplia un dominio y gozaba de los privilegios que sólo podía tener el máximo gobernante la Nueva España. No obstante, que por encima de él se encontraba el rey de España éste por estar al otro lado del océano, no limitaba la autoridad y presencia conferidas a cada virrey en su momento.

A partir de la independencia y con dos excepciones (Iturbide y Maximiliano que fueron emperadores) se colocaron al mando los Presidentes, el primero fue Manuel Félix Fernández – Guadalupe Victoria, como mejor fue conocido- con altibajos completó su período como gobernante. De los que vinieron después algunos no duraron mucho en el cargo y otros vivieron épocas de transición y crisis que en cierta forma les impidió destacar y consolidarse como gobernantes.

---

<sup>69</sup> FLORESCANO, Enrique, *“Memoria Mexicana”* FCE, México, 1994 p 102

A pesar de que el poder se depositaba en el Presidente tal y como lo postulaba la Constitución, su investidura no era tan fuerte ni determinante, pues sus decisiones y acciones en su mayoría se encontraban subordinadas a lo que el Congreso con respecto a ellas decidiera. Si eran de su agrado y las consideraba viables daba su aprobación. Prueba de ello es que entre 1824 y 1860 el país fue gobernado por treinta Presidentes

Aunque es preciso señalar que hubo algunas excepciones, y una de ellas fue quien por iniciativa propia se hizo llamar "Su Alteza Serenísima" hombre de gran carisma a quien Justo Sierra más tarde calificaría como el "Seductor de la Patria". El General Antonio López de Santa Anna, Presidente que ocuparía la silla presidencial en 11 ocasiones

La época en que estuvo al frente de la Nación (afirmación un tanto contradictoria, porque cada vez que ascendía al poder dejaba a cargo al vicepresidente) reflejó su azarosa y controvertida personalidad, que lo llevaría a ser aborrecido, insultado y expulsado por quienes al poco tiempo lo llamaban a tomar en sus manos nuevamente el mando de la República Mexicana

Un Presidente acusado de vender Texas - que le ganó el sobrenombre de "vendepatrias"- que perdió batallas y las que ganó quedaron en entredicho, que obligó a los habitantes de la Ciudad de México a pagar 3 centavos por cada ventana que poseyera su casa. Fue un tirano, un dictador y un caudillo que se exhibía como un hombre valeroso y retador dispuesto a ofrendar la vida por lo máspreciado que pueda existir para un mexicano, la Patria. Por ello reúne características propias del liderazgo

Algunos años después asumiría el poder un Presidente que por la situación coyuntural que le tocó vivir, constantemente solicitaba facultades extraordinarias al Congreso, dejando claro - al menos en ese momento- lo importante que era contar con un Ejecutivo fuerte, con una autoridad inapelable, pero sobre todo, con libertad de decisión para actuar en situaciones en que no era posible reunir y consultar a sus cámaras.

La intervención francesa en forma indirecta fue la plataforma para la conformación de lo que hoy en día se conoce como presidencialismo, cuyo primer representante fue el Lic. Benito Juárez (que ocupó la silla presidencial en 3 ocasiones), desde luego, era difícil en ese tiempo saber y distinguir lo que se estaba delegando a los Presidentes futuros, los que utilizarían y aplicarían las facultades concedidas conforme a su estilo personal de gobernar, tal y como lo señaló en su momento Daniel Cosío Villegas.

El Lic. Benito Juárez es uno de los líderes mexicanos que más concuerdan con el tipo de liderazgo expuesto por Max Weber, poseía el carisma necesario para lograr por su propia personalidad que a su causa se sumarían un gran número de personas, que compartían sus ideas y convicciones y reconocían en él las habilidades y cualidades suficientes para el logro de sus objetivos.

*“El pueblo de Juárez, fue aquel que disperso y sufrido llevó sobre sus espaldas el sustentamiento de la Nación y que no tenía más patrimonio que su trabajo, o que identificaba sus intereses con los de la Patria; Juárez para ellos fue el que servía a los demás sin explotarlos y en los momentos críticos exponía su vida y cuanto poseía a la causa de una idea noble o a la defensa del País”.<sup>70</sup>*

---

<sup>70</sup> ROEDER, Ralph, “Juárez y su México”, FCE, 2ª ed , México, 1984. p.1101

Aún cuando su función como Presidente fue puesta en entredicho por aquellos quienes apoyaban el conservadurismo y en nombre de su causa hicieron venir a un emperador europeo para que gobernara, Juárez demostró que no era suficiente permanecer estático dando órdenes desde su silla presidencial. Era necesario salir a luchar –no precisamente con armas bélicas- y peleando a su manera comprobar que México si tenía un Presidente, un dirigente, un líder capaz de mantenerse como tal, ante cualquier adversidad, teniendo como base una devoción escrupulosa por la ley.

*“A Juárez jamás le alteraron ni las victorias ni las derrotas, ni los elogios ni las diatribas. Combatió contra fuerzas siempre más grandes, actuó sin calcular ni precaverse de fracasos, sino en aras de un deber impuesto por la obligación de sobrevivir a cualquier desastre”.<sup>71</sup>*

Ejerció un liderazgo que

*“cristalizó la mejor de las esencias anímicas del pueblo, demostrando que la función política no es cuestión de ideas solamente, sino de conducta que coincida con las ideas”<sup>72</sup>*

Después de ocupar la silla presidencial en tres ocasiones y después de morir, el Lic. Benito Juárez es relevado por el Lic. Sebastián Lerdo de Tejada y posteriormente por el General Porfirio Díaz quien llega a la presidencia peleando y manifestando su desacuerdo con la reelección de Juárez, hecho paradójico, pues él se convertiría no sólo en un Presidente vitalicio, sino en dictador que manipuló a su conveniencia desde la Constitución hasta las personas que se encontraban a su alrededor, las cuales cedían -sin importar el interés general- a las órdenes de su Presidente quien durante casi treinta años en el poder, encontraría muy pocos obstáculos a sus deseos.

---

<sup>71</sup> *Ibidem* , p. 29

<sup>72</sup> *Ibidem* , p. 4

Desde un punto de vista objetivo, el gobierno del General Porfirio Díaz se caracterizó por una oleada de modernidad y crecimiento en algunos rubros – sobre todo el económico- de la Nación, quizás si la administración hubiera sido diferente, encaminada al logro del bienestar común, los resultados hubieran sido otros.

Sin embargo, los privilegios y concesiones sólo fueron para unos pocos, cuya riqueza y poder se basaba en la marginación de muchos. El descontento de la población era evidente pero se acentuaba cuando los beneficios eran preferentemente otorgados a los extranjeros. El panorama era desolador y los cambios difícilmente hubieran podido darse, porque se tenía una prensa amordazada, políticos y administradores vendidos y un Presidente dueño indiscutible de un poder absoluto.

En los primeros años de su mandato Porfirio Díaz se consolidó como un verdadero líder. Legitimado y respetado, obtuvo el consenso de la población, ésta lo apoyó basada en la esporádica cercanía del General con Juárez, en sus logros militares combatiendo a los conservadores en la guerra de reforma y a la invasión francesa. El lazo de unión entre El Lic. Benito Juárez y el General Porfirio Díaz se rompió unos meses antes de la muerte del primero, con la proclamación del “Plan de la Noria” y la revuelta que encabezará en el Estado de Oaxaca el segundo.

Con esta acción Díaz atrajo gran cantidad de adeptos, convencidos de que lo expuesto en el Plan –cómo el principio de no-reelección- se cristalizaría al llegar al poder. El General Porfirio Díaz se convirtió en el titular del Poder Ejecutivo, sólo que sus promesas jamás las cumpliría.



Formado en las tropas y destacado como militar, reunía todas las características de un dirigente, que acostumbrado a la toma de decisiones y a lidiar con adversidades imprimió a su período el impulso y la seguridad de su carácter. Ambicioso, hábil y determinante en las negociaciones logró para la Nación la entrada de capitales extranjeros que contribuyeron al avance y desarrollo de la misma.

Como líder utilizó el poder y la autoridad que su cargo le conferían, empleando como fuente de los mismos la coerción, hecho que larga le valdría convertirse en un dictador.

El “Señor Presidente” –como la alta sociedad le llamaba- dio al país la estabilidad política y económica que necesitaba, sólo que omitió a las clases bajas, al pueblo del cual provenía y era recuerdo innegable de su origen humilde.

En el ejercicio propio de su cargo se preocupó por aprender, para dominar y manejar la cortesía y la diplomacia que le permitieran manipular aún a aquellos que por educación y posición económica podrían superarlo. Aunque, como líder también tuvo seguidores que por convicción y aceptación apoyaban sus decisiones.

Su liderazgo fue eminente, al reunir en su persona y poner en práctica varios elementos del mismo que van desde el poder y la autoridad hasta el aprendizaje, las habilidades y la actitud de mando. Además, haciendo referencia a los estilos de liderazgo es posible deducir que usó tres de ellos: el democrático, que emplea al principio de su gobierno al ser sus acciones consensuadas y apoyadas por una gran mayoría; el práctico, porque al mismo tiempo que sus seguidores veían en él la posibilidad de obtener importantes beneficios (económicos y/o

políticos) él los utilizó para llevar a cabo sus planes; y el autoritario, que ejercita como una vía para lograr sus objetivos y fines. Éste estilo predominaría durante todo su período.

Como Presidente el General Porfirio Díaz al igual que el Lic. Benito Juárez sentaría las bases para el desarrollo de un Poder Ejecutivo fuerte, incuestionable y ante todo respetado por el pueblo y los integrantes de su cuadro administrativo.

Para 1910 el General Porfirio Díaz ocupaba por octava vez en la silla presidencial y la situación para los campesinos y la clase obrera era caótica. El fin era inevitable y al único que no pudo convencer, comprar o asesinar fue a Francisco I. Madero, quien con su lema "Sufragio efectivo no-reelección" otorgó esperanzas de vivir en un México diferente en el que el pueblo fuera activo participante de la Nación a la que pertenecía.

La dictadura concluyó y dio paso a siete años de lucha revolucionaria que terminó con el ascenso al poder del ideólogo de la misma. Francisco I. Madero quien como Presidente no fue ni la mínima parte en imagen, presencia y personalidad de sus antecesores, lo que si es incuestionable es su inquebrantable lucha por la democracia, tal vez, tan convencido estaba de ella que cometió errores -que pagaría con su propia vida- como mantener en su gabinete a viejos colaboradores del caído dictador.

A Madero su investidura no lo convirtió en personaje intocable y respetable, ejemplo de ello es la manera en que la prensa se mofaba de él, incluso de situaciones que pertenecían al ámbito de su vida privada, pero que repercutían en su imagen como gobernante, lo que aunado a la poca libertad de acción que le permitía el Congreso, provocaron que su paso a la historia como Presidente fuera triste y sombrío.

Madero fue quizás el Presidente más democrático en la historia de nuestro país, para dirigirlo contaba con poder y conocimiento suficientes, sólo que las circunstancias que vivió y su falta de habilidad para negociar con las guerrillas, como la de Emiliano Zapata en el sur y la de Francisco Villa en el norte, impidieron que lograra la estabilidad política que se requería para encauzar el destino de la Nación por las vías del crecimiento

*"La democracia que había querido Francisco I. Madero lo condujo a la muerte a la destrucción de su gobierno y a ocho años adicionales de guerra civil. Madero quiso la reconciliación nacional, la independencia de los poderes y la libertad de prensa; veía su revolución como la culminación, el perfeccionamiento del Estado Liberal, del cual deseaba su estabilidad, pero desconocía los métodos para lograrla y mantenerla"* <sup>73</sup>

El "Apóstol de la Democracia", como fue llamado, dejó en claro que un Ejecutivo débil, cuestionado y dominado difícilmente se erigiría como un líder ante sus gobernados.

El General Victoriano Huerta, después de que matara a Madero, usurpó el poder hasta que le fue arrebatado por el General Venustiano Carranza, cuyo hecho más significativo porque aún continua vigente -con ciertas modificaciones- es la Constitución promulgada en 1917. Fuera de esta acción, su gobierno se caracterizó por actos no muy transparentes, la corrupción era tal que la creación del verbo "carrancear" era sinónimo de la misma. Por su cargo era respetado, pero no lo suficiente, pues su muerte a manos de quien posteriormente se convertiría en Presidente – hecho no comprobado- lo demostró ampliamente.

Como Presidente ejerció un liderazgo militar apoyado en las lealtades personales que su carácter e inteligencia le permitieron obtener. Durante su gobierno asumió el mando del ejército, ordenando a la Secretaría de Guerra y Marina que se ocupara únicamente de

---

<sup>73</sup> MEDINA, Peña Luis, *"Hacia el Nuevo Estado, México 1920-1994"* FCE, México, 1995 p. 308

aspectos administrativos, para ello se rodeó de militares afectos a él, quienes actuaban conforme a lo que su líder designaba.

*“El motivo central que alentó su política y liderazgo militar fue el convencimiento de que tenía que cerrarle el paso a la silla presidencial a un nuevo caudillo”<sup>74</sup>*

El del General Venustiano Carranza fue un período caracterizado por el desmantelamiento del ejército, para aliarlo con el Ejecutivo, evitando así, que en levantamientos posteriores éste fuera un enemigo más, o bien que cualquier militar surgido de sus filas se sintiera con derechos para contender por la silla presidencial.

El General sonorenses Álvaro Obregón fue el primer Presidente de la República del período posrevolucionario que terminó completo su mandato, el cual comprendió cuatro años. Como depositario del Poder Ejecutivo ejerció funciones de guerrillero, ambivalencia que su cargo le permitía y justificaba. El poder que detentó lo subyugó y enajenó de tal forma que pensó en la reelección, planeando llevarla a cabo al término del período presidencial de la persona que él eligió como sucesor, hecho que con toda seguridad hubiera consumado de no haber sido asesinado.

*“Desde el momento mismo en que Obregón dejó el poder en 1924, éste empezó a trabajar para regresar. La sucesión a favor de Calles la organizó Obregón, incluso enfrentando el riesgo de la rebelión armada, porque no tenía otra salida ante una Constitución que había consignado la no-reelección del Presidente de la República, justificación y razón de ser de la misma Revolución Mexicana”.<sup>75</sup>*

---

<sup>74</sup> *Ibidem*, p. 37.

<sup>75</sup> *Ibidem*, p. 46.

Con el General Plutarco Elías Calles se da el periodo conocido como el "Maximato", detrás del cual por algunos años – se afirma- estuvo la guía y manejo del General Álvaro Obregón. El General Calles como Presidente peleó contra yanquis y católicos, pues el país vivía un sin fin de revueltas armadas y puso en práctica un liderazgo innovador menos dependiente del pueblo. Su obra contribuyó en igual forma al fortalecimiento e institucionalización de un Poder Ejecutivo dominante, fundamentado en la propia revolución de la que había sido activo participante.

*"Su poder estaba más ligado a las lealtades militares y personales que como Jefe Constitucional había logrado e impedía que se desarrollaran fuerzas políticas de amplia representatividad social en apoyo de su liderazgo, fuerzas que, en cambio, el hombre fuerte estaba en posibilidad de impulsar y concertar en torno suyo".<sup>76</sup>*

Ello se demostraba no tanto en la relación que mantenían con sus seguidores. Obregón siempre buscó el apoyo de los grupos sociales que habían hecho la revolución

*"Particularmente los trabajadores rurales, entre los cuales tuvo un ascendiente carismático que descansaba en sus hazañas guerreras".<sup>77</sup>*

Calles, en cambio optó por rodearse de las nuevas fuerzas sociales surgidas de la revolución, prueba de ello, fue su notoria simpatía por el movimiento obrero que bajo su protección llegó a convertirse en el elemento importante y decisivo de la política mexicana.

Durante el mandato del "Jefe Máximo" hubo un hecho que puso en jaque no solo a él como Presidente, sino a toda la estructura gubernamental construida desde el termino de la lucha revolucionaria, el asesinato de Álvaro Obregón ya como Presidente electo, del cual se le

---

<sup>76</sup> CORDOVA, Arnaldo. "La revolución en crisis. la aventura del maximato" Cal y Arena, México, 1995. p. 549.

<sup>77</sup> *Ibidem*, p 26

consideró culpable. No obstante, la rápida captura del homicida demostró que la responsabilidad recaía en los activistas católicos.

Para el General Plutarco Elías Calles los momentos posteriores fueron decisivos, la crisis de credibilidad que vivía no le dejaba muchas opciones, salvo la de limpiar su prestigio delegando a obregonistas la investigación del asesinato, complementándola con rápidas acciones para apaciguar los ánimos (en los frentes político y militar), derivados de las inquietudes políticas en torno al sucesor de la presidencia. Pero el hecho más significativo fue la fundación de un partido de la revolución, que sería la transición definitiva de la época de los caudillos a la de las instituciones.

Esto en gran parte es el argumento por el que se funda el Partido Nacional Revolucionario (PNR) antecesor del PRI, con el que se buscaba aglutinar bajo una misma ideología a los dispersos sectores de la sociedad, subordinarlos de tal manera que sus acciones fueran aquellas que les dictara el propio Partido; el control y la sujeción que se pretendía sin lugar a dudas se logró, tanto que ha perduró por más de 60 años.

Lograr la paz y estabilidad era una exigencia que no podía postergarse. El anhelo de tranquilidad sólo era posible que lo acallara el Presidente surgido de la misma revolución, la cual era fuente inagotable de su legitimidad, tal y como lo fue para los Presidentes posteriores.

El General Plutarco Elías Calles fiel a la enseñanza del General Álvaro Obregón también designó a su sucesor (tradicción que no se perdería y que se convertiría en una constante en el futuro) y controló el poder aún después de dejar la presidencia, motivo por el cual este período se conoce como el maximato.

Después del interinato del Lic. Emilio Portes Gil y las presidencias de los Generales Pascual Ortiz Rubio y Abelardo L. Rodríguez, sube al poder el General michoacano Lázaro Cárdenas, el cual no fue un Presidente manipulable y actuó por ideas y convicciones propias, atreviéndose incluso a condenar al ostracismo a quien le permitió ocupar la silla presidencial, por lo tanto el "jefe máximo ya no pudo intervenir y ahí acabó su maximato.

El General Cárdenas dejó la huella más profunda de la historia contemporánea del país. Se convirtió en símbolo del nacionalismo, del interés por el pueblo, del conocimiento de la Nación y de una concepción integral del desarrollo mexicano entendida no como la acumulación material de bienes, sino como una afirmación de la confianza de los mexicanos en su Presidente, cuyo sentido estratégico lo llevó a concebir la idea de un México socialista, lo cual en cierta forma realizó, principalmente en la educación y en el ámbito agrario con el reparto de tierras.

Con el General Lázaro Cárdenas se inauguran los periodos sexenales y cabe mencionar que es uno de los Presidentes más recordados y apreciados por el pueblo mexicano, su poder lo ejerció de una manera honesta y la autoridad que poseía la aplicó en acciones que persiguieron siempre el interés común.

Sus antecedentes como militar y sus habilidades políticas lo llevaron tempranamente a ocupar cargos públicos, primero en el Estado que lo vio nacer (Michoacán) del cual llegó a ser gobernador a la edad de 33 años y posteriormente en el gobierno Federal, desempeñando los puestos de secretario de gobernación y de secretario de guerra y marina. Dos instituciones estratégicas en la política mexicana de ese tiempo. Sin omitir claro está, que también fue Presidente del Partido Nacional Revolucionario (PNR).

Para las elecciones de 1934 se perfilaba ya como el más fuerte candidato a ocupar la silla presidencial, un candidato que portaba como bandera política la popularidad y reconocimiento que había alcanzado, más un Plan Sexenal (que por primera vez se diseñaba) en el que se plasmaron los principios más elementales de la lucha revolucionaria, como la igualdad política, económica y social.

*“La estructura del Plan Sexenal, desde luego obedecía a sus orígenes y no había porque esperar más de él. Se dividía en diez apartados que eran considerados las grandes áreas del gobierno Federal: Agricultura y fomento, trabajo economía nacional, comunicaciones y obras públicas, salubridad pública, educación, gobernación, ejército nacional, relaciones exteriores, hacienda y crédito público y obras constructivas nacionales”.<sup>76</sup>*

Además poseía un punto más a su favor, el apoyo incondicional del partido de estado, el cual a partir de ese momento desempeñaría un papel determinante en la sucesión presidencial.

Al no existir fuertes opositores en la contienda electoral y respaldado en una campaña convincente y elocuente, el General Lázaro Cárdenas es nombrado Presidente Constitucional de la República Mexicana a los 39 años de edad, arropado por un pueblo que lo concebía como un hombre honesto y de principios firmes. De 1934 a 1940, todas las acciones del gobierno dejarían entrever la mano de un líder que irrevocable en sus decisiones lucharía incansablemente por cristalizar los ideales surgidos durante su etapa como militar.

Nadie como él conocía la grave situación que vivía la mayoría de la población mexicana, la pobreza extrema en que se debatía y las grandes injusticias de las que siempre era víctima.

---

<sup>76</sup> *Ibidem.*, p. 551.



Sus recorridos por diferentes estados de la República al frente de las huestes revolucionarias, marcarían el sentido de la igualdad y el inquebrantable objetivo de dar a los desprotegidos los medios y oportunidades para lograr una vida mejor, alcanzada por su propio esfuerzo y respaldada por el Presidente que ellos habían elegido.

Por ello, su política de gobierno estuvo básicamente dirigida hacia los campesinos y obreros, para los primeros promovió el reparto de tierras, creando el ejido y asegurando la tenencia de la propiedad para quienes la trabajaran e hicieran uso de ellas. Para los segundos, impulsó reformas que les otorgaron mejores condiciones de vida y de trabajo. Las necesidades y demandas sociales eran muchas y exigían una respuesta viable y concreta, y si el Presidente deseaba realmente erigirse como el único y verdadero líder del Estado y del Gobierno, debía de forma prioritaria encaminar su programa de trabajo hacia las masas, tal y como lo hizo el General Lázaro Cárdenas.

*"El cardenista no fue, desde sus inicios únicamente un programa reivindicativo de justicia social, sino ante todo un programa político de edificación del Estado de la Revolución, que descansaba precisamente en la realización de la justicia social: si se quería tener un verdadero poder político en México, había que dar cauce a las demandas de las masas y apoyarse en ellas."<sup>79</sup>*

Centralizar el poder y guiar de manera personal la política mexicana fue uno de los principales postulados del gobierno cardenista, quien no dio lugar a que su autoridad fuera cuestionada, ni por el Jefe Máximo, Plutarco Elías Calles, cuya presencia se vio diluida al ser enviado a una nación extranjera, quedando claro que durante el mandato de Cárdenas sólo el sustentaba el poder y liderazgo del Poder Ejecutivo.

---

<sup>79</sup> *Ibidem*, p. 450.

*“Para ese momento el gobierno del general Cárdenas había alcanzado un gran prestigio popular por haber logrado el desplazamiento del callismo y de su propio líder, el General Calles, de la esfera del poder político, sin haber violentado la estructura estatal”<sup>80</sup>.*

El General Michoacano fue ante todo un líder innovador y decidido que llevó que practicó sus propias ideas, sin importar que éstas fueran en contra del esquema mismo de la sociedad y de que sus detractores pugnaran fervientemente por evitarlas, tal y como sucedió en el ámbito educativo donde impuso un modelo socialista con la firme intención de que la educación formal moldeara en los mexicanos el carácter y la capacidad para salir adelante, que su ignorancia obstaculizara para su desarrollo y crecimiento como personas, que su pobreza no tuviera como excusa la falta de preparación. Como proyecto era interesante y de haberse cumplido cabalmente, con toda seguridad hubiera dado las satisfacciones esperadas. Sin embargo, tal vez, el país no estaba preparado para cambios tan radicales.

Una muestra más de la iniciativa y capacidad del Presidente fue la nacionalización del subsuelo, cuya explotación y extracción de riquezas minerales estaba en manos de compañías extranjeras, cuyas ganancias poco repercutían en la economía de la Nación. Este hecho pese a la importancia que revestía tuvo un doble significado para su gobierno, ya que por un lado estaba el sentimiento nacional que había despertado en el pueblo y por el otro la inmediata fuga de capitales, que se vio acentuada cuando se cristalizó la expropiación petrolera. Los vecinos del norte de forma inmediata boicotearon los precios del petróleo en el mercado y bajaron el costo de la plata. necesario actuar de una forma adecuada y hacer los cambios que dieran pronta respuesta a la situación que se vivía.

---

<sup>80</sup> LOYOLA, Rafael, *“Entre la guerra y la estabilidad Política, el México de los 40”*, Grijalbo, México, 1990. p. 2

Los dos últimos años de gobierno del General Lázaro Cárdenas se caracterizaron por una política de distensión, con el objetivo de calmar los ánimos y de ganar la confianza de los empresarios hacia el Estado, otorgando seguridad a sus inversiones y limitando la amplia combatividad que había caracterizado a los sectores laborales. Era evidente que en ese momento, no podía continuar con la misma línea de gobierno, debía neutralizar los descontentos cosechados, sobre todo con el sector privado donde nunca fueron vistas con agrado las reformas que en beneficio de las clases desprotegidas emprendió.

Con esto se buscó sortear el cúmulo de dificultades generadas por la expropiación petrolera y compensar, el que algunas naciones como Estados Unidos cortaran sus relaciones con México, situación que de agravarse afectaría enormemente la economía nacional.

No obstante, que hacia al final de su sexenio restringiera un poco la ayuda hacia aquellos que siempre protegió, la popularidad alcanzada como Presidente en nada disminuyó, sino creció, gracias a que en él siempre se vio a un benefactor, a un político paternal, al "Tata Cárdenas", digno representante del tipo de Estado que se estaba cimentando, con un gobierno centralizado y un poder Ejecutivo fuerte, rector de ambos e indiscutible dirigente de toda la Nación Mexicana

Si las reformas se habían emprendido y los cambios estaban realizados, se requería que el sucesor de Cárdenas los fortaleciera, continuando la misma línea política. El siguiente paso, era por lo tanto designar al nuevo Presidente y trabajar de manera conjunta gobierno, partido y sindicatos en que éste llegara a la silla presidencial.

El camino no fue fácil, de hecho durante las elecciones se derramó la sangre de aquellos que no apoyaron al candidato oficial y externaron su descontento, inclinándose por la oposición. Sin embargo, los pactos estaban dados, el Estado no iba a permitir nuevas luchas internas que pusieran en jaque la estabilidad del país, por lo que sin miramientos utilizó la coerción legal, que como tal, podía emplear para controlar cualquier movimiento.

El elegido resultó el General Manuel Ávila Camacho de carácter conciliador y pacífico, fue el último de los gobernantes militares, abrió el camino al civilismo y promovió decisiones importantes para con la conciliación entre los mexicanos. Ejerció un poder estrictamente político, una verdadera dictadura presidencial, cuyo distintivo sería la existencia de un único partido de Estado –aunque había en la esfera política otro partido, fundado por Gómez Morin, el PAN que por mucho tiempo no fue una opción real para los mexicanos y la impunidad descarada de los funcionarios públicos y por último, la implacable corrupción que hasta la fecha ha sido imposible extinguir.

*“El gobierno del General Manuel Ávila Camacho (1940-1946) se sitúa en el vértice de la transición entre el radicalismo reformista surgido de la revolución, cuya máxima expresión se dio en el gobierno del General Cárdenas y la fase de afianzamiento con el gobierno de Miguel Alemán”.*<sup>81</sup>

De alguna forma fue un gobierno intermedio con un Presidente que no buscó la popularidad a través de acciones reformistas a favor de los desposeídos, ni tampoco amparó su imagen mostrándose como un hombre autoritario. Fue más bien un Presidente conciliador, buscaba a la unidad nacional entre sus gobernados. Un líder reservado, de un estilo conservador y moderado, cuya mayor habilidad fue la negociación, donde aplicó sus conocimientos para salir

---

<sup>81</sup> *ibidem.*, p 1

siempre avante aún en las situaciones más difíciles. Cedió donde fue preciso hacerlo, sin disminuir su imagen

Para 1940, se vivía en el país un ambiente de desencanto provocado por las sangrientas elecciones presidenciales, para una gran mayoría el General Ávila Camacho era un Presidente impuesto que había triunfado gracias a la confabulación del gobierno y con el partido oficial. El ambiente se oscurecía debido a la efervescencia ideológica que vivía el movimiento obrero, no obstante que la Confederación de Trabajadores Mexicanos (CTM) se inclinaba hacia una tendencia y sumisión oficialista. De igual manera la izquierda era poderosa y buscaba un mayor margen de independencia frente al gobierno. Aunado a este panorama estaba el campo, cuya situación no era menos tensa, la lucha entre los ejidatarios y los pequeños propietarios se agudizaba en torno al derecho legal de las tierras

El General Manuel Ávila Camacho tenía frente a sí un cúmulo de problemas, cuya solución a la postre le darían la legitimidad de la que careció al convertirse en Presidente de la República. Como primer paso integra un gabinete plural, donde no solo había cardenistas, avilacamachistas y callistas. Después, con ellos y con el claro objetivo de afianzar su autoridad presidencial

*"Reforzó el control del campesinado al fortalecer el neocaciquismo, creó la heterogénea, difusa y difícil Confederación Nacional de Organizaciones Populares con los mismos derechos que los otros sectores del partido oficial y firmó un pacto de unidad obrera en 1941, con el cual la CTM y el resto de las centrales obreras sin obtener nada cambio, creaban un Consejo Nacional Obrero y se comprometían a suspender todas las pugnas intergremiales. Sin lugar a dudas, es evidente que utilizó a la Administración Pública como instrumento de legitimación".<sup>82</sup>*

---

<sup>82</sup> *Ibidem*, p. 198.

Si al iniciar su periodo como Presidente la estabilidad de la Nación era su principal objetivo, a lo largo de su mandato ésta se convertiría en una prioridad eminente; sobre todo, ante el conflicto bélico internacional (la Segunda Guerra Mundial) que se vivía. Aunque en un principio el gobierno mexicano intentó permanecer al margen, le fue imposible mantener su posición, debido básicamente a su cercanía geográfica con Estados Unidos, país que durante el gobierno cardenista había roto su intercambio comercial con México.

Sin embargo, el vecino del norte necesitaba asegurar las materias primas que nuestro país podía proveerle en esos momentos, hecho que favoreció y repercutió en gran manera en la economía nacional al restablecerse el intercambio entre ambos países.

*“Estados Unidos ante la coyuntura de la guerra deseaba contar en sus fronteras con un vecino fiel, seguro y estable, y a cambio de ello estaba dispuesto a hacer algunas concesiones que propiciaron acuerdos en torno a los graves problemas pendientes del petróleo y la deuda externa. De ese modo, entre 1940 1945 las relaciones entre México y Estados Unidos dieron un gran vuelco, de la confrontación se pasó a una cooperación relativamente estrecha, que entre otras cosas permitió a México obtener nuevos créditos y una balanza de pagos favorable.”<sup>23</sup>*

El manejo diplomático del Presidente Manuel Ávila Camacho con Estados Unidos inclinó a su favor a la opinión pública y contribuyó al logro de la unidad nacional. Exacerbó el orgullo nacional al enviar al escuadrón 201 al frente del Pacífico, como la evidencia de la colaboración militar de México en la batalla de los países democráticos contra el totalitarismo.

*“Con la guerra el Presidente encontró una cobertura favorable para promover acciones de conciliación nacional, tanto entre sectores políticos como entre grupos sociales diversos, permitiéndole introducir algunas reformas legales (como los cambios*

---

<sup>23</sup> *Ibidem.*, p. 199.

*realizados a la Ley Federal del Trabajo), con la finalidad de garantizar el control político.”<sup>84</sup>*

El ambiente nacional que se vivía era de concordia, la tensión se iba atenuando y los problemas solucionándose. El impulso industrial permitía a la población mejores condiciones de vida, todo indicaba que la sucesión presidencial gracias a la tranquilidad alcanzada se daría en muy buenos términos. “El Presidente Caballero había logrado sus objetivos en lo que su habilidad como conciliador jugó un papel determinante guiando a la nación por el camino que él mismo había trazado. Su liderazgo, aunque moderado se hizo presente en situaciones precisas, evidenciando la trascendencia e importancia de un poder Ejecutivo capaz y decidido.

El General Manuel Ávila Camacho con

*“Su estilo personal de gobernar había dado buenos resultados: paz con el exterior, orden en el interior, progreso en las ciudades y el ejercicio de una política sensata.”<sup>85</sup>*

Sin embargo, desde su punto de vista era el momento de heredar el poder a los universitarios, así lo expresó a Torres Bodet

*“Pertenezco al ejército y lo quiero mucho, pero ha pasado para México la época de los generales. Estoy seguro de que los civiles acertarán en el cumplimiento de su deber.”<sup>86</sup>*

Por ello, su sucesor no pudo ser ningún otro más que su hijo político, el Lic. Miguel Alemán Valdes.

Para 1946, el partido oficial (que recién había adoptado el nombre de Partido

---

<sup>84</sup> *Ibidem.*, p. 5

<sup>85</sup> *Ibidem.*, p. 78

<sup>86</sup> KRAUZE, Enrique. *“La presidencia Imperial: ascenso y caída del sistema político mexicano (1940-1996)”* Tusquets, México, 1997 p. 78

Revolucionario Institucional) llevaba al poder al nuevo Presidente de México,

*“Como en tiempos de los tlatoanis o los virreyes, estaba el nuevo Presidente, alrededor de él giraba la rueda, que es el pueblo. El eje se movía y movía al pueblo.”<sup>87</sup>*

La presencia y fuerza del Poder Ejecutivo, era eminente y el reflejo de la personalidad de su nuevo titular sería el sello distintivo y radical de la Nación Mexicana durante todo su sexenio.

El Lic. Miguel Alemán Valdés fue un Presidente que intentó identificarse con el pasado revolucionario, su gestión fue el símbolo de la ruptura que marcaba el comienzo de una etapa de desviaciones y corrupción. Impulsó el proceso de industrialización, nacieron las formas contemporáneas del proteccionismo, fue el inicio del desarrollo estabilizador que benefició al Presidente y su círculo de amigos, cambio totalmente la fisonomía y filosofía de los que gobernaban, imponiendo un caudillismo civil.

Hijo de un militar revolucionario, el Lic. Miguel Alemán Valdés cambiaría las armas empleadas por su padre por las de corte civil, político y administrativo. Con título universitario y grandes ambiciones logró, entrar en la política mexicana, ocupando cargos que le permitieron mostrarse como el hombre sagaz y preparado. Fue Secretario de Gobernación durante el Gobierno del General Manuel Avila Camacho y ahí mantuvo amplio contacto con el sector empresarial del país.

Con el Lic. Miguel Alemán la línea política seguida por los dos gobiernos anteriores daría un giro de 180 grados. Deteniendo el reparto agrario y sustituyendo el proyecto de conciliación nacional. Guiaría el destino de la nación por las vías de la modernización y la industrialización.



Conformó una nueva alianza y ejecutó un proyecto distinto, tanto por sus soportes sociales como por su contenido

Las más importantes decisiones del gobierno alemanista se dieron en el ámbito económico, donde consolidó el incipiente dispositivo de protección a la industria nacional, dio amplia apertura al capital extranjero, devaluó la moneda y mantuvo una inflación moderada. Impulsó la agricultura comercial privada, incrementando el tamaño de la pequeña propiedad, con la firme intención de hacer de este sector un importante exportador de alimentos

En cuanto a las relaciones obrero-patronales se implantó un férreo control sobre el movimiento obrero, que no llegó hasta el grado de eliminar los contratos colectivos de trabajo o el derecho a huelga. Sin embargo, la clase empresarial ejercía una gran presión para que a los trabajadores se les mantuviera alineados bajo un fuerte dominio gubernamental. Situación a la que el Presidente cedía, con el objetivo de que en el país no se detuviera la estela de progreso que para ese momento ya se había logrado.

*“El proyecto modernizador y el endurecimiento del régimen alemanista implicaron un clima ideológico sellado por el anticomunismo y la guerra fría, el fortalecimiento del autoritarismo presidencial, la transformación de lo que quedaba del proyecto cardenista y el termino de la alianza nacionalista urdida en 1945.”<sup>88</sup>*

La institución presidencial se consolidaba y dominaba cómodamente el ámbito político, económico y social, concertando alianzas con aquellos que favorecieran sus intereses y reprimiendo a los que pudieran afectarlos. Finalmente, ¿Quién se iba a oponer a los designios

---

<sup>87</sup> *Ibidem.*, pp 84 y 85

<sup>88</sup> LOYOLA, R *op cit.* pp 211-212

del depositario del Poder Ejecutivo?.

El sucesor de Miguel Alemán fue el ecuánime y conservador Adolfo Ruiz Cortinez, quien desde el mismo día en que se colocó la banda presidencial y juró guardar y hacer respetar la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, condenó la estela de corrupción y despilfarro del Presidente saliente, que amparado en la promoción del desarrollo, crecimiento y modernización del país utilizó y malgastó los fondos del erario en negocios no muy transparentes.

*“Tal vez Ruiz Cortinez hubiese podido actuar en contra suya o ejercer mayor presión legal o incluso penal. Prefirió no hacerlo, y en su decisión sentó una nueva regla del sistema político mexicano: los expresidentes son jurídicamente intocables.”<sup>89</sup>*

El Presidente Adolfo Ruiz Cortinez representó la austeridad pero no en el ejercicio del sistema presidencialista absoluto, pues aunque se rodeó de gente honesta en el fondo persistían las formas constitucionales del 17, aunque sólo en papel y no en la vida nacional. Hay quienes consideran que el priísmo contemporáneo es descendiente directo del ruizcortinismo, por ser la época más característica del verticalismo, donde por razones políticas y factores históricos se perdió el impulso regional de la Revolución y se concentraron las decisiones.

Si el Lic Miguel Alemán concibió su poder y lo manejó con ingenio político y empresarial, el Presidente Adolfo Ruiz Cortinez lo haría en términos financieros y contables, convirtiéndose en el mejor administrador del sistema, que sin una educación formal y carente de un título universitario, condujo su gobierno con una habilidad natural, reformada a través de sus

---

<sup>89</sup> *Ibidem* , p. 128.

experiencias en diferentes cargos desempeñados a lo largo de su vida, que no fueron precisamente políticos, ya que en este ámbito ingresó de manera tardía, a la edad de 45 años.

Dispuesto a eliminar del gobierno y de la administración pública cualquier vestigio de deshonestidad y corrupción, integró su gabinete con gente experimentada, personas que desde su punto de vista, desempeñarían con eficiencia y honradez los puestos públicos que les había asignado, desde los cuales colaborarían acertadamente con los objetivos y fines del Presidente, que a diferencia de sus predecesores, no eran los de impulsar o emprender cambios en la Nación, sino consolidar y reafirmar los propósitos emanados de la Revolución.

*“Ruiz Cortinez concebía su trabajo simplemente como el de un buen administrador: poner orden, cuantificar necesidades, establecer prioridades, delegar en personas competentes, llevar seguimiento del proceso, verificar resultados. Su gestión se caracterizó por la atinencia de sus medidas y la sensatez de sus proyectos. El mismo se describió con su solemnidad característica ni caudillo, ni hombre único ni salvador ni verdugo servidor.”<sup>90</sup>*

La política que guió su gobierno estuvo siempre encaminada a corregir o resolver la serie de vicisitudes que se presentaban en los diferentes sectores. En la economía devaluó la moneda para ajustar los problemas originados por el sexenio anterior, en el campo impulsó la producción de alimentos básicos, intensificando las obras de irrigación; en la educación fomentó la construcción de escuelas aún en las poblaciones más alejadas de las céntricas ciudades y en cuanto al ámbito laboral concertó acuerdos que permitieron incrementar el ingreso salarial de los trabajadores, a quienes mantuvo bajo control gracias a su eficiente Secretario del Trabajo el Lic. Adolfo López Mateos.

---

<sup>90</sup> *Ibidem* , p. 184

Un rasgo característico de su mandato fue su relación con los Estados, en las cuales como Jefe de la Nación, se tomaba el libre atributo de nombrar a los gobernadores que él consideraba capaces para el desempeño de dicho cargo.

*“Ruiz Cortinez nunca fue partidario de dejar a las bases que decidieran sobre los hombres para los cargos de elección popular. Sostenía que siempre se verá mejor desde arriba para escoger y que una objetiva e imparcial auscultación daba siempre con el hombre adecuado.”<sup>91</sup>*

Como Presidente, Adolfo Ruiz Cortinez, respetaba y hacía respetar su investidura y la importancia del cargo que sustentaba. Profesaba por la investidura presidencial, una solemnidad que supo inculcar a su propio cuadro administrativo, cuyos integrantes en ningún momento actuarían en contra del ejemplo que su dirigente les predicaba. Fue un líder sobrio, inteligente y capaz, que condujo con visión de austeridad y honradez a sus gobernados.

Hasta el último momento de su gobierno, se reservó las decisiones importantes, las que como una peculiaridad personal no compartió con nadie, siempre esperó de las repercusiones que éstas generaban en los demás. Su eminente perspicacia le permitía anticiparse a las reacciones de las personas que lo rodeaban. Prueba de ello, fue la forma en que dio a conocer el nombre de su sucesor como candidato oficial, después de haber dejado entrever que este nombramiento podría corresponder a cualquier otro menos al elegido.

El Lic. Adolfo López Mateos llegó a la presidencia con la idea de un socialismo suave, no creía en la dictadura del proletariado y así lo aplicó a su gobierno, fiel a sus ideales un tanto románticos –como el mismo los calificaba conformó un gabinete fuerte. El problema más grave que enfrentó fue el de los ferrocarrileros que solucionó gracias a la oportuna intervención de su

---

<sup>91</sup> *Ibidem*, p. 192.

secretario de Gobernación en quien confiaba hasta el grado de dejar constantemente en sus manos el manejo de toda la Nación, mientras él se ocupaba de sus continuos viajes diplomáticos

El Lic. Adolfo López Mateos era un hombre de presencia agradable, carismático y con una cualidad que ninguno de los Presidentes anteriores había poseído, la de la oratoria. Características que le permitieron de forma inmediata granjearse la confianza y apoyo de la gente que veía en él, la figura ideal de un gobernante capaz y respetuoso de los principios que sustentaban su poder y autoridad.

Durante su mandato la insurgencia del sindicato ferrocarrilero a través de su líder Demetrio Vallejo, llegó a poner en aprietos en más de una ocasión al sistema político mexicano, que primera arreglar el problema – sobre todo los emplazamientos a huelga – por la vía del diálogo y la conciliación, logró negociaciones como el aumento salarial y la construcción de viviendas para los trabajadores pero no se solucionó, al contrario los problemas se incrementaron más con el levantamiento de otros sindicatos de la misma índole o de otra orden como el magisterial y el médico

La situación llegó a ser intolerante para el Presidente quien recurrió a la legalidad y libertad de acción que le permitiera la Constitución y demás leyes mexicanas, para subordinar a quienes llamaba "enemigos de la patria" La respuesta fue el encarcelamiento en de Lecumberri de todos los líderes sindicales que desafiaron la autoridad del Ejecutivo, sin importar que entre ellos estuviera uno de los más importantes muralistas, David Alfaro Siqueiros Nada ni nadie estaba por encima de la investidura presidencial, sus decisiones se acataban sin protesta o se padecían las consecuencias de no hacerlo. Los medios estaban de

su fado y contaba con el poder y autoridad suficiente; pues él al igual que sus antecesores podía hacer uso de las instituciones públicas correspondientes para ejecutar sus decisiones.

En el entorno internacional enfrentó el auge del comunismo con la conversión de uno de los países de América Latina a este sistema, Cuba cuyo líder revolucionario estuvo alojado por algún tiempo en el país y no precisamente con el beneplácito del Ejecutivo quien cedió a las demandas del único ex-presidente poseedor (hasta el final de sus días) de la simpatía popular y la autoridad moral para intervenir en asuntos políticos, Lázaro Cárdenas, quien creía vehementemente en los ideales de la gesta cubana.

Para contrarrestar el supuesto apoyo que el gobierno mexicano brindaba al país rebelde, frente a Estados Unidos, el hábil Presidente Adolfo López Mateos, que en cuestiones de diplomacia se conducía de una manera natural, invitó a su homólogo (John F. Kennedy) a que visitara con su esposa nuestro país, demostrando así que México, respetaba la soberanía e independencia de cualquier nación y que se mantenía al margen de cualquier hecho suscitado fuera de sus fronteras.

Con el auge del comunismo y con determinadas acciones presidenciales, se pensó que en México existía un gobierno de izquierda que lo mismo promovía el reparto de tierras, la entrega de libros de Texto gratuitos, la creación de Centros de Salud, la reforma del Artículo 123 Constitucional en beneficio de los trabajadores o expropiaba una gran industria de manos extranjeras, la del sector eléctrico. Escapaba a esta visión, que si en un principio su gobierno había iniciado reprimiendo a los obreros, después debía mejorar la situación, dándole un panorama de justicia social que legitimara su gobierno y promoviera su imagen. Obviamente, sin descuidar a la clase empresarial, que veía en el camino tomado por el mandatario un

rumbo socialista del Estado. No obstante, a través de su secretario de Hacienda convenció al sector privado que su gobierno no era comunista y que conservaba el principio de que la modernización de la Nación sólo podría alcanzarse respetando la posición de cada uno de sus sectores.

Dicha estrategia dio resultados, a la larga fue aplaudido, respetado y aclamado por sus gobernados; seguidores fieles y convencidos de lo que su líder representaba,

*“A Cárdenas lo quería el pueblo campesino y obrero, pero no las clases medias; a López Mateos, terminó por quererlo casi todo el mundo. Su sexenio no había sido tan blanco como el de Cárdenas, ni tan honesto como el de Ruiz Cortinez, pero fuera de los gremios sindicales que había golpeado, la gente tenía poco que reprocharle y sí mucho que agradecerle como la buena administración de gabinete hacendario, los logros diplomáticos y el nuevo lugar de México en el Mundo”.*<sup>92</sup>

Con éste entorno la sucesión presidencial, como siempre encabezada por el Partido Revolucionario Institucional se daría en buenos términos, de forma tranquila y moderada.

Sólo dos personas del gabinete del Lic. Adolfo López Mateos podían aspirar a sustituirlo al final del sexenio, uno era su secretario de Hacienda, Ortiz Mena y otro su Secretario de Gobernación, el abogado Gustavo Díaz Ordaz. La decisión favoreció al segundo, quien demostró su capacidad y decisión en los momentos difíciles de su gobierno, lo cual lo convertía en el candidato idóneo para ocupar su lugar, tal y como en 1964, sucedió

El Lic. Gustavo Díaz Ordaz fue el último de los Presidentes del viejo sistema político, con él empieza la gran crisis del mismo, era un hombre inteligente pero con ideas basadas en los .

---

<sup>92</sup> *ibidem* , p 273

antiguos modelos del autoritarismo, eligió la estabilidad sobre la libertad y ejecutó la más graves de las decisiones políticas del México contemporáneo. En el 68 salvó al sistema pero lo condenó a una crisis interminable. Fue Presidente del fin de un tiempo y como tal terminó con un acto de enorme represión.

Seguro y decisivo, consciente de sus capacidades e inteligencia, asume la presidencia de la República y a partir de ese momento sus acciones y decisiones conducirían a la Nación hacia a la estabilidad de la que se proclamaba partícipe, ese era su fin y los medios empleados para lograrlo, se justificaron en aras de ese objetivo.

Un hombre duro y sagaz, como lo calificarían algunos de sus colaboradores, eligió para regir su gobierno la línea dura del poder. Ya no enfrentaría a sindicatos disidentes, pero ahora lo pondrían a prueba manifestaciones de la clase media de la sociedad, como los y en 1968, los estudiantes.

El llamado "Movimiento Blanco", determinó una huelga para que el gobierno respondiera y atendiera sus necesidades, pedían mejores prestaciones e incremento salarial. El Lic. Gustavo Díaz Ordaz partidario del orden y hombre que no aceptaba presiones, escucharía sus demandas sin otorgar concesión alguna, argumentando que si

*"El Presidente cerraba filas ante una petición que consideraba explosiva para el sistema: si cedía ahora a la presión de los médicos, mañana tendría que ceder a cualquier grupo de empleados o ciudadanos que con las mismas tácticas (como manifestarse en la calle) discurrieran hacer al régimen demandas improcedentes e imposibles."*<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> *Ibidem.*, p. 300



En forma aparente, aceptó negociar algunos puntos de la demanda sin conceder en realidad absolutamente nada, hasta que finalmente utilizó la fuerza pública para disuadir a los subversivos y declarar un triunfo a favor del gobierno y una derrota en contra de la anarquía, que dicho movimiento representaba. El Presidente decidía y gobernaba, su investidura era intocable, tanto como la misma Nación Mexicana, por lo cual, el hombre que la sustentaba tenía la libertad de señalar quienes tenían derechos, cuáles y cómo debían manifestarlos.

Derechos que no fueran en contra de la autoridad presidencial, pues hacerlo era síntoma de rebeldía y desacato. Situación que el titular de Poder Ejecutivo jamás permitiría. Respetar la Constitución, hacer cumplir las leyes y mantener intacto su poder, fueron tres de las más importantes prerrogativas de su sexenio. Para cualquier problema aplicaba su visión jurídica, la de abogado que se apegaba a la justicia y la ejercía como un deber, el cual lo llevaría a cometer actos reprobables para la generación de su tiempo y para las futuras. Aún es considerado el gran culpable de la matanza de estudiantes en la Plaza de las Tres Culturas.

*“Díaz Ordaz imantó a la silla presidencial con su intrincada personalidad a un grado quizá mayor que ningún otro Presidente antes de él. Asumió la investidura presidencial (la majestad, diría él) no sólo con un sentido de poder absoluto sino con un aura de infalibilidad, de inaccesibilidad, de intocabilidad casi teocrática. Sin la caballerosa suavidad de Ávila Camacho, el cinismo práctico de Alemán, la ironía maquiavélica de Ruiz Cortínez, el desapego bohemio de López Mateos, Díaz Ordaz creía religiosamente que el sistema político mexicano era el heredero de la independencia, la Reforma y la Revolución. Y en lo alto del sistema, como en la cúspide de una pirámide prehispánica, dominando la historia, la moral, la razón y el futuro, se hallaba él, el Tlatoani Presidente.”<sup>64</sup>*

---

<sup>64</sup> *Ibidem*, p. 362

Una persona así, por supuesto no delegaría una de sus más importantes atribuciones: designar al candidato del PRI a la presidencia; que no sería otro, más que su secretario de gobernación a quien tenía por hombre honrado y trabajador, que cumpliría con ahinco su labor. Tarde fue tal vez, cuando el Lic. Gustavo Díaz Ordaz se dio cuenta del error cometido, al nombrar su sucesor al Lic. Luis Echeverría Álvarez -¿De qué otros errores sería consciente después?, quien en contraposición a lo que el Presidente esperaba, actuó desde un principio de manera opuesta a él.

El Lic. Luis Echeverría Álvarez fue formado en el sistema pero siendo Presidente intentó cambiarlo, buscó la renovación del discurso, sacudir las estructuras y encontrar nuevas perspectivas. Siempre se movió entre la ambigüedad, entre dos tiempos, uno correspondía al sistema del que provenía y otro a las ideas que él mismo había generado. Finalmente no dio el paso para cambiar al país y prolongó la crisis.

Desde su campaña presidencial, intentó deslindarse de los sucesos acontecidos en 1968 y ya como Presidente pretendió convencer a la gente de que su versión era verdad y para corroborarla integró su gabinete con un gran número de universitarios, estudiantes que de alguna forma habían vivido de cerca el movimiento y sus consecuencias.

Como Presidente siempre estuvo convencido de que el desarrollo sólo podía lograrse invirtiendo –o mejor dicho gastando- dinero, inauguró durante su sexenio un importante número de proyectos de los cuales la mayoría quedarían inconclusos por falta de recursos. Recorrió el país escuchando todas las demandas de la población. Siempre tenía una respuesta, en primera instancia un discurso y después la puesta en marcha de una nueva acción

Se consideraba representante de la generación que impulsaría un cambio en el sistema político mexicano, renovando los esquemas de los gobiernos anteriores, pero no encontró el camino que lo llevara a realizar sus objetivos y provocó una aguda crisis económica que el siguiente sexenio heredaría.

*“Los casos de inconsistencia, contradicción e inconciencia fueron innumerables. La inversión extranjera no fue solo desalentada, sino repudiada, se anunció el fin del proteccionismo y se protegió como nunca antes el mercado interno.”<sup>95</sup>*

Según sus críticos, no era un hombre brillante, pero tenía habilidad política para manejar con eficiencia los hilos de su gobierno, Como titular del Poder Ejecutivo ejercería un poder absoluto e incuestionable. Se adjudicó atribuciones que difícilmente alguien señalaría como impropias, de hecho quien tuvo la osadía de hacerlo pagó caro su atrevimiento, ejemplo de ello fue la desaparición de varias publicaciones. La prensa sufrió los fuertes embates de quien no aceptaba críticas a su desempeño, su investidura estaba por encima de cualquier sector del ámbito público, incluso de la “libre expresión”.

“El Predicador” como le llamara Daniel Cosío Villegas, dejó en su lugar a su entrañable amigo de la juventud y fiel servidor durante todo su sexenio el Lic. José López Portillo y Pacheco, quien a diferencia de los Presidentes anteriores no sustentó el difícil, pero trascendente cargo de secretario de gobernación, sino el de secretario de hacienda.

*“López Portillo era el aspirante más familiarizado con los asuntos económicos del país porque Echeverría lo colocó donde podía compenetrarse de ellos, lo nombró secretario de hacienda porque lo pensaba hacer Presidente tal y como sucedió 1º de diciembre de 1976.”<sup>96</sup>*

---

<sup>95</sup> *ibidem*, p. 376

<sup>96</sup> Castañeda, Jorge G. “La Herencia, arqueología de la sucesión presidencial en México” Edit. Extra Alfaguara, México, 1999. p. 358

El Lic. José López Portillo fue el último en dar soluciones estatistas a los problemas del país. Llegó al poder sin tener una base política y social amplia y se dejó llevar por situaciones que se dieron al principio de su sexenio, como el “boom” petrolero que prometía un mejor panorama pero sólo llevó al país al círculo del endeudamiento. Como Presidente no desaprovechó los privilegios que el cargo le otorgaba y practicó un nepotismo por demás evidente.

La ideología política del Lic. José López Portillo no difería de la del Presidente saliente. Compartían los mismos postulados económicos, políticos, internacionales y sociales; por lo que su gobierno no cambió en comparación con anterior. Quizás la única diferencia notable fue el mandatario, pues López Portillo a diferencia de Echeverría poseía un carisma natural y no necesitaba de la estridencia para hacerse notar, su oratoria era culta y fluida y distaba mucho de la demagogia de su gran amigo.

Poseía una profunda idea del sentido nacional –al menos así lo manifestaba-. Al principio de su gobierno se comprometió de manera abierta a promover la mejora del país, respetando su estructura política y dando respuestas acordes con las demandas y necesidades de la gente. Lamentablemente el panorama que se presentó, sería y cuando creyó que todo marchaba adecuadamente, gracias al descubrimiento y explotación de yacimientos petroleros, era tarde para intentar salir de la crisis

Para el final de su sexenio intentó repuntar su imagen nacionalizando la banca y negándose a devaluar la moneda, sólo que el despilfarro y la irresponsabilidad con que dispuso de la riqueza que había pasada por sus manos a lo largo de casi seis años, habían dañado irreparablemente su imagen como Presidente. Al concluir su sexenio, el Lic. López

Portillo se devaluó al igual que el peso mexicano. Es innegable que durante casi cinco años tuvo el respeto y reconocimiento de la gente, que no consciente de lo que le deparaba el mañana veía en su poder Ejecutivo un líder triunfador que les había otorgado abundancia.

Para 1982, el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, sustituiría al Presidente que había derramado lagrimas durante su último informe de gobierno. Heredaría las consecuencias de los malos manejos de la administración anterior y enfrentaría una fuerte crisis económica. Desde un principio estableció no prometer lo que no pudiera cumplir, tal vez consciente de que no podría solucionar el cúmulo de problemas que le tocaría enfrentar como mandatario.

El Lic. Miguel de la Madrid intentó resolver la cuestión económica y abrir la política, pero su falta de experiencia en los temas cruciales (como el endeudamiento externo, la política de desarrollo y el combate a la corrupción) acabaron por sobrepasarlo. A pesar de ello, pudo permanecer en el país concluido su mandato.

El descontento nacional que se vivía al principio de su sexenio exigía que el nuevo Ejecutivo tomara medidas rápidas y de mejora para atenuar las justas demandas de la sociedad. La corrupción que plagaba a los funcionarios públicos hacía más difícil la credibilidad del pueblo en su gobierno.

*“Miguel de la Madrid comenzó su sexenio en peores circunstancias que cualquiera de sus predecesores, recibió un gobierno sin reservas, con las finanzas públicas hechas trizas y con el crédito internacional del país agotado.”<sup>97</sup>*

Con un panorama tan complicado opta por poner en juego el único elemento que le podría

---

<sup>97</sup> *Ibidem*, p. 414

brindar legitimidad y confianza para continuar adelante en su difícil misión, dicho elemento sería la democracia; en nombre de ella ejecutaría acciones y tomaría decisiones en bienestar de la mayoría, que le había brindado su voto de confianza, precisamente a él, y no al desgastado PRI del cual se aseguraba, que al igual que el país, estaba en crisis.

La oposición en el período del Lic. De la Madrid fue otro factor que por momentos actuó gravemente en su contra. Aunque el Presidente se declarara partidario de la democracia, no podía permitir abiertamente que el eterno rival del partido oficial, el PAN le ganara puestos políticos. Sobre todo en los Estados del norte que por su lejanía y los momentos de desestabilización que pasaba el país, exigían mayor libertad en su accionar.

También al interior del Partido Revolucionario Institucional se gestaba la salida de algunos militantes, entre ellos el hijo del General Lázaro Cárdenas, el Ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas y uno de sus más arraigados partícipes, el Lic. Porfirio Muñoz Ledo. El partido se fraccionaba y al Presidente no le fue posible impedirlo.

No obstante, lo caótico de los sucesos, la mejor satisfacción del titular del Poder Ejecutivo emprender una reforma económica que estaba dando frutos sustantivos a nivel nacional, la inflación se estaba controlando gracias a un pacto entre el gobierno y los sectores empresarial y obrero; se iniciaba la privatización de las empresas públicas que ya no representaban un beneficio sino una carga imposible de solventar. Era claro en esos momentos, independientemente del cambio del rumbo económico que el Presidente venidero debería consolidar dicho cambio, unificando opiniones y convenciendo a la gente de que el camino tomado era el adecuado

El Lic. Miguel de la Madrid cumplió con la facultad discrecional de nombrar a su sucesor sólo que para el segundo, el arribo a la silla presidencial no sería simple y llano como lo había sido para los Presidentes anteriores. De hecho, se especuló que el Lic Carlos Salinas de Gortari perdió en realidad la elecciones presidenciales de 1988, frente a la coalición que apoyó al Ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas. Situación que a pesar de sustentarse como hecho verídico, no se comprobó.

Con el Lic. Carlos Salinas de Gortari el gobierno adquirió un nuevo esquema con una imagen que haría pensar a los gobernados que el Presidente en turno era el Ejecutivo y líder idóneo para mejorar la situación y remediar el atraso del país.

Llegó a la presidencia como un Presidente ilegítimo, era apremiante congraciarse con la gente, obtener su credibilidad y confianza convencerlos de que en los Pinos había un líder firme, dispuesto a ganarse el apoyo de quienes en las elecciones presidenciales lo habían castigado, otorgando su voto al candidato de la oposición.

Tenía talento y como mandatario era calificado de brillante y eficiente, pues ningún otro Presidente había alcanzado en tan poco tiempo todo lo que él logró. En materia agraria convirtió al campesino en mayor de edad, dejándolo elegir el tipo de propiedad que mejor le conviniera; en el ámbito social implementó el programa de "solidaridad" que propiciaba el avance de las zonas más castigadas por la pobreza; se acercó a la iglesia buscando en ella a un aliado. Se rodeó de un cuadro administrativo eficiente y capaz semejante a él, preparado y educado en universidades extranjeras.

En el sector económico introdujo reformas encaminadas a colocar a México al nivel de los países del primer mundo, firmó el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. En lo político encauzó cambios en la Constitución y permitió a la oposición ganar la gobernatura de Baja California, pero no como muestra de democracia sino porque así convenía a sus intereses, pues en ello se reafirmaría como un Presidente tolerante que aceptaba de manera limpia y transparente las preferencias de sus gobernados.

Controló a la opinión pública y continuó el proceso de privatización, todo con el propósito consolidar su imagen y sacudirse el estigma de ilegítimo. Propósito que logró y en la cúspide, casi toda la gente lo reconocía como un líder, que en cualquier acción o determinación hacia sentir su mano firme, su energía juvenil y la visión de que el bienestar que se buscaba era el de todos, *no dejaba fuera a ninguno*.

El Lic. Carlos Salinas de Gortari fue un Presidente con enorme agudeza e inagotable ambición de poder, lo cual reflejó en su falta de escrúpulos, pues como representante del Poder Ejecutivo actuó con poca ética y conveniencia para el país. Disolvió las instituciones, permitió el ingreso del narcotráfico, liquidó el patrimonio Nacional en beneficio de unos cuantos, se alió con intereses extranjeros. Podría señalarse como el principal destructor del sistema político mexicano, apoyado en la imagen del Estado Benefactor y la sustituyó por el de corte neoliberal. Ejerció como ningún otro el poder absoluto que le otorgaba su investidura.

Al acercarse el final de su sexenio, cumplió como todos sus predecesores, eligiendo a sus sucesores en la silla presidencial. Designó a dos, debido al asesinato del candidato oficial Luis Donaldo Colosio, quien sería sustituido por el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, nuestro



Ejecutivo actual y tema central del presente estudio. Por lo que su campaña presidencial, arribo a poder y gobierno serán tratados siguiente capítulo.

Con el sexenio del Lic. Salinas de Gortari concluye este segundo apartado en el cual se analizó desde la visión del Liderazgo a cada uno de los Presidentes, que durante algún tiempo fueron titulares del Poder Ejecutivo, quienes con sus acciones coadyuvaron al fortalecimiento del mismo.

## **CAPÍTULO TERCERO: EL PODER EJECUTIVO ACTUAL**

Al hablar de la forma de actuar de una persona al frente de un gobierno y analizar las consecuencias de las acciones y decisiones que ha tomado, es importante mencionar de sus inicios como funcionario, las instituciones en las que colaboró y su relación con sus subordinados y otros funcionarios.

### **3.1 EL PODER EJECUTIVO DE 1994 AL 2000**

Una vez abordados cada uno de los titulares del poder Ejecutivo que contribuyeron en gran manera a su fortalecimiento y consolidación como el único rector a lo largo de seis años del destino y funcionar de la nación mexicana. Ahora toca el turno al Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León. Dedicamos el presente apartado al análisis de sus acciones durante los primeros cuatro años (1994 a 1998) de su gobierno.

#### **3.1.1 SU CARRERA COMO FUNCIONARIO**

Inicia su actividad pública como investigador en la Secretaría de la Presidencia llevado por el prestigiado economista Leopoldo Solís Manjarrez. Aunque estuvo en el Banco de México, invitado también por Solís, en ese entonces Subdirector de dicha institución. Casi nueve años pasa el Dr. Zedillo en el Banco Central de 1974 a 1987. La mitad de ellos en cargos menores.

La otra mitad de tiempo, en el cargo que lo dio a conocer en el medio financiero: Director del Fideicomiso para la cobertura de Riesgos Cambiarios, Ficorca el cual fue el salvamento de las empresas endeudadas en moneda extranjera, y que estuvieron siempre al borde de la

quiebra por las continuas devaluaciones del peso mexicano, en los gobiernos del Lic. José López Portillo y el Lic. Miguel de la Madrid.

A partir de ese momento su ascenso es rápido, pues su amistad con Gil Díaz, Maestro de Pedro Aspe en el ITAM- le permitió llegar a la Subsecretaría de Planeación y Control Presupuestal, cargo que dejará el Lic. Pedro Aspe, para encargarse de la Secretaría de Programación y Presupuesto cuando el Lic. Carlos Salinas de Gortari es destapado como candidato del Partido Revolucionario Institucional (PRI) a la Presidencia de la República.

*En la mencionada Subsecretaría, participa activamente en el diseño e instrumentación del primer pacto económico. Salinas siendo Presidente lo lleva a su equipo más cercano – al lado de Pedro Aspe, Manuel Camacho, Jaime Serra Puche y Luis Donald Colosio- como titular de la propia Secretaría de Programación y Presupuesto; donde diseñó los Presupuestos de Egresos de los tres primeros años del gobierno salinista, actividad que llevó a cabo, a pesar de la férrea oposición que impugnaba la reducción de gastos.*

Dio vida al Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL) y dirigió el Plan Nacional de Desarrollo para el sexenio 1988-1994. A su cargo estuvo, en gran medida, la estrategia de la *modernización económica, incluida la política reprivatizadora, pieza fundamental del mandato salinismo.*

A Ernesto Zedillo le tocó el honor de ser el último Secretario de Programación y Presupuesto: a 15 años de su creación, Salinas de Gortari decidió su desaparición, a principios de Enero de 1992, justamente por las mismas razones que le dieron vida: hacer más

eficiente y coherente la conducción de la economía del país, la SPP quedó fusionada a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El Dr. Ernesto Zedillo releva al Lic. Manuel Bartlett Díaz en la Secretaría de Educación Pública emprendió, la modernización educativa y sin experiencia en ese campo, consigue la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. Reformó todo el modelo educativo, pero los libros de texto gratuitos fueron su debilidad.

En noviembre del 93, asume la coordinación de la Campaña del Candidato del PRI. El Lic. Luis Donaldo Colosio. Puesto que ocuparía hasta la muerte de éste en Lomas Taurina, Tijuana, lugar al que no lo acompañó, se quedó en el Distrito Federal.

### **3.1.2 RUMBO A LA PRESIDENCIA**

Después del asesinato del Lic. Luis Donaldo Colosio, el Lic. Salinas se enfrentó a la disyuntiva de designar a un nuevo candidato del PRI a la presidencia. Se manejaron varios nombres: Pedro Aspe, Manuel Camacho Solís (quien fue descartado por sus actitudes cambiantes, su pugna con el Lic. Colosio y la encomienda como negociador en el levantamiento armado chiapaneco), Fernando Gutiérrez Barrios, Fernando Ortiz Arana y Francisco Rojas. Sin embargo, todos tenían el impedimento del mandato constitucional que exige a los miembros del gabinete, renunciar con seis meses de anticipación a cualquier cargo público, si se aspira a ser postulado como candidato presidencial

El único que cumplía con el requisito y además fue amigo y colaborador cercano del candidato caído era el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León quien fue destapado el jueves 24 de

marzo de 1994. Ante el estupor de sus compañeros de gabinete, que tuvieron que acatar la decisión presidencial y apoyar al nuevo candidato, a quien llenaron de elogios y gratificantes reconocimientos, *por haberse hecho merecedor de tan digno cargo.*

En el salón de los Presidentes y a la sombra del Lic. Luis Donaldo Colosio, asumió la candidatura del PRI a la presidencia de la República, leyendo un discurso en el que prácticamente en todos los párrafos invocaba a Colosio, cuyo crimen exigía, fuera esclarecido lo más pronto posible, comprometiéndose además a continuar la obra emprendida por el malogrado candidato.

Con el lema “Bienestar para tu familia”, el Dr. Ernesto Zedillo inicia su corta campaña presidencial, durante la cual visitó continuamente lugares o zonas donde habitaba la gente de más bajos recursos. Buscaba que de ser rápida fuera conocido y aceptado por la población y *la mejor forma de hacerlo era conviviendo con ella, en su ambiente, con sus costumbres,* escuchando sus demandas y prometiendo que, de llegar a la presidencia, se esforzaría por satisfacerlas.

Realmente tuvo poco tiempo para diseñar una estrategia de campaña que cubriera ampliamente todos los lugares que un candidato debe visitar. Pero aún así, concertó importantes reuniones con cada uno de los sectores de país, los cuales, al igual que cualquier otro candidato a la presidencia, prometió infinidad de acciones de mejora, de crecimiento, de justicia, de equidad y de igualdad. Sin embargo, la promesa que más interesaba a la gente, era esclarecer el asesinato del Lic. Colosio, esta era la carta más fuerte de sus discursos proselitistas.

### 3.1.3 LAS ELECCIONES DE 1994

A principios de agosto del 94, las encuestas a escala nacional señalaban al Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León como el candidato triunfador, otorgándole una distancia respetable de su más cercano contendiente, Diego Fernández de Cevallos del Partido Acción Nacional (PAN) y un margen más considerable del candidato vitalicio del Partido de la Revolución Democrática (PRD), Cuauhtémoc Cárdenas. Hubo quienes pensaron que esto no se cristalizaría en las elecciones federales

Sin embargo, se equivocaron y el candidato del PRI resultó electo Presidente de la República Mexicana, el domingo 21 de agosto de 1994. No por una mayoría absoluta –como sucedía en otros tiempos- pero con un respetable 47 %, siendo quizás las elecciones más limpias y transparentes de toda la historia del país, que por primera vez otorgaron un mandato real de gobierno al triunfador, con un margen de ventaja que bajo cualquier criterio democrático, se antojan contundentes

No había duda, el Dr. Zedillo fue legítimamente electo por la población mexicana que con su voto apoyó su proyecto de gobierno y aceptó que el PRI continuara al frente de la política mexicana, en ese momento con mas autoridad, la apatía de la gente brilló por su ausencia y la participación ciudadana fue validada por observadores nacionales e internacionales.

El 1º de diciembre de 1994, el Dr Ernesto Zedillo Ponce de León recibió de manos del Presidente saliente el Lic. Salinas de Gortari la Banda Presidencial, que se colocó a mismo tiempo que juró cumplir y hacer cumplir la Constitución, servir al pueblo mexicano y hacer realidad las promesas hechas durante su campaña presidencial

### 3.1.4 SU GOBIERNO

Se comprometió a erradicar la pobreza que persistía en todo el territorio mexicano, combatir la corrupción de las instituciones públicas y los funcionarios, eliminar la impunidad; luchar contra el narcotráfico y expulsarlo del país; impulsar el desarrollo y crecimiento económico; reducir los índices de inseguridad y acabar con la violencia; solucionar el conflicto armado de Chiapas, y hacer de la democracia la línea conductora de su gobierno.

Sus objetivos de gobierno quedaron plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000:

1. Fortalecer el ejercicio pleno de la soberanía nacional, como valor supremo de nuestra nacionalidad y como responsabilidad primera del estado Mexicano.
2. Consolidar un régimen de convivencia social regido plenamente por el derecho, donde la ley sea aplicada a todos por igual y la justicia sea la vía para la solución de los conflictos.
3. Construir un pleno desarrollo democrático en el que se identifique todos los mexicanos y sea base de certidumbre y confianza para una vida política pacífica con una intensa participación ciudadana.
4. Avanzar a un desarrollo social que propicie y extienda en todo el país, las oportunidades de superación individual y comunitaria, bajo los principios de equidad y justicia.
5. Promover un crecimiento económico vigoroso, sostenido y sustentable en beneficio de los mexicanos

En un principio la reforma política del Dr. Zedillo se concentró en la Reforma Electoral, la cual aún esta lejos de ser íntegra y completa, acorde con la realidad cultural y social del país.

Su voluntad reformista se manifiesta desde que toma posesión, sus colaboradores contactaron con los representantes de la oposición, incluyendo por primera al PRD excluido y combatido siempre por el Lic Salinas de Gortari. Un signo importante de concordia con la oposición consistió en designar a Antonio Lozano Gracia, destacado dirigente panista, como Procurador General de la República

Otra acción importante del gobierno zedillista fue poner en marcha un proceso de reestructuración completa de la Suprema Corte de Justicia. Abdicó a la facultad que tenía de control sobre el Poder Judicial, promovió un consejo de judicatura para vigilar los nombramientos de los ministros y aceptó la eliminación de aquellos que tenían una fuerte simpatía oficialista. Permitió que se eligieran, para sustituirlos a juristas independientes.

Firmó acuerdos suscritos con todos los partidos con representación parlamentaria, sentando las bases para una amplia reforma del Estado. Este hecho poco ha sido tomado en cuenta por la opinión general, que acostumbrada a promesas incumplidas, hace caso omiso del discurso oficial. Su atención se centra en el desastre económico y en las escandalosas revelaciones de corrupción del régimen anterior.

El linchamiento del gobierno anterior le dio aire y tiempo al gobierno zedillista para emprender en condiciones de baja credibilidad el impopular ajuste económico y la difícil negociación política. Mantuvo el rumbo económico heredado por las reformas lamadrisdistas y salinistas, conservó los principios básicos de la política social, salvó de emergencia a bancos y deudores (gracias al costoso FOBAPROA) y persistió en las vías de la negociación para la reforma electoral con los partidos y para el logro de la paz con el Ejército Zapatista de Liberación Nacional.



En la adversidad de sus primeros años de gobierno, introdujo tres reformas de consecuencias largas: 1. El replanteamiento del poder judicial, para fortalecer la débil y casi inexistente división de poderes en México; 2. La reforma de las pensiones de seguridad que replanteó la estructura del ahorro interno nacional y 3. La reforma electoral de 1997 que pretendió consagrar a las elecciones y a los partidos como los ejes del sistema político mexicano.

A pesar de lo anterior, es innegable lo deprimentes que son los ámbitos de desarrollo social, las condiciones de desigualdad y contracción de las oportunidades, no sólo entre la población más pobre, sino para la clase media, cuyo estancamiento y recesión de los años recientes es uno de los rasgos más duros y eminentes de la crisis suscitada durante este sexenio.

No obstante, el verdadero foco rojo del gobierno zedillista ha sido el auge de la violencia criminal y de la inseguridad ciudadana, frente a la ineficacia y corrupción de las corporaciones policiacas. Los brotes de violencia política guerrillera y las debilidades de los servicios de inteligencia para prevenirla y contenerla.

Los crecientes índices de violencia comunitaria, sean bajo la forma de pueblos que se hacen justicia por su propia mano, sea en regiones donde la ausencia de gobierno deja abierta la posibilidad de levantamientos armados, como sucede en el estado de Chiapas. Los fracasos de las fiscalías en las investigaciones oficiales en los casos estelares a su cargo, sumando la crisis de credibilidad pública sobre la imparcialidad de la justicia mexicana. Y por último, la evidente presencia del narcotráfico y su guerra secreta de la que sólo conocemos las

ejecuciones públicas. Son elementos que evidenciaron la falta de un líder al frente del gobierno mexicano durante el sexenio zedillista.

Así es como Zedillo, pese a que ha promovido importantes reformas encaminadas a lograr la credibilidad en su gobierno y administración ha dejado rubros sin considerar, generando que la pérdida de confianza se incremente paulatinamente. Uno de ellos es el FOBAPROA cuya deuda finalmente no corresponde a los bancos, sino a todos los habitantes de la República Mexicana, que tendrán que pagar dinero del que nunca dispusieron.

Ejecutivo debe tener presente que gobernar en la transición no es lo mismo que conducir a la transición. Un Presidente inmerso en este proceso tiene la doble función de gobernar a la sociedad y al mismo tiempo llevar a cabo el dismantelamiento del y régimen autoritario.

### **3.2 UN ANÁLISIS SOBRE EL LIDERAZGO DEL DR. ERNESTO ZEDILLO PONCE DE LEÓN**

Resulta paradójico el haber titulado al presente apartado como un análisis sobre el Liderazgo del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, porque precisamente lo que se pretende demostrar y comprobar es que si de algo carece nuestro Ejecutivo actual es justamente de liderazgo y para ello nos enfocaremos a las múltiples acciones y decisiones que desde los inicios de su carrera como funcionario público y hasta su actuar como Presidente, han dejado entrever a un dirigente inseguro, incapaz y falto de carácter para hacer frente a las situaciones.

Su carrera esta llena de diatribas y agresiones que evidencian la concepción que tienen de él gobernados y funcionarios públicos, obviamente ninguna expresada por los integrantes de

su cuadro administrativo. (Secretarios de Estado, Procuradores o miembros de la Cámara de Diputados y senadores, militantes del Partido Revolucionario Institucional) quienes para calificarlo han utilizado palabras, tales como débil, mediocre, incapaz, temeroso, ignorante y la de titere (del Presidente anterior).

Todas ellas son expresiones violentas que socavan y agreden la investidura que sus antecesores de una manera u otra hicieron respetar e imponer sobre cualquier sector o persona generaron veneración, lealtad y obediencia, estos valores son los que le permiten mantenerse como el máximo dirigente de la República Mexicana.

El Dr. Ernesto Zedillo ingresa a la función pública como casi todos los políticos, por “amistad”, “compadrazgo” o “palancas” como coloquialmente se denomina a la ayuda brindada por personas que poseen un cargo en la Administración Pública y colocan en ciertos puestos a conocidos suyos. Ocupó puestos poco relevantes y por ello exentos de problemas, que pudieran generar controversias en cuanto a su desempeño.

Pero cuando se convierte en el titular de la Secretaría de Programación Presupuesto (SPP), no tardaron en llegar los reflectores y los conflictos, a los que había permanecido ajeno durante 15, años enclaustrado en cubículos y escritorios académicos y gubernamentales.

A dos semanas de asumir el cargo, el 15 de diciembre de 1988, asiste a la Cámara de Diputados a exponer junto con Pedro Aspe el Programa Económico para 1989. En ese momento no se presentó ningún problema, únicamente leyó un texto. Algunos días después, se enfrentó a una Cámara aguerrida e inconforme con el presupuesto de egresos, calificado como el más austero, el de menor crecimiento, el de más bajos salarios y de mayor

endeudamiento. Hizo caso omiso a las críticas y rebatió los argumentos empleando un lenguaje técnico plagado de términos y definiciones económicas. Aclaró su calidad de tecnócrata neoliberal al defender la línea salinista de disminuir el gasto y lo que se pudiera reducir, para que en un futuro fuera posible aspirar al crecimiento con desarrollo social

*"En su debut el nuevo encargado del gasto público luchaba para contener su nerviosismo. Lo logró haciendo poco caso a las críticas de los diputados opositores. Lo hacía, sin embargo, lejos del estilo autosuficiente que un Secretario debería emplear para dirigirse a los diputados".<sup>98</sup>*

Posteriormente como titular de dicha Secretaría, enfrentaría fuertes debates, sólo que emplearía un método lo exhibirían como impositivo y renuente a escuchar opiniones. Sólo respondía preguntas que, desde su muy particular punto de vista, eran importantes y merecían su atención.

En 1990 siendo Secretario de Programación y Presupuesto se presentó una situación manifiestó su forma de actuar y su falta de "tablas políticas", cuando el entonces Presidente lo designa como negociador en el problema de las tarifas eléctricas en Baja California, instruyéndolo para

*"que concertara con representantes de la ciudadanía mexicalense, representada por 67 organizaciones de todo tipo, para una solución a las elevadas tarifas, Zedillo fingió negociar y acabó por imponer una decisión que sólo beneficiaba a sectores medios y altos que integraban apenas un 20% de la población afectada. Con ello reavivó la irritación popular en contra del gobierno de Salinas que había perdido en 1988 las elecciones presidenciales. Y cuando el Presidente llegó, unas 30 mil personas se reunieron en el Centro Cívico de esa ciudad para repudiar la solución oficial".<sup>99</sup>*

---

<sup>98</sup> LING, Altamirano Alfredo, "Zedillo Mil días tratando de gobernar" Grijalbo, México, 1997 p 16

<sup>99</sup> ALMEYRA, Guillermo. "La transición difícil" La Jornada, México, 1998 p 67

Mientras estuvo al frente de la Secretaría de Programación y Presupuesto, la relación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mejoró notablemente, pues era común entre ambas dependencias la disociación entre sus titulares, coexistiendo siempre entre el conflicto y la disputa. Se limaron asperezas porque Zedillo siempre fue visto – y al parecer así actuaba – como un subordinado de Pedro Aspe.

Desaparecida la Secretaría de Programación y Presupuesto y como resultaba imposible que se le ofreciera un cargo menor al Dr. Ernesto Zedillo, el Presidente Carlos Salinas de Gortari lo nombra Secretario de Educación, donde el único punto a su favor fue mitigar los ánimos del sindicato magistral, recién llegado a dicha dependencia.

Durante su estancia en esta dependencia enfrenta las más severas críticas. Al diseñar los textos de historia para los alumnos de cuarto, quinto y sexto grado de primaria, provocó una polémica nacional de tal magnitud que tuvieron que ser retirados. Aparte errores y omisiones, los libros tenían el objetivo de legitimar y exaltar el régimen salinista. Asimismo, existió una demanda de juicio político en su contra, por la asignación presuntamente irregular de los contratos de impresión. Para corregir su error en 1993, se elaboraron otros textos de historia en los que se omitieron los últimos cinco sexenios. *La historia se detiene en 1964.*

Para 1993, cuando el sindicato magisterial denuncia no haber sido consultado en la creación de la nueva Ley General de Educación y que la modernización en materia educativa tenía las características de un rotundo fracaso, el Dr. Ernesto Zedillo deja la Secretaría de Educación Pública para sumarse al equipo de trabajo del Lic. Luis Donaldo Colosio como coordinador de su campaña presidencial.

Por cinco meses fungió como coordinador de la campaña electoral del Lic. Luis Donald Colosio, cuya trágica muerte obligó al Presidente a hacer frente a una situación que sólo una vez en la historia de México se había vivido – El asesinato del General Álvaro Obregón siendo ya candidato electo – como se manejaron durante 70 años los hilos del gobierno, nadie esperaba que se pudiera repetir

El asesinato del Lic. Luis Donald Colosio, sorprendió a todos, tanto que se carecía de una vía definida para la sucesión en caso de requerirse, la primera cuestión era discernir quien podía ocupar el cargo vacante. Los nombres tal vez fueron muchos, pero existían insalvables limitaciones, para ser considerados como una opción viable. Uno de los obstáculos estaba en la fracción VI del artículo 82, donde se estipula que para ser candidato a la presidencia es preciso haber renunciado a puestos de gabinete, o de gobernador de un Estado seis meses antes de la elección federal. Se afirma que Salinas llegó a pensar en reformar el citado artículo, pero al consultar al PRI y a la dirigencia del PAN, descartó esta eventualidad.

*“La segunda opción contemplada por Salinas consistía en recorrer la fecha de las elecciones federales aplazándolas cinco semanas. De esa suerte, mediante su renuncia determinados miembros del gabinete o gobernadores Estatales cumplían con el requisito de los seis meses sin cargo. De haber sido el caso las elecciones se hubieran celebrado, por ejemplo, el primero de Octubre. Cuarenta días después de la fecha prevista (el 21 de Agosto), y los posibles candidatos habrían satisfecho las exigencias legales. Este procedimiento en teoría, permitía prescindir de una reforma constitucional, ya que la fecha de los comicios no figura en la Carta Magna.”<sup>100</sup>*

Algunos de los que se sentían merecedores del cargo trataban a toda costa de inclinar la decisión presidencial a su favor, uno de ellos fue Fernando Ortiz Arana, quien forma inmediata a la muerte del Lic. Colosio recibió muestras de apoyo y simpatía para que influyeran en el

---

<sup>100</sup> CASTAÑEDA, J. G. *op cit*, p 502

elector número 1 y lo postulara a la presidencia. Sin embargo, el Presidente Salinas exigió a Ortiz Arana, que declarara públicamente desinterés en competir por la presidencia.

Conforme pasó el tiempo, los posibles candidatos se iban descartando y dejaban paulatinamente de ser una opción, salvo el exsecretario de Educación Pública, quien en Palacio contaba con el apoyo del asesor del Presidente, José Córdoba Montoya.

*“Según Salinas fue Córdoba quien suministró los argumentos más convincentes y oportunos a favor de Zedillo”.<sup>101</sup>*

Córdoba basaba su apoyo al Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León en cuatro argumentos:

*“El primero y la más evidente tesis a favor del coordinador de campaña de Colosio consistía en la continuidad del proyecto económico. El segundo y que quizá revistió características de Córdoba, era que sólo Zedillo brindaba garantías de continuidad del equipo de Salinas. La tercera giró en torno al compromiso de Zedillo de velar por la integridad del expresidente. Por último, figuraba el argumento de la cercanía a Colosio”<sup>102</sup>*

Finalmente el Dr. Ernesto Zedillo es ungido como candidato Presidencial, pese a las advertencias de que no era el idóneo, ni el más calificado. Era más bien dogmático, terco y falto de experiencia política, como en su momento le señalara Jorge Carpizo al Presidente Salinas. Arribó a dicho puesto mas que porque era en esos momentos la única opción viable, pues en la escena política todos los otros funcionarios fueron descartados, pese a que algunos de ellos, cabe mencionar tenían mucho más cualidades y logros profesionales y políticos en comparación con el elegido. La designación de Zedillo fue por descarte y no por elección como había sucedido con el Lic. Luis Donald Colosio.

---

<sup>101</sup> *Ibidem.*, pp. 514-515.

<sup>102</sup> *Ibidem.*, p. 513.

Una de las pantallas o estrategias utilizadas por el sistema para vender la candidatura del Dr Ernesto Zedillo al pueblo mexicano, fue recalcar su cercanía, amistad y colaboración con el Candidato asesinado. Sin embargo, existen hipótesis, de que éste tenía pensado relevar al Dr. Zedillo como coordinador de su campaña, pues no había demostrado habilidad y capacidad para concretar la encomienda asignada

Existe una versión, en su momento fue difundida por la prensa y que el escritor Jorge Castañeda en su libro La herencia, recoge y además respalda la veracidad y confiabilidad de la fuente –de la que no revela el nombre-

*"Muy poco tiempo después de la postulación de Zedillo –tal vez el mismo martes 29 de marzo en la tarde- Salinas se reúne con Diana Laura Riojas viuda de Colosio; escucha de su parte un reclamo, un lamento o expresión de desagrado frente al desenlace del drama vivido durante esos días En particular deplora el empeño de asociar al candidato recién proclamado con su esposo, recordándole al Presidente como Colosio ya había decidido remover a Ernesto Zedillo de la Coordinación de la Campaña. No embonaba con los demás colaboradores, y si bien Colosio le conservaba afecto y respeto, prefería ubicarlo en otro cargo. Pensaba solicitarle a Salinas el enroque en su próxima cena programada justamente para ese lunes o martes, antes de la semana santa, Diana Laura alegó que Colosio le había enviado un mensaje al respecto a Salinas a través de Córdoba. Salinas protestó que nunca recibió el recado; Córdoba lo había desinformado."*<sup>103</sup>

Cómo iba Córdoba a informar a Salinas de lo que pensaba hacer el Lic Colosio con su ineficaz coordinador de campaña, si éste era su candidato ideal a la presidencia. Su objetivo lo logró pero al costo de ser relevado de su cargo y enviado como representante de México ante el Banco Interamericano de Desarrollo en Washington.

---

<sup>103</sup> *Ibidem*, p 516.



La campaña proselitista del Dr. Ernesto Zedillo como candidato a la presidencia no estuvo exenta del reflejo de su personalidad. Titubeante e inseguro; sin un esquema claro por seguir, cometió innumerables torpezas al hablar de sus fines y objetivos si llegaba a ser Presidente. Declaró en alguna ocasión que "él anhelaba convertirse en el Presidente de los pobres mexicanos", en vez de los mexicanos pobres como hubiera sido más correcto.

Su gira electoral estuvo revestida de un estilo popular, que más que opiniones favorables, le trajo fuerte críticas por el nivel del lenguaje que empleaba para dirigirse a los grupos sociales con los que convivió: taxistas, chavos banda, domesticados pertenecientes al PRI.

Uno de sus errores más notables, se deriva de su sigilosa y poco trascendental visita a la escuela menos politizada de la UNAM, que terminó entre insultos empujones y golpes. Supuestamente se seleccionó la facultad de Contaduría y Administración para que los políticos priístas pudieran ingresar a los recintos de la universidad, lo cual fue muestra patente de torpeza, de miedo y de fracaso anticipado por la fugacidad y encubrimiento con el que se manejó la visita. Algunos periodistas que cubrían las campañas electorales no sabían que Zedillo iría a una de las escuelas de la UNAM, la cual tuvo más tintes de negligencia, que de un ejercicio de acción inteligente y reivindicadora.

Según la crítica el Dr. Ernesto Zedillo estaba lejos de ser realmente ese hombre amable, afable y de humor cordial que pretendió mostrar durante toda su campaña. No se percibía auténtico, al entrar en contacto con la gente. El talento que según Córdoba Montoya poseía el Dr. Zedillo, no lo demostró como secretario ni como candidato presidencial, y es plausible afirmar que ni como Presidente.

Un líder se gana la confianza de la gente su apoyo y simpatía, convive con ellos con el claro objetivo de hacerlos partícipes de sus ideas y convicciones, tratando siempre de comprender las suyas. Se muestra siempre seguro, tanto en sus declaraciones como en sus acciones, tiene disposición para escuchar las críticas y las opiniones de los demás por muy adversas que le parezcan.

El Doctor Ernesto Zedillo ganó las elecciones del 21 de agosto de 1994 con casi la mitad del total de los votos. Parece que los electores se inclinaron para mantener el mismo estilo de gobierno. Por temor a la alternancia y al cambio prefirieron la continuidad. Asimismo, se ratificó el más ambicioso proyecto de cambio que en el país se haya planteado, la reforma neoliberal que trató de redefinir el lugar de México en el mundo. En ese tiempo todo parecía indicar que la nación finalmente abandonaría su estancamiento e inestabilidad para dirigirse por un camino más seguro hacia la anhelada democracia.

No obstante, el "error de diciembre" recordaría que la pobreza continuaba latente y era más extrema e indignante. Los cambios y reformas económicas sólo habían servido para endeudar a la nación y por ende a los mexicanos. El sistema político y los funcionarios públicos que lo integraban no habían luchado por una verdadera justicia social, sino que habían utilizado sus cargos y atribuciones para un beneficio personal. México no estaba al nivel de la primeras naciones del mundo, estaba a la par de los menos desarrollados y menos democráticos.

El panorama para el Presidente entrante no era alentador, sabía mejor que nadie la forma en que había contribuido a que se forjara de esa manera. Aunque, claro, jamás lo aceptaría, y culparía como ya es costumbre en nuestro país al sexenio anterior, deslindándose de las responsabilidades que a él le pudieran imputar.

En forma breve esta es la situación en que recibió el Dr. Ernesto Zedillo el país de manos del Lic. Carlos Salinas de Gortari:

- *“Chiapas, a punto de estallar.*
- *El sistema político en plena descomposición.*
- *Los asesinatos políticos, sin resolver.*
- *Los fraudes financieros, a la orden*
- *Los mexicanos que viven en el sur de Estados Unidos, humillados y discriminados como nunca.*
- *El partido en el gobierno, sumido en el descrédito, los priistas devorándose*
- *Los conflictos poselectorales en varios estados, recrudecidos.*
- *El narcotráfico, incrustado en el país.*
- *La economía, sin repuntar y generando mas desempleo y bajos salarios.*
- *Las ciudades agobiadas por la creciente inseguridad.*
- *La paz social, inexistente.*<sup>104</sup>

En suma un país sumido en el temor y la desconfianza generalizada.

La línea política que el Dr. Ernesto Zedillo habría de seguir durante su mandato presidencial, quedó plasmada en el diseño y confirmación del Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000 y en los programas sectoriales que de él se derivan.

Desde la caída de Francisco I. Madero México no había vivido un fenómeno de adelgazamiento del poder institucional tan grave como el presentado durante el gobierno zedillista. Zedillo es el verdadero causante de que la Administración Pública manifieste incapacidad. Con claridad en ningún momento se identificó *cual fue la política educativa de su gobierno, la de salud pública, la urbana, la de transporte, la exterior* Por lo tanto lo plasmado

---

<sup>104</sup> *Ibidem*, p.82.

en el Plan Nacional de Desarrollo Nacional 1995 - 2000, fueron solo palabras de un discurso falso.

El Dr. Ernesto Zedillo ha sido un Presidente confundido incapaz, inseguro y titubeante, le falta visión y liderazgo. Ha propiciado, además de una total ausencia de confianza, la inestabilidad económica, el desempleo creciente, la carestía que nadie ha podido detener, la devaluación del peso mexicano y una debilidad manifiesta en la estructura de su gobierno.

Hay quienes afirman que pese a que no ha demostrado carácter, tiene tintes de ser un Presidente soberbio que decide contra pueblo, viento y marea y sólo ha sido capaz de conjuntar a todos en su contra. Sin embargo, hace lo que quiere, ejemplo de ello es lo realizado en materia fiscal y económica. Lo que parece ser la expresión más representativa del autoritarismo. Lo que traduce en que el sustentar la autoridad y poder y reflejarlas en acciones impuestas, sencillamente porque provienen del primer mandatario, no hacen que éste se convierta en un líder seguro y determinante. Le restan credibilidad y ponen en evidencia su incompetencia para gobernar con el consenso de sus gobernados, quienes en consecuencia descalifican casi todas sus acciones.

El país parece estar inmerso en una transición compleja cuyo rumbo y destino no está garantizado. El conjunto de normas e instituciones que configuran el sistema político y Administración Pública parecen haber entrado en una fase de inestabilidad que actúa y procede sin un objetivo a seguir, sin que existan verdaderos pilares y cimientos que permitan la transformación democrática.

Es innegable que ahora se puede hablar de la existencia de una pluralidad. Sin embargo, ésta requiere de espacios que le permitan funcionar acorde con las circunstancias que la han generado, es decir, debe darse la construcción de nuevas normas e instituciones que la conviertan en un elemento para la transición, no en una amenaza para la estabilidad.

Si realmente el Presidente busca la democracia y encabezar el avance hacia ella, la inestabilidad (política, económica y social), la confrontación extrema con los gobiernos locales y los partidos de oposición) y la ruptura del diálogo, como en las inconclusas y alargadas negociaciones de Chiapas y la Comisión de Derechos Humanos nacionales e internacionales) no apuntan en lo absoluto hacia lo que supuestamente se desea.

Si hay algo en lo que el Dr. Ernesto Zedillo ha sido severo, puntual y preciso es al momento de hacer diagnósticos. Lo mismo como candidato presidencial que como jefe del Ejecutivo. En cambio a la hora de definir propósitos y metas, sus pronósticos son variables e inciertos. Si entre el Presidente Zedillo de los primeros días y el de 1998 hay enormes diferencias, entre el candidato y el Presidente de hoy existe un abismo insalvable, cuando de metas y compromisos se trata.

El candidato Zedillo consideraba que al finalizar este siglo, México tendría, -con él al mando del gobierno- una economía fortalecida, con auténtico bienestar para todas las familias mexicanas. Su gobierno se dedicaría a continuar y consolidar la obra modernizadora del expresidente Carlos Salinas de Gortari.

Afirmaba que durante su gobierno se cristalizaría la estabilidad económica y el verdadero apoyo hacia una decidida política de fomento a la inversión. Estaba convencido en que desde

el primer año de su gobierno se recobraría la senda del crecimiento, gracias a que su estrategia en esta materia permitiría que en 1995 el producto interno bruto (PIB) creciera a un ritmo de por lo menos el doble de la tasa de crecimiento de la población. Prometía que con más inversión y exportaciones se incrementaría en gran medida la oferta de empleos.

En su toma de posesión enunciaba que era posible construir un México más próspero y justo. Sólo diecinueve días le duró esa agradable visión del mañana, pues las decisiones económicas que propiciaron la más grave de las devaluaciones y la severa crisis económica, le mostraron una realidad diferente a la que él planteaba. El México de economía sólida y estabilidad política desapareció y el "bienestar para la familia" que auguraba se diluyó.

Sus planteamientos iniciales cambiaron al grado de asegurar que de la reforma económica y del bienestar familiar los mexicanos de hoy nada debíamos esperar. No se traducirían en una mejora inmediata para sus gobernados. Para otro de los grandes problemas sociales, que es la falta de seguridad pública, también postergó las soluciones.

Mientras el Presidente planea un futuro lejano, el país se le escapa de las manos, por ello no pocos señalan, que en su mandato es característica la ausencia de poder, la falta de un mando real y la notoria inexistencia de un líder en la silla presidencial. Los únicos elementos del liderazgo que posee, son la autoridad y el poder. La primera se la otorga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el segundo, lo mantiene gracias a la importancia y trascendencia histórica de la investidura presidencial.

La actitud del Presidente ha sido ambigua y difícilmente se ha constituido en un líder. La gente manifiesta, la poca credibilidad y respeto que le merece su Presidente, el que no ha

podido lograr verdaderos avances en los distintos ámbitos de la vida pública. Dejó que los problemas fueran creciendo en detrimento de su imagen. Permitted que los reclamos y necesidades de la población lo rebasaran, adoptando casi en todo momento una actitud pasiva, con excepción del Estado de Chiapas, donde se atrevió a militarizar las zonas de mayor conflicto, acción de la cual no hubo resultados redituables que evidenciaran una mejoría o la solución del levantamiento armado.

A través del cuestionario aplicado en tres facultades de la UNAM, fue posible identificar la percepción de la gente con respecto a la forma en que el Dr. Zedillo ha dirigido su gobierno, quien consideran ha continuado la línea de trabajo seguida por el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado y el Lic. Carlos Salinas de Gortari; realizando reformas en el ámbito económico y político, bajo un contexto de democracia, cuyos resultados no han repercutido favorablemente en el medio social. Al que prometió bienestar y Sólo ha podido darle incertidumbre económica , bajos salarios y desempleo.

Lo que incidió en el incremento de la inseguridad pública que aunada a la incompetencia de las instituciones responsables de impartir justicia y los casos de corrupción entre quienes son los encargados de vigilar la integridad física de las personas. Constituye uno de los problemas a los que el Ejecutivo no logró dar solución. Por lo menos el 80% de los encuestados coinciden en esta opinión, seguido del conflicto en Chiapas y los movimientos armados en Guerrero, Oaxaca y Michoacán con un 10.6%, así como la modernización administrativa y la reforma electoral a la que colocan en un tercer lugar con 9.4%. Ver Anexo 4, análisis de resultados.

Aspectos que han afectado su imagen como Presidente y repercutido en la opinión de sus gobernados, quienes no lo perciben como un buen gobernante y menos como alguien que haya

ejercido liderazgo durante su administración, el 82.5% de la población entrevistada así lo señala, debido a que ha tomado decisiones equivocadas, sus acciones son cuestionadas y criticadas, manifiesta incapacidad para solucionar situaciones de conflicto, permanece pasivo y hasta evasivo en momentos difíciles para la sociedad y la forma en que ejerce su autoridad es con actos de represión utilizando la fuerza pública o el ejército



## **CAPÍTULO CUARTO: LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ANTE LA AUSENCIA DE LIDERAZGO DEL PODER EJECUTIVO.**

Para hablar de la Administración Pública durante la presidencia Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, consideramos pertinente señalar, en primera instancia la importancia que ésta tiene como un instrumento que permite cristalizar las decisiones de su titular, lo que ha servido para legitimarlo ante la sociedad que gobierna, la cual conoce resultados favorables y no los desfavorables. La segunda parte de este capítulo se integra por situaciones que ejemplifican de manera concisa lo que ha sido la Administración Pública durante el sexenio del Dr. Zedillo

### **4.1. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO UN MEDIO PARA FORTALECER AL PODER EJECUTIVO**

*“En todo el mundo, los gobiernos dominan la escena económica, sus gastos determinan la existencia del pleno empleo; sus impuestos influyen en incontables decisiones y su política controla el comercio internacional.”<sup>105</sup>*

El gobierno es la parte esencial de un Estado, integrado por órganos receptores de las demandas que al mismo tiempo las intercambian por servicios, donde dicho proceso implica un adecuado funcionamiento del aparato gubernamental, en específico de la Administración Pública. La correlación entre los medios y los fines, muestra el índice de racionalidad o irracionalidad de un gobierno. Tomar decisiones que favorezcan a la sociedad, es una de sus funciones

---

<sup>105</sup> Uvalle, Ricardo “Los nuevos derrotados de la vida estatal”. Edit. I.A.P.E.M., México, 1997 p 18

En México, se ha dado una desconfianza respecto a las funciones que debe realizar el gobierno, que en general es lograr un bienestar común. Las instituciones gubernamentales se han hecho cada vez más ineficientes, en este sentido se tendría que considerar una revisión de la estructura administrativa, para identificar las coyunturas que inciden en el proceder de la Administración Pública, que no es el adecuado ni el esperado para cumplir con los fines encomendados como parte fundamental en la instrumentación de las diversas políticas y decisiones del gobierno.

Para ello, es necesario la presencia de un líder con habilidad política para negociar, para diseñar, estructurar, evaluar estrategias y líneas de acción, tanto en el ámbito político, económico y social.

En este sentido adquiere importancia el término de racionalidad, la cual debe aplicarse en el desarrollo de las acciones, tomando como punto de referencia los medios con que se cuenta y los fines que con ellos se esperan alcanzar. Resulta necesario plantear objetivos y programar los recursos necesarios para conseguirlos.

Dicho método ha sido utilizado en la teoría liberal, (enriquecida con nuevos matices y transformándose en lo que actualmente conocemos como Neoliberalismo) para gobernar y poner en práctica todos los instrumentos que requiere el logro de dicho propósito. La premisa principal de la teoría neoliberal, respecto a la forma de gobernar, propone un gobierno empresarial que toma las decisiones más adecuadas a fin de transformarlas en beneficios sociales, partiendo del hecho de que la sociedad es la esencia del Estado y que por razones históricas, éste último se ha sobrepuesto por encima de todos los elementos adyacentes a la misma.

El Poder Ejecutivo en México, para lograr una gobernabilidad ha formulado políticas y empleado a la Administración Pública como instrumento que las cristalice en la forma que a él le resulte conveniente. Es obvio que no siempre ha buscado el beneficio de la sociedad a la que gobierna

Lo anterior nos remite directamente al proceso de la toma de decisiones, proveniente de un plan diseñado por el Poder Ejecutivo y sus colaboradores, que es aprobado en la Cámara de Diputados, quienes legislan en beneficio de la sociedad, sin dejar de lado la soberanía nacional.

Este Plan debe fundamentarse en una institucionalidad que permita crear condiciones necesarias para un ambiente más gobernable, en donde su función sea tomar decisiones acordes y adecuadas a las necesidades de convivencia social. La Administración Pública es el instrumento básico para promover, desarrollar y plasmar los resultados de un gobierno racional y funcional, acorde a una sociedad cada vez más exigente y participadora en los procesos políticos y democráticos que ocurren en nuestro país.

El beneficio debe ser bipartito Gobierno-sociedad, dicha amalgama debe funcionar en perfectas condiciones, procesando demandas y obteniendo resultados, lo que significa eficiencia y eficacia. Sin embargo, la realidad es opuesta y muestra una serie de errores, los cuales se tipifican de dos formas: Cuando los errores pese a que se cometen son rectificadas, es decir ocurre mediante un proceso de evaluación que retroalimenta al sistema, existiendo siempre la oportunidad de hacerlo; y cuando el error es generado y sigue persistiendo por la propensión ilógica de repetirlo, o bien por la insuficiencia de información e ineficiencia institucional al depurar y procesar demandas.

Es decir que se detecta una disfuncionalidad en el aparato administrativo del Gobierno, y al tomar decisiones no son las más adecuadas, porque se siguen los mismos esquemas, fórmulas y parámetros obsoletos, que no ofrecen en lo absoluto alternativas a la problemática existente en nuestra sociedad. Así ha actuado la Administración Pública, bajo la tutela del Dr. Ernesto Zedillo, en la cual se han cometido errores en los diferentes procesos que a su cargo tiene y se han suscitado con un alto costo social. En el ámbito económico las equivocaciones han sido una constante desde el principio del mandato que si bien es cierto, le fueron heredados poco ha hecho por corregirlos, o atenuarlos.

Goza de las facultades que le otorga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 89 y de las señaladas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (denominadas obligaciones), lo cual le confiere el único derecho de nombrar y remover a los funcionarios de más alto cargo en la Administración Pública.

Funcionarios que de nombrarlos con objetividad y con base en sus conocimientos y habilidades personales, deben por obligación y responsabilidad cumplir con las funciones que el cargo implica y colaborar con el Poder Ejecutivo para lograr los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, el cual desde una perspectiva general incluye la planeación y ejecución de la Administración pública durante todo un sexenio. Como documento, es el eje guía de la Administración Pública, pero para cumplirlo, con él, es indispensable que exista una persona al frente del proceso de dirección y desarrolle las políticas del Gobierno, auxiliándose de las instituciones que la conforman. La Administración Pública como el instrumento fundamental para el Poder Ejecutivo. Es la vía por la cual el gobierno puede aumentar su nivel de eficiencia y eficacia en el proceso de las demandas sociales, para convertirlas en servicios.

Para satisfacer las necesidades de la sociedad, el gobierno obtiene recursos a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público por los servicios públicos que presta, tales como transporte público, empresas de participación estatal, fideicomisos, impuestos, peaje, etc.

Debido a la lamentable situación que vivimos, es difícil que la Administración Pública traduzca dicha recaudación en beneficios sociales, con lo cual pierde prestigio y credibilidad ante la gente

La inadecuada distribución de los ingresos, la malversación de fondos y la mala organización y administración de los mismos, debe ser combatida y controlada a través de mecanismos de evaluación, que implemente el gobierno en turno, como una función rectora y promotora de una cultura de profesionalización de los funcionarios públicos. Dicha cultura representa un elemento de confiabilidad, puesto que se promueven programas e instrumentos de evaluación en el sector público tales como el Programa para la Modernización de la Administración Pública, con la finalidad de depurar la corrupción e ineficiencia de las instituciones.

Una mala administración atenta directamente a la legitimidad y gobernabilidad del Estado. La falta de ahorro propicia un endeudamiento exterior y fomenta su debilidad en el ámbito internacional y el titular del Poder Ejecutivo en consecuencia, pierde credibilidad como gobernante, sobre todo ante una sociedad que demanda más servicios, acorde a la aportación de dinero que entrega al gobierno por diferentes conceptos.

La desconfianza hacia el gobierno no es gratuita. No resulta extraño que en algunas ocasiones haya quien no cumpla en el tiempo programado con su pago de impuestos. La

debilidad de nuestras instituciones y la corrupción de funcionarios, no ha permitido que el sistema administrativo mejore, lo cual significa un problema de fondo, porque pueden diseñarse políticas, programas y proyectos institucionales para mejorar el sistema administrativo, pero sí los medios no son los adecuados, dichas líneas de acción y decisión serán truncadas.

La sociedad no está dispuesta a financiar servicios a cambio de contribuciones. Tiene la firme idea de que el Estado, esta burocratizado y con una estructura institucional sin mucho que ofrecer (Características del Estado benefactor). Además es una figura política y administrativa que debe proporcionarle todos los servicios que requiera. Es necesario que el Estado promueva una sociedad que demande mejores servicios, pero que de igual forma se organice y participe en los procesos que le reditúan un servicio individual o en comunidad. Es decir, una sociedad consciente y participativa.

El problema no es la falta de dinero sino la mala redistribución de recursos a los sectores sociales, debido a que el gobierno no los ha administrado correctamente.

Otra cuestión, es cómo se gasta el ingreso recaudado por diversos medios, sobre todo cuando los ciudadanos se dan cuenta de que los servicios son de mala calidad o de costos muy altos. Se necesita cambiar el esquema y la política practicada. Dichos programas elaborados por el sector estatal, deben considerar los medios e instituciones que forman parte de la Administración Pública, que se propongan crear una estabilidad económica, subsidiando los servicios sociales y ofreciendo respuestas congruentes a los problemas cotidianos.

La política administrativa debe evitar la dependencia permanente de la sociedad hacia el sector público y permitir la participación del sector empresarial mediante la privatización, pero sin afectar la estructura estatal. Incentivar la creación de pequeñas y medianas industrias para lograr una mayor productividad, sin que, el Estado se vea obligado a subsidiarlos, como fue el caso del rescate de las autopistas federales en México.

*“Así pues, en caso de aparentemente irracionalidad, un gobierno racional debe descubrir el patrón subyacente de racionalidad.”<sup>106</sup>*

Es decir, debe buscar las metas y objetivos que le dieron la funcionalidad a la institución, sin perder de vista los medios necesarios para poner en práctica lo planeado.

La actitud del gobierno condiciona las formas de comportamiento social y si el gobierno actúa de manera racional, la sociedad también deberá aportar la parte que le corresponde, colaborando con él, haciendo respetar sus derechos y cumpliendo con sus obligaciones. Lo anterior permite vislumbrar un fortalecimiento político e institucional en el gobierno con una sociedad más politizada y consciente de las realidades nacionales e internacionales.

Es importante tomar en cuenta, que el gobierno no debe perder de vista su papel mediador y monopolizador del poder, conservar las características y atribuciones soberanas que le confieren los instrumentos jurídicos-legales del país. Si el gobierno careciera de su poder coercitivo y hegemónico, desaparecería la figura del Estado-Gobierno como tal, y perdería la funcionalidad de su papel en la sociedad.

Es necesario instrumentar programas de apoyo, que le permitan a la Administración Pública

---

<sup>106</sup> Borja, Martínez Francisco, *“El nuevo Sistema Financiero Mexicano”*. FCE, México, 1991. p. 38

ofrecer respuestas viables, mediante la planeación y organización de metas y objetivos que se deseen conseguir y tomar la decisión más racional, acorde a los preceptos sociales que le dan razón de ser al Estado.

La Administración Pública es parte medular de la política estatal. Representa un punto coyuntural del Estado y debe reestructurarse para procesar demandas o perderá credibilidad ante la sociedad. Lo mismo sucede con las actitudes de la sociedad frente al Estado, tales como apatía a los procesos electorales e incredulidad en las instituciones gubernamentales.

#### **4.2. EL PODER EJECUTIVO EN LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.**

Es un hecho que la función que el Estado debe desempeñar se frena por las fuerzas del mercado, consecuencia innegable de la adopción del modelo neoliberal. Sin embargo, conceptos como libertad, bienestar social, gobierno y democracia han sido de algún modo los ejes estructurales del Estado.

En la actualidad no hay modelo en el mundo que no se pronuncie democrático. El gobierno mexicano no es la excepción, a pesar de los obstáculos y críticas que ha enfrentado, cuyos matices se enfatizaron desde la devaluación en diciembre de 1994, sumiendo al país en una crisis severa. Una repercusión de esta situación, fue la inestabilidad económica que se vivió durante el primer año de gobierno del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León. La sociedad padeció la falta de poder adquisitivo, incluso para satisfacer sus necesidades básicas. Los afectados fueron evidentemente, los más pobres y quienes tenían deudas con instituciones de crédito, éstos vieron incrementados de un momento a otro los intereses y el monto total de su deuda.



La crisis económica de 1995 y 1996 tuvo repercusiones en el ámbito político y social, provocando nuevas líneas de acción en la cúpula del poder, como las reformas democráticas, económicas y políticas que impactaron en la oposición política y en la sociedad.

El Presidente Ernesto Zedillo mantuvo el rumbo económico heredado por las reformas salinistas. Conservó las bases de la política social bajo el programa de solidaridad, ayudó de emergencia a bancos y deudores, sin evitar los fraudes bancarios del Fondo Bancario de Protección para los Ahorradores (FOBAPROA) de lo cual resultó otra crisis económica que persiste hasta nuestros días. Asimismo se afectó la negociación política para la reforma electoral con los partidos, cedió escaños que transformaron a la oposición en un grupo emprendedor y agresivo en la escena política.

El gobierno en la adversidad de sus primeros años logró impulsar tres reformas de consecuencias largas: 1. El replanteamiento del Poder Judicial, cuyos resultados no han sido del todo claros, debido a los casos de corrupción que se han generado en el Ministerio Público y la Procuraduría General de la República, 2. La reforma de las Pensiones de Seguridad Social, que replantea la estructura del Ahorro Interno Nacional y 3. La Reforma electoral de 1997, que propone a los partidos como ejes del sistema político mexicano

Si bien el gobierno zedillista en algunos momentos se ha desvirtuado en sus acciones sociales, las cuales han sido acompañadas por una recesión económica, es cierto también que durante su sexenio se dio un leve crecimiento económico, aunque con un bajo índice de empleo.

La crisis de credibilidad e impopularidad del gobierno zedillista ha encontrado en los partidos políticos de oposición una alternativa viable para la solución de los problemas sociales, por ello la Administración necesita, un proyecto de gobierno para establecer reglas básicas acordadas por todos, a fin de regular desacuerdos, moderar las diferencias y brindar a la sociedad una vía clara de participación.

Decepcionantes parecen, en cambio, el ámbito social, las condiciones de desigualdad y *marginación de las oportunidades no sólo entre la población más pobre, sino también en la clase media cuyo estancamiento y recesión económica es uno de los problemas de mayor auge en los años recientes.*

Pero la gran problemática es sin duda el proceso de transición y convergencia de esquemas y realidades nacionales, los cuales desde nuestra perspectiva son:

1. El auge de la violencia criminal y la inseguridad ciudadana, frente a la ineficiencia y corrupción de las corporaciones Jurídicas y dependencias policíacas.
2. Levantamientos de violencia política, guerrillas y la ineficiencia de los servicios de averiguaciones previas para prevenirlas y contenerlas.
3. Fracasos de las fiscalías y las investigaciones oficiales en los casos donde se implican a los altos funcionarios, así como la correlativa credibilidad pública que existe en torno a la imparcialidad de la justicia.
4. El conflicto del narcotráfico que implica indudablemente a la política exterior y las relaciones México- Estados Unidos.

El panorama indica, por tanto que el Gobierno falla en algunas de sus funciones centrales como: bienestar social, seguridad y prevención de la violencia. El ámbito económico no es lo único que debe importar pues está visto que hay situaciones que se le escapan de las manos y que repercuten en sus gobernados.

Es necesario poner en marcha una política que permita vislumbrar resultados a largo y corto plazo, puesto que el ejecutivo tiene a su disposición las diferentes instituciones públicas del ámbito administrativo, tal y como señala el artículo 26:

*“De los asuntos del orden administrativo, el Poder Ejecutivo de la Unión contará con las siguientes dependencias.*

*Secretaría de Gobernación*

*Secretaría de Relaciones Exteriores*

*Secretaría de la Defensa Nacional*

*Secretaría de Marina*

*Secretaría de Hacienda y Crédito Público*

*Secretaría de Desarrollo Social*

*Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca*

*Secretaría de Comercio y Fomento Industrial*

*Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural*

*Secretaría de Comunicaciones y Transportes*

*Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo*

*Secretaría de Educación Pública*

*Secretaría de Salud*

*Secretaría de Trabajo y Previsión Social*

*Secretaría de la Reforma Agraria*

*Secretaría de Turismo*

*Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.”<sup>107</sup>*

---

<sup>107</sup> *“Ley Orgánica de la Administración Pública” p. 14*

Además de contar con la facultad de nombrar directamente a sus colaboradores, puede evaluar las acciones emprendidas durante su administración, según lo marca el artículo 22 de la Ley Orgánica de la Administración Pública

*“El presidente de los Estados Unidos Mexicanos podrá celebrar convenios en coordinación de acciones con los gobiernos estatales, y con su participación, en los casos necesarios, con los municipios, satisfaciendo las formalidades legales que en cada caso procedan, a fin de favorecer el desarrollo integral de las propias entidades federativas “*<sup>108</sup>

Los titulares de las secretarías, a su vez obedecen las líneas de acción diseñadas por el Poder Ejecutivo.

*“Art. 12 Cada Secretaría de Estado o Departamento Administrativo formulará, respecto de los asuntos de su competencia, los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República”*<sup>109</sup> Mientras que el artículo 11 afirma dicha condición: *“Los titulares de las Secretarías de Estado y de los Departamentos Administrativos ejercerán las funciones de su competencia por acuerdo del Presidente “*<sup>110</sup>.

Para el mejor manejo de la administración el Ejecutivo tiene también a su disposición a los organismos descentralizados, según lo indica el artículo 3°

*“El poder Ejecutivo de la Unión se auxiliará, en los términos de las disposiciones legales correspondientes, de las siguientes entidades de la administración pública paraestatal:*

- I. Organismos descentralizados;*
- II. Empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito, e instituciones nacionales de seguros y de fianzas, y*
- III. De los Fideicomisos.*<sup>111</sup>

---

<sup>108</sup> *Ibidem.*, p. 13.

<sup>109</sup> *Ibidem.*, p. 11.

<sup>110</sup> *Ibidem.*, p. 11.

<sup>111</sup> *Ibidem.*, p. 10

En materia de federalismo, el avance más significativo es la elección del Gobierno Federal al delegar a los Estados y Municipios la aplicación del gasto para el desarrollo social del ramo 33 en materia de Educación Básica y Normal, Salud, e Infraestructura Social; buscando con ello una participación regional y equilibrada. Los Estados y municipios asumen una mayor responsabilidad al conjuntar sus acciones con los objetivos de desarrollo nacional del Gobierno Federal en beneficio de la población que gobierna, particularmente en el combate a la pobreza y las prioridades de educación, salud, asistencia social y desarrollo de la infraestructura básica municipal.

En su intento por consolidar un Estado y Gobierno democrático, el Presidente debe fortalecer a las instituciones administrativas, para aumentar su capacidad institucional de respuesta en la provisión de bienes y servicios.

Analizando la estrategia política y considerando que el Sistema de Partidos Políticos representa una opción de expresión y participación que fortalece y renueva el desarrollo político, durante el segundo año de gobierno del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León se llevaron a cabo reformas electorales para fortalecer la autonomía del Instituto Federal Electoral, mediante la participación de los Consejeros Electorales, además se creó el Tribunal Electoral de Poder Judicial de la Federación para garantizar el desarrollo de elecciones democráticas.

Otro aspecto del ámbito político es a la división de poderes y separación de las facultades que a cada uno compete. Se implementó un mecanismo de coordinación que establece la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal para dar fluidez a las acciones y decisiones del Ejecutivo, que durante 1998 presentó, 17 iniciativas de ley, decretos y reformas a las diversas

disposiciones, 13 a la Cámara de diputados y 4 a la de senadores, promulgándose 142 leyes, decretos y convenios para su observancia y cumplimiento.

Sin embargo, cada vez es menor la confianza ciudadana en los procesos electorales y la oposición se encuentra relegada a los espacios parlamentarios asignados, su decisión es casi nula. Se concibe entonces un Estado incoherente acciones y decisiones contradictorias.

El gobierno debe replantear el papel que juega, puesto que éste ha sido fruto de una evolución con decadencias y apogeos. No debe olvidarse el bienestar de las mayorías y ejercer la soberanía que por naturaleza le pertenece, sin importar realmente la teoría y/o políticas que adopte.

El Estado debe de garantizar la plenitud de los derechos ciudadanos e impedir que los intereses personales se sobrepongan en la sociedad. El Estado cuenta con los elementos jurídicos y administrativos para el cumplimiento de dichos fines, definidos explícitamente en todo el bagaje jurídico-legal e institucional manifestado por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Orgánica de la Administración Pública, por mencionar algunos.

De cualquier forma, el Estado fundamenta sus políticas en la existencia de un buen gobierno con un contenido público que evita la disgregación o desmoronamiento del mismo y para ello necesita:

- Equilibrar los poderes, ampliando la proporcionalidad de representación en el Congreso de la Unión y equilibrar las facultades presidenciales.

- Renovar el Federalismo, descentralizando las funciones administrativas así como los servicios que proporciona el Estado a nivel federal y garantizar la plena autonomía y democracia dentro del régimen político de cada Estado.
- Procurar justicia, eliminando la arbitrariedad y corrupción dentro del sector público.
- Fortalecer los partidos políticos, con el objeto de brindar a la ciudadanía más y mejores posibilidades de representación en el ámbito público con el fin de determinar y satisfacer las múltiples demandas sociales.

De ahí que la definición de la agenda pública, requiera de una orientación capaz de responder a una comunidad que tiende a diferenciarse cada vez más del sector público.

Es necesario abrir espacios que promuevan un margen de participación y representación ciudadana, así como la resolución de los nuevos esquemas sociales e internacionales. Nos encontramos en una transición donde el depositario del Poder Ejecutivo debe ejercer un liderazgo de calidad, auxiliándose de la estructura administrativa que tienen a su disposición el Supremo Poder Ejecutivo de la Nación.

#### **4.3. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO ZEDILLISTA**

##### **¿AVANCE O RETROCESO?**

El proceso de transformación de la Administración Pública ha sido constante en la evolución de la planeación y organización gubernamental porque se encuentra en una etapa en que los cambios ocurren vertiginosamente. Por lo que la propuesta oficial del sexenio

zedillista para reformar al Estado ha consistido en minimizar su estructura a través de las privatizaciones.

La reforma ha generado grandes cambios, no tan favorables a nuestra sociedad, como es el caso de la sustitución de los monopolios públicos por los privados, la crisis bancaria, la inseguridad pública y la desigualdad en la distribución del ingreso; cuyo fiel reflejo es la *pobreza extrema de millones de mexicanos*

El adelgazamiento del Estado es una estrategia poco recomendable. Es necesario centrarse en las estructuras del mismo y la forma en que es administrado. Ante dicho panorama, la coherencia entre acciones y decisiones es fundamental para guiar la situación de nuestro país. Elemento vulnerable de los gobiernos neoliberales es la Administración Pública, la cual al ser adaptada a esquemas modernizadores -que poco o nada tienen que ver con su contexto-, con la única finalidad de reducir costos sin tomar en cuenta la calidad del servicio que se brinda, debilita la imagen del Estado y por lo tanto del Presidente.

La finalidad del siguiente análisis es desarrollar un esquema o escenario que permita comparar y evaluar la situación actual de la Administración Pública, partiendo de la esencia y finalidad que ha tenido ésta desde su creación e implantación y cómo se ha transformado, a partir de su inclusión en el modelo Neoliberal.

Considerando que el campo de acción para la Administración Pública es indudablemente la sociedad, se inicia con una reseña de la situación actual y de las repercusiones de las políticas públicas en los sectores sociales.



La política social se estructuró en dos vertientes: una orientada a la población en general y otra de acciones dirigidas, cuyo objetivo es el combate a la pobreza. A través del primer tipo de acciones se atendieron las obligaciones que la nueva Ley del Seguro Social establece para el Gobierno Federal, así como los programas que proporcionan servicios de educación, salud, capacitación laboral y vivienda. Mediante los instrumentos que se encuentran a disposición de la Administración Pública, se avanzó en la dotación a las comunidades marginadas de infraestructura social básica, debido a la distribución de ingresos realizada en zonas que cuentan con una población económicamente inactiva y que representan un bajo índice de participación en el Producto Interno Bruto.

En lo que se refiere a las estrategias establecidas para impulsar el desarrollo social, se encuentra la transferencia de responsabilidades, facultades y recursos del Gobierno Federal a los Estados y Municipios, reflejada en la reforma a la Ley de Coordinación Fiscal de diciembre de 1997, mediante la cual se creó el ramo 33. También la descentralización de los servicios de salud que se inició en 1996, y que de alguna forma logró consolidarse durante 1998. Con ella se atendió un considerable porcentaje de la población, sobre todo aquella sin acceso regular a estos servicios.

En 1997, con la integración de 32 organismos públicos, se concluyó la descentralización de los servicios de salud a la población abierta, conforme al Acuerdo Nacional para la Descentralización Integral de los Servicios de Salud, lo que implicó la transferencia de 121,093 plazas federales y 7,336 bienes inmuebles. Para 1998, el presupuesto autorizado para las entidades federativas y el Distrito Federal mediante el Fondo de Aportaciones para lo

servicios de salud ascendió a 12,503.1 millones de pesos, según la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

En el ámbito de seguridad social uno de los objetivos, ha sido mejorar los niveles de bienestar y la calidad de los derechohabientes, mediante la previsión de más y mejores prestaciones a jubilados, la atención a los hijos de las madres trabajadoras y las actividades de *recreación, deporte y cultura para asegurados y sus familiares*.

A fin de lograr mayor equidad en la asignación de recursos, la ley de Coordinación Fiscal establece el uso de una fórmula de distribución presupuestal a las entidades federativas a *partir de un factor per capita para la población abierta, que incorpora variables de natalidad, marginalidad y gasto en salud*.

Respecto a la Educación, su manejo ha sido delegado a los Estados y Municipios, por ello, fue necesario transferir el total de activos y personal a organismos creados con el propósito de que ellos se encarguen de su administración. Así se asegura la correspondencia entre el hecho de que los gobiernos estatales ya cuentan con la mayor parte de los recursos para la construcción de espacios educativos y el control de los instrumentos operativos.

En materia de trabajo y previsión Social se entregaron recursos presupuestales a los gobiernos estatales del país, para la operación del Servicio Nacional del Empleo (SNE) y el programa de Becas de Capacitación para desempleados (PROBECAT). Hay entonces, una mayor participación de los servicios estatales de empleo en la orientación para la capacitación y en la asignación de recursos para áreas con mayor impacto en los mercados laborales locales.

A través de la operación del Programa de Calidad Integral y Modernización se fortalecen las acciones de Coordinación con los Estados para la capacitación de trabajadores en activo, mediante la cooperación de diversas cámaras y asociaciones empresariales en los comités Ejecutivos locales de 54 unidades promotoras de la capacitación, localizadas en todo el país.

Otro aspecto de la política social, contemplado en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, bajo el nombre de Equidad; pretende, mediante programas compensatorios incluir a los 3 niveles de gobierno, para brindar apoyo a grupos de población y a escuelas que por su condición de marginación y aislamiento observan los mayores rezagos en educación y pobreza.

Con relación a la dinámica demográfica, el Ejecutivo realizó una revisión del marco jurídico, con el objeto de dar reconocimiento a las instancias de planeación demográfica estatal y municipal como figuras responsables de la conducción de estrategias en el ámbito local, acordes a la diversidad sociodemográfica regional.

A fin de lograr una congruencia con los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, se revisó el ordenamiento territorial de las actividades económicas y de los asentamientos humanos, así como la inducción del crecimiento de las ciudades o centros de población. Las estadísticas indican que siete de cada diez mexicanos viven en un ámbito urbano, por lo que es necesario realizar mayores esfuerzos para mejorar la calidad de vida en las ciudades.

Respecto a participación y atención ciudadana, se promovió en los niveles de Gobierno Federal, Estatal y Municipal una cultura de servicio basada en consultas a la ciudadanía, para

*conocer y medir los efectos de sus productos y servicios, lo que de tomarse en cuenta puede servir para definir acciones de mejoramiento y lograr una mayor efectividad en el trabajo gubernamental.*

De alguna forma el gobierno, sólo ha llevado a cabo las tareas y actividades que le corresponde desarrollar, atendiendo las demandas de la sociedad en la medida en que los recursos lo han permitido. No es posible hablar de un cumplimiento cabal de los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.

Debido a que el gobierno ya no puede sostener las políticas implementadas durante la implantación del Estado Benefactor, existe la alternativa de trabajar conjuntamente con las *asociaciones particulares para promover diferentes servicios sociales en donde el Poder Ejecutivo funcione como mediador, pero sin dejar de regular las condiciones económicas del país, promoviendo el incremento de la población económicamente activa.*

Una de las alternativas para consolidar lo anterior, fue la privatización rechazada por el sector social más afectado: la clase media- baja. Sin embargo, el rotundo fracaso se puede adjudicar a diversas razones, una de ellas es el mal manejo dado a los fondos obtenidos por dicha acción.

El ámbito administrativo comprende en sí las acciones del gobierno para eficientizar sus procedimientos y ha comenzado por controlar el sector centralizado del mismo, aquellas *instituciones que dependen directamente del Ejecutivo.*

Dicho sistema se ha establecido con la finalidad de ofrecer una mejor imagen a la opinión pública, y una de las políticas aceptadas dentro del mismo sector ha sido el programa de simplificación que se ha implantado al interior de los organismos, dependencias y demás instituciones para mejorar la atención al público, a través del mejoramiento de Oficinas, reducción de trámites, requisitos y sobre todo la descentralización y desconcentración de facultades o atribuciones jurídicas y administrativas. Lo que retoma una de las más importantes teorías del ámbito administrativo, la de calidad en el servicio, cuya finalidad precisamente es mejor atención al cliente, en menos tiempo y con menos procedimientos burocráticos.

Lo anterior resalta la importancia de reformar la estructura administrativa que resultaría insuficiente o imperfecta, sino se estimula una ética profesional dentro de los servidores públicos delimitando claramente los derechos y obligaciones del servidor público. Al profesionalizar al personal se conforma una administración de especialistas, verdaderos profesionales que realicen eficazmente su trabajo.

Las reformas administrativas se contemplan en varias líneas de acción relacionadas con el contexto global por el cual atraviesa México. Dentro de las más importantes está el Servicio Civil de Carrera que se adapta al nuevo concepto estatal, en donde el sector público pasa de productor-dirigente de bienes y servicios a regulador del desarrollo económico, político y social. Se necesita un gobierno innovador que pueda satisfacer las demandas emergentes de la sociedad

Ante este panorama es probable que el Servicio Civil de Carrera, pueda formar parte hoy en día, del cambio y reestructuración que del Estado se pretende, muestra de ello es que

derivado del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) lo contempla al referirse propiamente a la profesionalización del sector público, tomando en cuenta que la base de la modernización, radica fundamentalmente en quienes en ella laboran: los servidores públicos.

A pesar de que durante el sexenio zedillista el servicio civil de carrera es una acción discutida, no es nuevo en el ámbito gubernamental de nuestro país. Antes de que se planteara como general y obligatorio para ciertas dependencias, en algunas de ellas como la Secretaría de la Defensa Nacional (SDN) y la Secretaría de Relaciones Exteriores, se encontraba en función dicho modelo desde años atrás. Lo cual alguna manera dio la pauta para que éste fuera implementado en otras instituciones que llevan a cabo funciones de carácter globalizador como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM).

México a diferencia de algunos países europeos como Francia e Inglaterra e incluso algunos latinoamericanos como Brasil, aún se encuentra rezagado en cuanto a lo que en materia de servicio civil de carrera se refiere. El acceso a la función pública en dichos países se rige desde hace algún tiempo mediante un sistema de ética e igualdad de oportunidades que pretende dar el cargo a la persona más preparada para desempeñarlo. En ello influyen los mecanismos de evaluación utilizados y las estructuras institucionales establecidas. Es importante mencionar que dichas naciones poseen por lo regular la de tipo lineal o abierta, que establece una línea de especialización en las que se puede ascender.

Sin embargo, el hecho de que en otros países funcione y que hasta el momento presente mucho más ventajas que limitaciones, no debe dar lugar a que en el nuestro se pretenda

implantar o de hecho copiar en su totalidad dicho modelo. Sería repetir un error en él que tantas veces se ha caído como el de importar ideologías, modelos, estructuras e intentar hacerlas funcionar dejando de lado las circunstancias contextuales en las que la Nación se ha desarrollado y vive cotidianamente.

En México a lo largo de mucho tiempo la Administración Pública se encuentra inmersa en un ambiente de corrupción, compadrazgo, servilismo, desde quienes ocupan un puesto menor, hasta quienes se encuentran al mando. Los abusos de poder o los excesos de confianza son comunes. Reivindicar la función pública ante un panorama tan ambiguo no es una labor sencilla, sobre todo cuando los errores han llegado a su plenitud e incluso se ha puesto en duda la utilidad de la Administración Pública.

Ante esta problemática el servicio civil de carrera ha promovido la adaptación de un código de ética para el servidor público, reforzado con un sistema de retribución justo, prestaciones adicionales, preparación profesional, con la finalidad de infundir lealtad institucional al personal, aunque dicho proceso se da en forma gradual y con resultados a largo plazo.

Algunas de las ventajas que presenta esta propuesta son:

- El ingreso de los servidores al sector público debe ser con base en el mérito.
- El establecimiento de una planificación de los recursos humanos como un instrumento de apoyo al servicio civil
- La estructuración de una carrera académica del Administrador Público, de acuerdo con las necesidades específicas del mercado de trabajo.
- Vinculación del servicio civil al desarrollo nacional.
- Generar una capacitación permanente del servidor público.

- Neutralidad política del servidor público.
- Promoción permanente e invariable de una actitud de honestidad.

La adopción del servicio civil de carrera por las dependencias del sector público se encamina a evitar que se enucie y desprestigie la Administración Pública. Las desventajas de esta propuesta son:

- Limitada capacidad de infraestructura para atender las demandas de los ciudadanos.
- Un excesivo centralismo.
- Deficiencia en mecanismos de evaluación.
- Diferencias entre los trabajadores de base, honorarios, plaza, etc.
- Resistencia u oposición por parte de los recursos humanos a la capacitación.

Para contrarrestar las desventajas se ha evaluado la gestión pública, estableciéndose una periodicidad trimestral para la presentación de informes en el ejercicio del presupuesto, el cumplimiento de metas y la ejecución de los principales proyectos de inversión, así como la evaluación de los programas sectoriales derivados del Plan Nacional de Desarrollo. Esto se ha complementado con el Programa de Modernización Administrativa (PROMAP).

Finalmente la rendición de cuentas de los servidores públicos se ha convertido en un principio fundamental para avanzar en el proceso de la modernización administrativa con apego al derecho, esto se puede analizar directamente en los resultados estadísticos de las sanciones a servidores públicos, que presenta una tendencia notable en la reducción de dichos actos.



Casi desde su aparición la Administración Pública ha desempeñado la función de intermediaria entre el titular del Poder Ejecutivo y la sociedad a la que gobierna, su estrecho vínculo con esta última le ha permitido conocer necesidades, identificar problemas y satisfacer demandas; tratando en todo momento de generar respuestas adecuadas y pertinentes para cada situación. Sin embargo, la Administración Pública ha sido rebasada por la misma sociedad a la que siempre ha servido. Su efectividad en el procesamiento de demandas ha quedado a un lado, al verse imposibilitada para dar atención a todos, con la eficiencia y calidad requeridas.

Soluciones y alternativas para mejorar la situación actual son las que se requieren para avanzar en la Administración Pública, tales programas o proyectos deben instrumentarse acorde a las condiciones internas de país, sin de importar modelos extranjeros.

Es necesario un cambio estructural en el sistema gubernamental, exterminar la corrupción, profesionalizar al servidor público y brindar un mejor servicio. La sociedad misma esta tan envidiada de los procesos que determinan el funcionar del sistema. Sigue repitiendo los mismos vicios con los que se ha tenido que enfrentar el gobierno, aún dentro de sus propias instituciones.

Se requieren soluciones de fondo y no de forma como se ha venido observando en la realidad, que permitan corregir los errores del mal funcionamiento del sistema gubernamental y de las estrategias inadecuadas de la Administración Pública para procesar las demandas sociales

Lo anterior sugiere la necesidad de un líder que replantee la situación actual, ofrezca nuevas alternativas y pueda conjugar con inteligencia y con visión integral, los medios y fines para lograr lo planeado.

#### **4.3.1 FEDERALISMO**

El federalismo es al igual que la privatización o el Gobierno del Distrito Federal uno de los temas coyunturales del sexenio del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, señalados en su Plan Nacional de Desarrollo y en la Reforma del Estado.

El impulso que ha pretendido dar al federalismo no ha sido ampliamente explicado, pues en tanto. En sus innumerables discursos habla de la delegación o transferencia de funciones a los gobiernos estatales y municipales pero su administración no lo refleja. Todavía existen prácticas centralizadoras y la aplicación de los principios federalistas dista de ser una real.

En años anteriores el Poder Ejecutivo fuerte administrativamente dio lugar a una excesiva centralización de funciones en el Gobierno Federal, con lo que se redujo notoriamente el campo de acción de los gobiernos locales. Muchos asuntos de los ámbitos económico, social y político se centralizaron. Asuntos que bien podían resolver los gobiernos estatales y municipales con toda seguridad con mayor eficiencia, por estar más cerca de las necesidades, problemas y demandas de la población y por conocer mejor su entorno geográfico, económico, político y demográfico.

La concentración de la Administración Pública ha ido más allá de lo que señalan las premisas de un Gobierno Federal en el equilibrio de poderes y en la democracia, él se ha

reservado para sí áreas y sectores económicos estratégicos. Prueba de ello es que cada vez que diseñan políticas o programas económicos o sociales, incluso simples proyectos (de infraestructura, por ejemplo) en lugar de proponerlos a los gobiernos estatales o municipales para su instrumentación y asignarles los recursos necesarios, los asume directamente, limitando el campo de acción de los otros niveles de gobierno y dando origen a dependencias y organismos de la más variada índole para realizarlos.

*“De esta manera se produjo lo inevitable una elevada concentración de tareas gubernamentales y de recursos económicos en la federación y en contrapartida, un estancamiento cuando no retroceso de las facultades y responsabilidades a cargo de los gobiernos estatales y municipales, los que carentes de recursos económicos y técnicos fueron acostumbrándose a servir de simple apoyo a todo lo que viniera de la federación. Así lo exigieron las circunstancias, así lo requirió el régimen político que se implantó en la República y con ese modelo se fortaleció más a los Presidentes de la Nación Mexicana.”<sup>112</sup>*

Es incuestionable, la propia Constitución dio lugar y sirvió de instrumento para que el titular del Poder Ejecutivo poseyera facultades absolutas. La Constitución establece dos órdenes jurídicos: el de la federación y el de los estados, caracterizándolos por la igualdad en el sentido de que ambos están subordinados a la misma Constitución y ninguno puede salirse de su esfera de decisión. Difícilmente la primera cumple con este postulado, lo cual ha sido permitido y justificado, pues a lo largo de la historia son incontables las ocasiones en que el Gobierno Federal ha violado el ámbito de las entidades y éstas, ya sea por una razón o por otra no han litigado sus derechos ante quien pasa por encima de ellos. Probablemente se deba a que ha sido tal el dominio del Poder Ejecutivo que los gobiernos locales no se han atrevido a desafiar al gobierno central por temor a represalias.

---

<sup>112</sup> MENDOZA, Berrueto Eliseo. *“El Presidencialismo Mexicano, una transición entre la reforma del Estado”*. FCE, México, 1998 p 39

Sería falso afirmar que no se han suscitado controversias entre ambas jurisdicciones. Una de ellas se presentó durante el sexenio pasado, cuando el Gobernador de Tabasco, el Lic. Roberto Madrazo contravino al Presidente Salinas y a la Procuraduría General de la República, cuando ésta intentó investigar, por denuncia del PRD, el origen de los recursos invertidos durante su campaña electoral, argumentando que las averiguaciones al respecto concernían única y exclusivamente a las autoridades locales.

Con el Dr. Ernesto Zedillo es diferente, quien para intentar demostrar su liderazgo incurrió en acciones autoritarias, ignorando elementos como: autoridad, poder y habilidad para que las situaciones de confrontación y negociación con los gobiernos locales no se le fueran de las manos.

En este sentido la falta de liderazgo del Dr. Ernesto Zedillo permitió que muchos problemas estados como Chiapas, Guerrero se vean acentuados por de recursos para enfrentar las demandas de sus habitantes. No se trata de ceder repentinamente a las entidades federativas responsabilidades que por largo tiempo no han desempeñado, sino de cumplir y hacer cumplir la realización del nuevo federalismo, planteado en el Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000 donde se exponen estrategias encaminadas a delegar paulatinamente funciones de distintos ordenes a los Estados.

En una conferencia de prensa ofrecida el 18 de marzo de 1995 el Presidente reconoció

*“Que en México para enfrentar el centralismo opresivo, retrograda, insensible e ineficiente, el nuevo federalismo debe implicar una redistribución de autoridad, responsabilidades y recursos del Gobierno Federal hacia las ordenes estatal y municipal, sin que esto signifique la desaparición de la autoridad nacional.”*<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> LING, Altamirano Alfredo, “Zedillo Mil días tratando de gobernar” Grijalbo, México, 1997. p. 97-99

En esa misma ocasión, anunció acciones a corto plazo como la reforma al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal (SNCF) y la iniciativa de la ley reglamentaria del artículo 105 de la Constitución (aprobada el 10 de abril de ese mismo año), con el fin de resolver las controversias legales que se pudieran producir entre la Federación, los Estados, los Municipios y el Distrito Federal.

Posteriormente delineó esta propuesta, precisando que el nuevo federalismo abarcaría aspectos tales: la educación Media Superior y Superior, la construcción de escuelas y los servicios de salud, a fin de que los gobiernos locales aseguraran y promovieran una mejor atención a la población. Incluyó dentro de esta acción descentralizadora las funciones de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Social y las de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, y actividades sustantivas de la política ambiental y del manejo del agua.

El impulso al nuevo federalismo se entendió como la transferencia de funciones y medios de las dependencias federales a los estados y municipios. Sin embargo, la eficaz redistribución de competencias, facultades y recursos de la federación debió distinguir entre federalización y centralización. En el caso de la primera, el objetivo era que la toma de decisiones correspondiera a las autoridades locales; mientras en el segundo, el centro buscaba delegar algunas funciones manteniendo el poder de decisión sobre la asignación de recursos.

*"No obstante, el 15 de noviembre de 1995, fecha en que debía verse reflejado el espíritu del renovado federalismo, específicamente en los contenidos numéricos de las propuestas nada. Todo siguió prácticamente igual. La Secretaría de Hacienda, a cargo*

*de Guillermo Ortiz Arana argumentó siempre en defensa de la Federación, pero ahogó aquel brote y aquella oportunidad de autentico federalismo.”<sup>114</sup>*

Por enésima ocasión nuevamente una oportunidad perdida, pero no por culpa del Secretario de Hacienda, sino por el titular del Poder Ejecutivo quien no hizo respetar ni cumplir lo pactado en los diferentes foros de análisis y mucho menos respaldó lo declarado en varias ocasiones por él mismo en torno al federalismo. Cuando un Presidente no cumple lo que promete a la sociedad, y en este caso a los gobernadores estatales pierde credibilidad.

El Dr. Zedillo ha intentado justificar su pasividad y falta de intervención en los problemas cruciales que se le han presentado –como el caso del levantamiento armado en el Estado de Chiapas- declarándose defensor y convencido participe de la democracia ¿Por qué entonces cuando puede comprobar a sus críticos que esto no sólo es una excusa para disculpar y atenuar su ausencia de determinación, no lo hace?

El dar paso a un verdadero federalismo, consideramos, era una de las vías más idóneas para demostrar que su debilidad era una prueba contundente de que en realidad quería un gobierno democrático, donde la sociedad opinara y participara, conservando la igualdad que la propia democracia brinda a todos los ciudadanos y donde se respeta y admite lo consensuado por la mayoría. Lamentablemente no fue así, y con ello manifestó una vez más que a él como titular del Poder Ejecutivo le faltó no sólo la decisión, capacidad o habilidad, sino Liderazgo.

El liderazgo que todos sus predecesores ejercieron para lograr los objetivos y metas que se formularon durante su gobierno, no se refleja en sus acciones. Es innegable su falta de liderazgo, lo cual afecta e impacta en el funcionar de la Administración Pública.

---

<sup>114</sup> *Ibidem* , p 100

Si el Ejecutivo incurre en no poner en práctica lo pactado con los diferentes sectores, como lo fue la renovación del federalismo, la Administración Pública no podrá responder a las exigencias y demandas de la sociedad. Los cambios se deben dar desde la cúpula, desde arriba y a quien más corresponde llevarlos a cabo, sino al mismo Presidente. Desde años atrás el poder se ha ejercido de manera vertical y así se ha trabajado y gobernado. Por ello, si realmente se deseara una transformación, la decisión está en quien se encuentra en la cima del poder

Un claro ejemplo de lo que pueden ocasionar las promesas no cumplidas y la falta de liderazgo del Poder Ejecutivo en la Administración de su gobierno, es que los propios gobernadores estatales en su afán de dotar de más recursos y mejores medios a los habitantes de su estado desobedezcan los mandatos presidenciales, y pongan en contradicho una Ley del Congreso de la Unión, como sucedió en el Estado de Puebla, cuyo gobernador el Lic. Manuel Bartlett en 1998

*"Estableció una asignación distinta de los recursos federales destinados a municipios de la entidad, con el propósito de corregir la elevada influencia de una variable demográfica en la fórmula inicial de distribución. Se trataba de recursos presupuestales incorporados a un nuevo ramo, el 33 destinado a fortalecer las finanzas municipales, que el Ejecutivo incorporó en su proyecto de presupuesto para 1998. El gobernador poblano arguyó que su intención era que los municipios con menos población, que son los más pobres, pudieran acceder proporcionalmente a una mayor parte de los recursos distribuibles."*<sup>115</sup>

Finalmente el proyecto de Ley del Lic. Manuel Bartlett fue vetado, pues la Suprema Corte de Justicia falló en su contra y a favor del Gobierno Federal. Sin embargo, es interesante observar como un gobierno local se atrevió a sublevarse al Presidente, sentando las base de

---

<sup>115</sup> MENDOZA, Berrueto E. op cit pp 371-372

lo que pudo haber sido un cambio en la relación Gobiernos Estatales-Gobierno Federal. El Ejecutivo ejerció su autoritarismo, el cual no hubiera sido necesario, si en su momento hubiera practicado una estrategia adecuada que le permitiera mantener todos los factores a su favor y ser él mismo quien propiciara una mejor distribución de los recursos presupuestales a las zonas más pobres del país.

Para concluir este apartado no nos quedan por decir sino tres cosas: Primera, el federalismo es sin lugar a dudas uno de los rasgos más destacados del proyecto de país que en nuestra Constitución se plasma. Y ello no parte de la búsqueda de una utopía sino del convencimiento de que la extensión y complejidad de la geografía nacional, aunada a la diversidad étnica y cultural de sus regiones obliga a un enfoque, que sin perder de vista el conjunto, distinga las necesidades y diferencias específicas de los habitantes de cada rincón de la República.

Segunda, que la distancia entre los problemas y soluciones no solo es amplia sino que esta llena de obstáculos, limitando la efectividad de la Administración Pública en los gobiernos estatal y municipal, cuya capacidad de respuesta disminuye en la medida en que el Gobierno Federal no permea el establecimiento de procesos, estructuras y organización encaminadas a cumplir la función que justifica su existencia: atender oportuna y eficazmente las demandas sociales.

Y última, la cual está dirigida al tema central que ocupa a éste estudio, es la de que un líder si es necesario delega funciones y en este caso, dejar que cada gobierno local se haga cargo de la administración de los diversos asuntos que son de su competencia, sería un apoyo que permitiría al Ejecutivo enfocarse a problemas de carácter más general, sin olvidarse claro esta



de vigilar y supervisar que cada estado o municipio cumpla de manera honesta con el Pacto Federal.

#### 4.3.2. PRIVATIZACIÓN.

El proceso globalizador es uno de los esquemas adoptados por la mayoría de los países, a partir de una intensa búsqueda de soluciones a los problemas socioeconómicos, políticos y sociales que enfrentan las sociedades actuales, puesto que el socialismo dejó de ser una alternativa viable y el liberalismo tampoco ofrece respuesta alguna, el capitalismo en su máxima expresión sigue siendo la única alternativa para las sociedades contemporáneas.

Ante dicho contexto el término razón de estado se ha vuelto un tema de discusión ampliamente controvertido, si partimos desde sus orígenes con Maquiavelo y como algunos politólogos lo han descrito y estudiado

*"El estado no se explica por sí mismo. Su proyección e impulso responde a la lógica del poder y a los cambios históricos. Por eso la vida del estado no es uniforme, sino contrastante, diversa y regida por las mutaciones que alteran, impactan y transforman a la sociedad. Esto significa que la transformación de la sociedad es un proceso correlativo a la conservación del Estado"* <sup>116</sup>

*"El Estado es la organización política de la sociedad, sin el Estado, la sociedad no puede aspirar a desarrollar su proyecto de vida. El Estado sin la sociedad es institución que carece de sentido e identidad."* <sup>117</sup>

La relación Estado-sociedad conforma la figura dicotómica por excelencia desde sus orígenes, atravesando por las múltiples transiciones que han afectado la estructura estatal

---

<sup>116</sup> UVALLE, B Ricardo "Los nuevos derroteros de la vida estatal" Edit I A P E M . México, 1997. p 11

hasta nuestros días. Podemos delimitar un lapso específico en donde se definen y enfatizan límites como funciones de ambos elementos.

Dicho período es el Estado de derecho,

*“Que nace como una conjugación de fuerzas encaminadas a dar orden y contenido a lo diverso y plural de la sociedad, que para constituirse, se reconoce a partir de un pacto social, donde cada uno de sus miembros toma conciencia de la asociación política que defiende y protege con la fuerza común a la persona y los bienes de cada asociado, y por la cual cada uno, uniéndose a todos, no obedece sino a sí mismo y permanece tan libre como antes, cuya solución da el contrato social”.*<sup>118</sup>

El Estado de derecho o liberal ha planteado un dilema muy interesante, que ¿dónde comienza lo privado y termina lo público? ¿cómo el individuo deja de serlo para convertirse en ciudadano? La libertad individual, la propiedad privada, libertad de expresión, de industria y de comercio, son realmente paradójicos e indefinibles, debido al dominio contundente del Gobierno sobre la sociedad y el individuo.

En el espacio de lo público y lo privado se debe respetar la privacidad de los individuos dentro del contexto de acción que le es permitido. Cuando se ejerce un autoritarismo promovido por el Poder Ejecutivo al suspender algunas garantías individuales o violar los derechos del ciudadano, implica una ruptura social.

La desaparición de las formas básicas de organización y de todo aquello que le permitía a la ciudadanía mantenerse unida, como la falta de valores cívicos, la pérdida de identidad y de compromiso social, desembocan en la definición de conceptos erróneos de lo que representa

---

<sup>117</sup> *Ibidem.*, p. 12

<sup>118</sup> *Ibidem.*, p. 68.

el Estado y los elementos que lo conforman.

En la actualidad el Estado ha sido sustituido por las fuerzas del mercado, por el gran capital internacional, por las grandes empresas transnacionales y por las organizaciones externas. Como en muchas ocasiones, la especulación de la moneda nacional, por unas cuantas personas u organizaciones ha sublevado la figura estatal con consecuencias fatídicas para la sociedad, poniendo en riesgo la seguridad nacional y el nivel de vida de las clases sociales económicamente menos favorecidas.

Los estados se encuentran sin los elementos necesarios para enfrentar estos problemas, dicha situación deviene de un contexto histórico-social que tomó de base la estructura del capitalismo, dio un giro vertiginoso para desembocar en lo que ahora llamamos el Neoliberalismo.

*“Los modelos económicos impuestos en el mundo durante los últimos 30 años han producido un desmesurado avance de la pobreza, un proceso acelerado de concentración de la riqueza en ciertas regiones del mundo y en determinados estratos de cada una de las sociedades del mundo”<sup>119</sup>.*

*“La soberanía que fue reconocida durante muchos siglos como el carácter fundamental del Estado para crear y abolir sus propias leyes, hoy en día es un tanto omitida, dada la permanente abdicación de las soberanías nacionales en materia económica que algunos gobiernos suelen llamar modernización del Estado”<sup>120</sup>,*

---

<sup>119</sup> *ibidem* . p. 77

<sup>120</sup> *ibidem* . p. 80

Por lo que resulta obvio que las reglas en los diferentes ámbitos –sobre todo en el económico- ya no son dictadas por el Estado, hay otro poder tangible en términos financieros y políticos por encima de éste.

En la actualidad, bajo el parámetro que ha marcado el esquema globalizador y de los múltiples beneficios que éste implica (según las instituciones financieras internacionales), el libre juego de las fuerzas del mercado puede resolver las más deplorables condiciones de un país, respetando reglas y lineamientos para competir y participar con inteligencia. Pero los países subdesarrollados demuestran

*“Que como tales no pueden competir dentro del mercado en condiciones similares, dado que la competencia en los mercados internacionales es aguerida y requiere de calidad y productividad. Este contexto llamado globalización –que tiene elementos positivos– implica, entre otros aspectos, una claudicación de la facultad legislativa y reguladora de los estados, cuyo resultado es una concentración aún mayor de la riqueza mundial.”<sup>121</sup>*

La soberanía continúa siendo la mejor defensa de los países con una marcada desventaja dentro del contexto internacional. Es importante remarcar la importancia de los acuerdos internacionales, dado que resulta indispensable llegar a una negociación que permita a los estados conservarla y participar en el contexto internacional sin ser los relegados o explotados por los más fuertes.

La crisis económica que se vivió a partir de diciembre de 1994, presentaba para el gobierno entrante un panorama incierto y hasta cierto punto caótico. Sin imaginar que sería una de las

---

<sup>121</sup> Revista NEXOS, Núm., 793 *“El proceso globalizador como un entorno mundial”* Hector Aguilar Camín p. 37 México D.F. 17 de noviembre de 1998, publicación mensual.

más graves crisis de las últimas décadas para el país, se diseñaron y establecieron mecanismos de acción que permitieran de algún modo paliar la situación que se vivía.

El gobierno prestó, pronta ayuda a bancos y organismos que requerían de liquidez inmediata, pues su desaparición hubiera colapsado más la economía. Ocupándose de los distintos aspectos que integran a esta rama, logró dotar de cierta estabilidad a la Nación. De hecho hay rubros en los que es posible observar un moderado crecimiento.

En el caso del salario, la actividad productiva y el menor ritmo inflacionario contribuyeron a lograr una moderada recuperación de las remuneraciones reales, lo cual se manifiesta en la mayoría de los rubros del mercado laboral.

La inflación de los primeros años de gobierno del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León disminuyó considerablemente durante 1997, por lo que el crecimiento acumulado del Índice Nacional de Precios al Consumidor ascendió al 15%, cifra muy cercana a la meta anual de 15.0 por ciento y 12.0 puntos porcentuales menor que la correspondiente a 1996. La inflación anual al mes de junio de 1998 fue de 15.4 por ciento, inferior en 4.3 puntos porcentuales a la que se registró en el mismo mes de 1997, conservando en términos generales la tendencia descendente que inició en enero de 1996.

A pesar de que el gobierno enfrentó situaciones de escasez, el nivel de abastecimiento de los bienes básicos se acercó a su máximo histórico y, en promedio fue sustancialmente mejor que los observados en 1995 y 1996. Durante 1997, el nivel promedio de ese indicador se situó tan solo 0.1 puntos porcentuales por debajo de su máximo nivel histórico alcanzado en 1994.

En lo que se refiere a las Finanzas Públicas la recaudación del Gobierno Federal registró una caída de 4.9 por ciento anual real, al ubicarse en 263548.3 millones de pesos. Por su parte los ingresos tributarios mostraron un incremento de 16.1 por ciento real con relación a lo alcanzado durante la primera mitad de 1997, al percibir 194 130.5 millones de pesos, que refleja el dinamismo de la actividad económica y las medidas adoptadas para propiciar el cumplimiento adecuado y oportuno de las obligaciones fiscales. En contraste los ingresos no tributarios se redujeron debido principalmente a la menor captación de recursos provenientes de los derechos por la extracción de hidrocarburos.

En cuanto a los ingresos petroleros del sector público federal, que incluyen los ingresos propios de PEMEX, los derechos por extracción de hidrocarburos y los ingresos tributarios asociados al sector energético observaron paulatinamente un ligero incremento durante los primeros cuatro años de gobierno del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León. Sin embargo, la recaudación no ha sido del todo satisfactoria, debido al desplome del precio de la mezcla del crudo mexicano de exportación en el mercado internacional.

Entre los ingresos presupuestarios del gobierno Federal destacan los incrementos registrados en los impuestos Sobre la Renta y al Valor Agregado. El primero de ellos, se explica por el dinamismo registrado en la actividad económica durante 1997, que afectó positivamente a los pagos definitivos y el segundo por las ventas observadas como resultado de la recuperación económica.

Durante el presente gobierno la política de gasto público ha sido clave para cumplir con los objetivos económicos y sociales establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. Como consecuencia de la disminución de los ingresos petroleros el gasto público autorizado

se ajustó en tres ocasiones al nivel de recursos disponibles, con la finalidad de no generar desequilibrios macroeconómicos y alcanzar la meta fiscal establecida. Afectando así a los programas sociales

Con relación a la transferencia de recursos hacia las autoridades estatales y municipales, ésta se llevó a cabo mediante dos vertientes: la distribución de la recaudación de impuestos en el marco de la Ley de Coordinación Fiscal y el ejercicio descentralizado del gasto programable federal, que se realiza al amparo de convenios de coordinación establecen responsabilidades y compromisos de los diferentes órdenes de gobierno.

Al sumar las transferencias y subsidios de gasto programable descentralizado y el gasto no programable se obtiene un monto de 131 077.4 millones cantidad que se incrementó en 18.2 por ciento en términos reales

Por lo que se refiere a la Deuda externa neta consolidada con el Banco de México, que considera las disponibilidades del sector público en el exterior (incluidas las reservas internacionales) disminuyó en 11 puntos porcentuales del producto. Con relación al componente interno de la Deuda Pública neta consolidada con el Banco de México, se continuó mejorando el perfil de vencimientos de la misma y proveyendo los recursos necesarios para el financiamiento del Gobierno Federal

La demanda de billetes y monedas presenta una inmovilidad anual muy marcada. Los índices de variación se reducen y permanecen relativamente estables. Cabe señalar que existen otras variables que inciden en la evolución de los billetes y monedas en circulación, como son la actividad económica, las tasas de interés y los salarios reales.

A partir de 1997, se observó una importante recuperación en la tasa de crecimiento real anual de los billetes y monedas en circulación, debido a que la tasa se estabilizó en niveles de alrededor del 10%. En 1998 los billetes y monedas en circulación muestran un patrón de comportamiento congruente con la inmovilidad registrada

La evolución de las variables explicativas de la base monetaria ha tenido cambios con respecto al patrón que inicialmente se anticipó. Es probable que estas desviaciones se hayan compensando entre sí, de tal suerte que su impacto sobre la demanda de base ha sido neutral. Entre estas desviaciones se pueden mencionar un menor crecimiento económico y tasas de interés más elevadas a lo previsto.

En este contexto, el ahorro financiero, definido como la diferencia entre el agregado monetario más amplio M4 y los billetes y monedas en poder del público, mostró un crecimiento real anual durante 1998 de 6.0 por ciento, que fue inferior a la lograda en 1997. Todos los componentes del ahorro financiero mostraron variaciones reales anuales positivas, excepto la captación bancaria.

En su exposición sobre política monetaria el Banco de México estableció como elemento fundamental de su programa monetario, ajustar diariamente la oferta de dinero primario, de forma tal que corresponda a la demanda de base monetaria, con el propósito de evitar excesos de oferta de base que condujeron a desvíos de la meta de inflación.

En cuanto a economía México ha sufrido al igual que otros países cambios significativos, ha vivido procesos de privatización y desregulación que cambiaron radicalmente el rol del Gobierno. Para un país como el nuestro el desafío de lograr una estabilidad económica es



mayor, al existir un considerable número de demandas y necesidades que cubrir con una escasa cantidad de recursos disponibles.

La construcción de mejores y más eficientes instituciones públicas es el reto más importante que enfrentará nuestro Estado en los próximos años, quizás, cuando las turbulencias financieras actuales hayan agotado su energía, continuaremos enfrentados al dilema de cómo mejorar la calidad de las instituciones públicas para hacer frente a una economía creciente global que plantea muchas desventajas para una Nación como la nuestra.

Por lo anterior en la reforma del Estado se plantea como prioritario reestructurarlo, ajustarlo y fortalecerlo, este es uno de los retos más difíciles para cualquier gobierno, debido al constante debilitamiento de las instituciones durante la centralización y la burocratización intensificados en el modelo del Estado de bienestar.

El intervencionismo estatal en el sector político-económico, afectó profundamente, el *modus vivendi* de la sociedad, por lo que al adoptar un nuevo estilo de vida, dejando de lado el sobreproteccionismo (hasta cierto punto) afectó radicalmente a los sectores con menos recursos.

La política económica que relaciona a los mercados nacionales e internacionales, es planteada en torno a la privatización según el modelo neoliberal implantado en los 80's, ante ello se ha dado la discusión de optar por un Estado de bienestar reformado, o bien un neoliberalismo más radical, y que va muy vinculado con la apertura democrática, en donde se espera que los problemas del país se resuelvan conforme a la participación de los ciudadanos en un proceso electoral democrático. En este proceso se destaca la posición del PRI, que ha

cedido escaños a la oposición en la participación del poder, sin embargo esta ha demostrado no tener habilidad política para discutir la posición de la política económica.

Dicha actitud de demagogia es bien conocida por la sociedad, lo cual provoca desconfianza hacia el gobierno y sus instituciones reflejada, en una abstinencia electoral y de gran apatía a los sucesos políticos que acontecen en torno a las cúpulas del poder.

Aún con ello se han obtenido índices muy altos de votación, de acuerdo al perfil de *aculturación política que tiene la sociedad mexicana, por lo que las formulas diseñadas para el proceso electoral, se han ido modificando hasta aparentar que vivimos inmersos en un periodo de transición que (si bien ha representado el resquebrajamiento político- institucional, acompañado de una desestabilización económica acentuada), finalmente se ha denominado como un proceso democrático, que forma parte de las estrategias para legitimar al gobierno en turno.*

A manera de conclusión se tiene que la privatización es factible

*"En relación con las transferencias directas de la renta y con la producción de servicios indivisibles"<sup>122</sup>.*

Esto significa que el gobierno interactúe con la participación de las empresas privadas para otorgar servicios a la comunidad, sin que deje de realizar sus funciones. El gobierno no debe privatizar lo que sea estratégico para él, a fin de que le permita conservar la hegemonía del poder y la soberanía.

---

<sup>122</sup> OSBORNE, David, "La reinvencción del gobierno la influencia del espíritu empresarial en el sector público" Paidós, Barcelona, 1994\_p. 101

### 4.3.3 GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

El que exista un gobierno de oposición en el territorio designado para el asentamiento de los tres Poderes de la Unión, resulta un caso de análisis interesante. En parte, por todo lo que ha representado a lo largo de la historia el Distrito Federal, que desde su creación ha sido la única parte de la República Mexicana, donde gobierna de manera directa el titular del Poder Ejecutivo, y porque ha sido precisamente durante este sexenio en que una reforma impulsada durante el salinato se ha convertido en realidad.

Con el Lj. Carlos Salinas de Gortari se otorgó un marco jurídico constitucional al Distrito Federal, con el propósito de democratizarlo o por lo menos suavizar su estructura autoritaria. Se respondía a un viejo reclamo de sus ciudadanos, que carecían de derechos políticos con el gobierno local. Se avanzó medrosamente, pues en lugar de establecer la elección directa del Regente del Distrito Federal, sólo se permitió la elección indirecta de dicho funcionario.

Los aspectos más relevantes de dicha reforma son las facultades de autorizar a la Asamblea de Representantes los presupuestos e imponer las contribuciones que requiera el gasto del Distrito Federal, además de que tendría un órgano de ciudadanos electos directamente, cuya función sería la de supervisión, gestión y autorización de los programas realizaran las autoridades más cercanas a la ciudadanía.

En cuanto al Jefe del Distrito Federal, éste lo seguiría designando el Presidente de la República, pero requeriría de la ratificación de la Asamblea de Representantes, en caso de que ésta no lo ratificara, el nombramiento de dicho funcionario pasaría a la Cámara de Senadores.

Hasta este nivel quedarían las reformas emprendidas por el Lic. Carlos Salinas de Gortari, que el Presidente Zedillo consolidaría con excepción de lo referente al nombramiento del Jefe de Gobierno, donde generó uno de los cambios más sustanciales al incluir en el Marco Jurídico del Distrito Federal, éste fuera electo mediante el voto popular por los habitantes de dicho territorio, con lo que a partir de ese momento sería llamado Jefe de Gobierno del Distrito Federal.

*“Desde 1928, al menos los ciudadanos del Distrito Federal tenían derechos políticos restringidos; su estatuto de excepción significaba la ausencia del derecho a elegir a sus gobernantes que tienen los demás mexicanos. La cabeza del gobierno del Distrito Federal era designada por el presidente y, como continuidad de esta forma centralista y vertical, los delegados de las demarcaciones territoriales, en que se divide, eran (y son) por el jefe y regente del Distrito Federal.”*<sup>123</sup>

En materia Política y electoral ha representado un avance significativo, porque en comparación con los habitantes de las 31 entidades federativas, que por prerrogativa constitucional tienen derecho de elegir, mediante el voto al gobernador de su estado, los del Distrito Federal, jamás habían gozado de esta facultad, que es de acuerdo con nuestra Carta Magna un derecho y una obligación de aquel que al llegar a la edad de 18 años, alcanza la condición de ciudadano.

Sin embargo, cuando dicha reforma fue planteada y se dio a conocer que el presidente cedería su facultad de nombrar al dirigente del Distrito Federal, a la población de dicha entidad, se generó una gran controversia por todo lo que podría provocarse.

---

<sup>123</sup> ALMEIRA, Guillermo, “la transición difícil”. La Jornada, México, 1998 p. 160

Con la reforma el Distrito Federal se convertiría en el Estado número 32 y adoptaría el mismo modelo de gobierno que el de cualquier otra entidad, con un gobernador y Congreso Local, por lo que muchos afirmaban que era imposible la convivencia de Poderes Locales y Federales en un mismo territorio.

Otra de las controversias especulaba con lo relacionado al cambio de nombre es decir, que ya no podría seguirse llamando Distrito Federal, y que debería adoptar el de Valle de México o de Anáhuac y que sus delegaciones se reconocieran y administraran a partir de ese momento como municipios. De éstas ninguna se llevó a cabo aunque el cambio de las delegaciones es una propuesta que aún está en discusión, sin resolverse todavía nada al respecto.

Finalmente la reforma fue aprobada con votaciones mayoritarias del Partido Revolucionario Institucional (PRI) y el Partido de Acción Nacional, (PAN) pese a todas las divergencias que ésta había ocasionado y las incongruencias que en el Estatuto del Distrito Federal, se habían señalado, como el de afirmar que la Ciudad de México es el Distrito Federal, porque aunque se quiera negar, es un hecho que ésta incluye también, tanto en lo físico como en lo económico una veintena de municipios del Estado de México.

Para que los cambios contemplados en la reforma, se volvieran por fin una realidad se designó como fecha para la elección del Jefe de gobierno del Distrito Federal, el 6 de julio de 1997. La lucha por este cargo estaría centrada en tres candidatos impulsados por los partidos más representativos del país, por el PRI contendía el Lic. Alfredo del Mazo Durán, por el PAN el Lic. Carlos Castillo Peraza y representando al PRD se encontraba el Ing. Cuauhtémoc Cárdenas.

*“En el Distrito Federal y el país entero, la Contienda entre PRI, PAN y PRD, los partidos con posibilidad de triunfo según las encuestas, se mostraba como un curioso pero comprensible ajedrez de tres. El PRI y el PAN, que compartían desde el salinismo la política económica neoliberal y privatizadora, mantenían las conciencias: el PAN quería, sin embargo, suceder al PRI en el control del viejo régimen político y presentaba abiertamente su cara ultraconservadora en lo político y cultural y una visión moralista y legalista del cambio en la Administración Pública. La única alternativa de cambio político real, en lo económico, social, cultural y la forma de gobierno la ofrecían el PRD y su candidato a la Jefatura de Gobierno, el ingeniero Cárdenas.”<sup>124</sup>*

El triunfo que el PRI consideraba le sería fácil obtener, fue para el candidato del PRD, el Ing. Cuauhtémoc Cárdenas, quien con su lema “Una ciudad para todos” proponía una renovación en la política que desde décadas atrás se venía aplicando en el Distrito Federal, lo que significaba un desmantelamiento del régimen del partido de Estado, cambios de fondo en la legislación y estructura del aparato de Estado local y el establecimiento de una nueva relación entre sociedad y gobierno, basada en una amplia participación ciudadana.

El PRI, perdió el gran reto de obtener por vez primera la Jefatura del gobierno del Distrito Federal, mediante elecciones populares y más que el PRI, el gran perdedor fue el Representante del Poder Ejecutivo, el que gracias a la irritación de la ciudadanía por la crisis económica y política, aunada a la creciente pérdida de credibilidad de ésta en su gobierno, *incidió considerablemente en que su partido perdiera en la contienda del 6 de julio.*

Era evidente que lo último que deseaban los habitantes del Distrito Federal, era continuar bajo el dominio del prisma, responsable único de su mala situación económica, política y social; artífice de la ambigua estabilidad que en los últimos años habían vivido. Por ello

---

<sup>124</sup> *Ibidem*, p. 165

favorecían con su voto a un Gobierno de oposición, manifestándolo como un castigo a la falta de autoridad, seguridad y determinación del dirigente máximo de la Nación.

En el Distrito Federal, la esperanza del cambio se abrió paso. El depositario de ella era el Ing. Cárdenas, cuyo gobierno se enfrentó a barreras muy importantes como el hecho de que su capacidad de acción era muy limitada en situaciones prioritarias como la inversión, el desempleo, los salarios y la pobreza que continuaban regidos por la política Federal. Además, estaba el manejo de los recursos fiscales los que además de ser insuficientes y dependían en gran medida del Gobierno Federal y sus instituciones descentralizados.

Además, el PRI y el PAN se habían convertido en una oposición agresiva, que desde el primer momento le dificultó al gobierno cardenista casi cualquier acción que este emprendiera, como se pudo observar en su lucha contra el Presupuesto de Egresos del Distrito Federal para 1998, cuyo resultado no favoreció precisamente al recién elegido Jefe de Gobierno.

Es un hecho incuestionable que el Gobierno del Ing. Cuauhtémoc Cárdenas no cumplió con lo propuesto durante su campaña electoral y toma de posesión. Sus destellos de cambio y mejora continuaron la línea política que implantaran años atrás los Regentes. Sin embargo, es verdad que el Gobierno Federal llenó su camino de obstáculos y barreras imposibles de salvar por cualquier Gobierno Local, no sólo por el del Distrito Federal al que independientemente de todo esto se ha encargado de desprestigiar acentuando y evidenciando ante sus gobernados sus múltiples errores.

Aún así, Zedillo se consideró un presidente democrático que brindó a la oposición la oportunidad de gobernar una de las entidades más importantes de la República Mexicana.

#### 4.3.4. LEVANTAMIENTOS ARMADOS AL INTERIOR DEL PAÍS

Una de las principales manifestaciones del descontento social han sido los levantamientos armados, surgidos en algunos Estados de la República, curiosamente en regiones donde la justicia social, los derechos humanos y la libertad democrática no han hecho acto de presencia. Lugares cuyos habitantes son generalmente indígenas y campesinos desposeídos del elemento gracias al cual siempre han subsistido: la tierra donde sus productos no sólo son el alimento de ellos y sus familias sino la actividad económica que les genera recursos para satisfacer sus necesidades básicas.

Al igual que el federalismo, el Gobierno del Distrito Federal o el Consejo General de Huelga de la UNAM, los levantamientos armados que por su trascendencia y arraigo en el común ideológico de los habitantes de este país, pusieron en jaque en más de una ocasión al gobierno del Dr. Zedillo, fueron el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) y el Ejército Popular Revolucionario (EPR).

El primero de enero de 1994, el último año de gobierno del Lic. Carlos Salinas de Gortari

*“Los integrantes del autodenominado Ejército Zapatista de Liberación Nacional tomaron por asalto la Ciudad de San Cristóbal de las Casas, Chiapas ocupando la presidencia municipal e incendiando la Coordinación de la Procuraduría de Justicia del Estado. Al mismo tiempo que realizan mediante carteles una declaración de guerra al Ejército Federal Mexicano, al que califican como pilar básico de la dictadura que padecen monopolizada por el partido en el Poder y en cabezada por el Ejecutivo Federal que detenta su jefe máximo e ilegítimo Carlos Salinas de Gortari”.*<sup>125</sup>

---

<sup>125</sup> La jornada, “Toma grupo armado cuatro ciudades de los altos de Chiapas”, Año diez, Núm. 3345, México, domingo 2 de enero de 1994, p 16



La razón que dio origen a su movimiento fue la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio (TLC) que consideraban significaba la desaparición de las etnias indígenas por lo que convocaron a los poderes restantes para que se sumaran a ellos desconociendo al titular del Poder Ejecutivo como Presidente de la República Mexicana Solicitaron a organismos internacionales que vigilaran el desarrollo de su lucha, la que aseguraban librarían protegiendo en todo momento a la población civil de la que al parecer tenían todo su apoyo, por lo menos la del estado chiapaneco en esos instantes No se explica la gestación de un movimiento de esta naturaleza sin la simpatía de la sociedad cuya forma de colaborar fue no denunciándolos.

*“El Ejército Zapatista explicó sus exigencias agrupadas en 34 puntos que comprendían demandas nacionales y estatales, demandas campesinas e indígenas –ambas a escala nacional- y una demanda específica del EZLN acerca de su reconocimiento, por parte del gobierno, como fuerza beligerante. Las demandas presentadas fueron resumidas en 11 puntos presentados desde la publicación de la primera Declaración de al Selva Lacandona: trabajo, tierra, techo, alimentación, salud, educación, independencia, libertad, democracia justicia y paz”.<sup>126</sup>*

La reacción del Gobierno Federal fue llamar al diálogo haciendo énfasis en la cordura para dar una solución satisfactoria al problema. A través de la Secretaría de Gobernación reconoció el rezago de la población indígena y las carencias que padecían, lo cual no fue un obstáculo para que de forma inmediata diversas regiones del Estado fueran militarizadas bajo el pretexto de proteger a sus habitantes de los posibles ataques que pudiera emprender el EZLN. Fue designado como comisionado para el restablecimiento de la paz en Chiapas el relegado amigo del Presidente, el Lic. Manuel Camacho Solís, cuyo actuar bien podría ser calificado como sombrío

---

<sup>126</sup> Ibidem, p. 48

Entre acuerdos y compromisos transcurrió el año de 1994, las negociaciones se alargaban, se suspendían o bien, se veían opacadas por otros sucesos en materia política, como el asesinato del candidato a la presidencia el Lic. Luis Donald Colosio, la designación de un candidato sucesor y más tarde los comicios en que resultó ganador el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León. Con el cambio en la Administración Pública y un nuevo titular del Poder Ejecutivo se esperaba que como había señalado, una de sus prioridades y primeras acciones como gobernante sería solucionar el conflicto armado en Chiapas.

Sin embargo, el papel que asumiría el recién conformado gobierno no sería diferente del saliente. Es posible hablar de una desagradable continuidad en el actuar de éste hacia el movimiento, cuyas demandas no variaban y para ese entonces contaban con el consenso de un alto porcentaje de la población de todo el país.

*“Desde antes de tomar posesión como Presidente de la República Ernesto Zedillo ofreció diálogo permanente al EZLN; pero fue también desde antes de asumir la presidencia del país cuando las contradicciones entre las palabras de Zedillo y las pruebas de los hechos empezaron a aparecer en la llamada zona de conflicto. Desde los días de la calificación de la elección presidencial en Chiapas se había registrado un aumento de tropas y el reforzamiento de un evidente dispositivo de aniquilamiento, asimismo antes del cambio formal de poderes Zedillo envió al EZLN su ofrecimiento de un diálogo directo y secreto, al cual el subcomandante Marcos respondió en su carácter de jefe supremo del EZLN, que rechazaba solemnemente su invitación a una negociación secreta.”<sup>127</sup>*

La posición que mostró el Poder Ejecutivo ante la sociedad y el ámbito internacional fue la de una plena y confiada disposición al diálogo a fin de obtener una reconciliación y el logro de la paz en el Estado chiapaneco. Sin embargo, aquellas ocasiones en que el EZLN se sentó a

---

<sup>127</sup> EZLN, Documentos y Comunicados 2, 15 de agosto de 1994 al 29 de septiembre de 1995. Era, México, 1999 p.p. 145-146.

dialogar con los representantes del Gobierno Federal éste no cumplió con los productos de dichas reuniones Realiza acuerdos y se compromete a llevarlos a cabo, pero después de un tiempo sencillamente omite u olvida la responsabilidad y tarea que como Gobierno asumió ante los dirigentes del EZLN, que representan a las comunidades indígenas que pobres y desposeídas y fincan en este movimiento la esperanza de mejorar su nivel de vida.

Al parecer el bienestar y derechos de las minorías del pueblo mexicano poco importaron al Presidente, de no ser así el conflicto con ellos no perduraría hasta la actualidad.

Finalmente las exigencias de este movimiento en lo que respecta a materia política, social, cultural y educativa no van más allá de lo que la propia Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos garantiza a todos los individuos de este país. Prolongar el conflicto afecta en primera instancia a los pueblos indígenas y campesinos de las zonas aisladas donde la modernidad no sólo llegó tarde sino también mal al arrebatárles los derechos que antes sin necesidad de un título tenían y gozaban

Afecta también a la sociedad, cuya indignación se debe tanto a las condiciones en que viven estas personas, como al engaño del que han sido objeto, donde en todo momento se le trató de ocultar la triste realidad de su país, vendiéndole la idea de estar cerca del "primer mundo", cuando en algunas regiones o poblados no se conoce ni un proceso electoral.

Como una consecuencia de la aparición del Ejército Zapatista de Liberación Nacional en la escena, se integra en los Estados de Guerrero y Oaxaca una agrupación armada con características y demandas más o menos similares a la del Estado de Chiapas, denominada Ejército Popular Revolucionario (EPR).

El EPR hace su aparición el 28 de junio de 1996 en un acto encabezado por el Ing. Cuauhtémoc Cárdenas en Aguas Blancas, Guerrero precisamente en el mismo lugar donde un año antes fueron asesinados 17 campesinos, caso que le ganó al gobierno mexicano severas críticas por parte de los organismos internacionales de derechos humanos. Incluso el Presidente fuera acusado por la prensa de Estados Unidos de autoritario y de que ha falta de medios para garantizar la seguridad de la población, estaba desarrollando actos de tortura y terrorismo.

Casos de injusticia como la matanza de Aguas Blancas, tan cuestionada al gobierno del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León al igual que la de Acteal en Chiapas, son en parte algunos de los motivos que justifican la existencia de grupos como el EPR, el cual a diferencia de su homólogo en el Estado del sur ataca en regiones de diferentes Estados, lo mismo lo ha hecho en Oaxaca, Michoacán, Tabasco, Puebla, el Estado de México y Chiapas.

En contraste con el EZLN que tuvo una efímera actividad armada y una amplia difusión, el EPR si apostó por las armas dejando entrever una férrea disciplina y preparación de corte militar, pero con una aprobación mínima por parte de la sociedad la que difícilmente ha podido ver en este ejército la vía de solución y mejora que vislumbró en el primero. Su origen según sus propias declaraciones, se encuentra en las guerrillas de los setenta y su financiamiento proviene del secuestro de personas, lo que por supuesto está en contra de los valores y anhelo de paz de la sociedad mexicana.

El proceder del gobierno mexicano y la actitud del Poder Ejecutivo frente a este movimiento ha sido militarizar algunas zonas de los Estados antes mencionados, agredir y obligar a sus habitantes para que proporcionen información sobre los integrantes del mencionado ejército sin obtener resultados concretos al respecto.

En materia de levantamientos armados el gobierno zedillista ha tenido que enfrentar profundos problemas, sobre todo por falta de una estrategia adecuada para negociar con estas fuerzas, cuyas exigencias no difieren en lo absoluto pero con un proceder totalmente distinto, y por ello en parte es criticado al no haber dado respuesta a lo que parecían ser demandas justas de derecho y libertad proclamadas por el EZLN y también por no poder controlar un movimiento que en ocasiones ejecuta actos muy parecidos al terrorismo que se vive en otros países.

Una opción para apaciguar estos movimientos hubiera sido el crear las condiciones necesarias para encauzar sus demandas por el camino de la política, el origen de su alzamiento radica en la esperanza de conseguir cambios y que mejor que incluirlos y hacerlos partícipes de la transición democrática de la que desde el inicio de su sexenio habló. En ello hubieran visto una respuesta, una satisfacción conseguida y una lección de que las manifestaciones armadas sólo degradan a la sociedad mexicana, que no es una forma de lucha y siempre es posible dialogar y concertar acuerdos con un gobierno verdaderamente democrático, comprometido y leal a sus gobernados

#### **4.3.5. MOVIMIENTO MAGISTERIAL.**

El sector educativo, a pesar de ser uno de los principales ejes rectores del gobierno y la sociedad, fue uno de los más afectados durante la continuidad que se dio a las políticas neoliberales en el sexenio del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, muestra de ello fueron las innumerables manifestaciones de los maestros rurales en los Estados de Puebla, Oaxaca, Guerrero y Morelos sólo por mencionar algunos. Entre sus principales propuestas plateaban.

- a) Mejorar las condiciones salariales del personal docente e implementar un modelo educativo

apropiado a las condiciones actuales, que fuera vanguardista y permitiera a la sociedad adquirir una educación de calidad y que al mismo tiempo fuera competitiva y les dotara de las herramientas necesarias para enfrentar las condiciones que día a día se presentan.

*“La modernización y progreso de cualquier sociedad lo constituye el conocimiento como unos de los factores fundamentales, pero la concepción moderna de lo que significa el conocimiento y el rol de la educación en su creación, transmisión y aplicación, han cambiado sustancialmente. La educación selectiva, presenta una brecha creciente entre la suma del conocimiento disponible y el que se pretende enseñar, por lo tanto los propósitos fundamentales de la educación moderna deben estar ligados a la acción futura y a la capacidad de cada ciudadano para manejar relaciones, la denominada cultura universitaria se basa en la estructura del conocimiento, de acuerdo con la división tradicional de las disciplinas científicas en la preparación de los planes de estudio de muchas de nuestras carreras universitarias, aparece ahora como irrelevante y obsoleta”*<sup>128</sup>

Esto obliga a reconsiderar la situación por la que atraviesa el sector educativo en México, cuyo panorama es alarmante y por lo tanto el perfil de los egresados no es el esperado, así la necesidad de establecer medidas y programas encaminados a elevar su calidad se ha vuelto una prioridad hasta nuestros días.

*“En esencia el proceso educativo consiste en la permanente transformación de los comportamientos para una comprensión cada vez más integral y una acción cada vez más solidaria sobre el mundo, en su totalidad”*.<sup>129</sup>

Lo anterior representa una argumentación de las inconformidades del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), puesto que la realidad es muy diferente, las corruptelas, el autoritarismo y el corporativismo obsoleto en el que han caído los líderes

---

<sup>128</sup> CASAS, Armengol, Miguel. “Universidad sin clases”. Edit. Kapelus, Buenos Aires, 1985 p. 33

<sup>129</sup> *Ibidem.*, p. 34.

sindicales han sido la constante en las dependencias gubernamentales y el SNTE no ha sido la excepción.

La desintegración sindical y la falta de un modelo educativo han ocasionado severos daños en la calidad educativa y las condiciones de trabajo de los maestros. La debilidad mostrada por el Ejecutivo al no resolver el conflicto magisterial desencadenó innumerables marchas, de las cuales el abuso, el secuestro y la tortura denota la incapacidad de negociar con la contraparte y una falta de liderazgo político y administrativo, incluso entre sus partidarios, tal es el caso de la Lic. Elba Esther Gordillo dirigente magisterial quien declaró:

*“Es lamentable la falta de cultura en el país y la ausencia de una política de Estado hacia la educación, lo cual hasta la fecha no se ha logrado, incluso, ni con un exsecretario de Educación Pública en la Presidencia”<sup>130</sup> “El sistema convencional de educación formal es insuficiente para atender a tan numerosa y heterogénea población, que por otra parte demanda satisfacer unas necesidades de formación y cultura progresivamente diversificadas”.<sup>131</sup>*

El Estado debe promover e incentivar programas educativos, destinando los recursos necesarios para implantar y desarrollar los mismos, sin embargo es necesaria la participación de la sociedad y de la Administración Pública para cristalizar lo anteriormente mencionado.

Las consideraciones anteriores llevan a dos conclusiones:

- a) La educación debe ser un proceso continuo en los individuos; y
- b) ) Debe formar parte de los planes y proyectos del Poder Ejecutivo de la Nación.

---

<sup>130</sup> PROCESO, Núm., 956 “El PRI, inmobilizado y sin el liderazgo que exigen los nuevos tiempos” Elba Esther Gordillo p 36 Mex D.F 27 de Febrero de 1995, semanario de información y análisis

<sup>131</sup> CASAS, Amengol, M. Op cit. p 37.

*El sistema educativo formal, durante su larga historia ha intentado cumplir con diversos objetivos sujetos a constantes variaciones. En un primer momento, se le asignó la responsabilidad primaria de transmitir conocimientos y ciertas destrezas. Pero asimismo, los propósitos del modelo educativo actual han incluido: preparación para el trabajo técnico-industrial y la profesionalización del individuo, aceptándolo como un medio de ascenso entre la sociedad, con base en los procesos de modernización, abarcando aspectos políticos, sociales, económicos y culturales.*

*La negociación debería darse dentro de las siguientes condiciones:*

- a) Un Ejecutivo con liderazgo, sobre todo en el sector político y social
- b) Negociar y cambiar los paradigmas conservadores de los líderes sindicales de los 60's y 70's proponiendo cambios de innovación del Congreso del Trabajo con tintes democráticos y participativos que permitan externar las problemática actual; y
- c) Conciliar las fuerzas integradoras y desintegradoras de dicho sector.

El Ejecutivo debió evitar casos como el de maestros desaparecidos en marchas y estudiantes encarcelados, los cuales lejos de sentar las bases para un dialogo abierto, pareció restarle importancia al problema el que pretendió resolver ejerciendo su poder de coerción, lo cual le atrajo fuertes y constantes criticas en cuanto a la postura que adoptó frente a este conflicto.



#### **4.3.6 EL CONSEJO GENERAL DE HUELGA (CGH) EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

Los conflictos, pugnas y enfrentamientos han sido la constante que ha marcado a cada sexenio y han puesto en tela de juicio el actuar y decidir del Poder Ejecutivo de la Nación.

Él es, sin duda quien concentra el máximo poder y que de habérselo propuesto pudo fungir como mediador en diversos conflictos como el de Chiapas y o el de la UNAM. Se requería hacer una buena negociación que permitiera solucionar los problemas presentados, evitando que ambas partes resultaran dañadas. La realidad fue distinta y el depositario del Poder Ejecutivo fue vituperado, calificado de ineficiente e inseguro en sus decisiones, es decir, su actitud mostró una considerable falta de liderazgo político y administrativo que afectó indiscutiblemente la imagen del Presidente, poniendo en duda el buen funcionamiento del aparato gubernamental.

La sociedad exige un cambio, y lo manifiesta de diferentes formas tales como; mítines, levantamientos armados, huelgas etc. Éste último nos remite a un hecho reciente "El conflicto en la UNAM" cuyos protagonistas fueron: Las autoridades universitarias, estudiantes y paristas, éstos últimos se subdividieron en diferentes grupos de assembleístas que sesionaban en torno a la intransigencia de las autoridades al aprobar el Reglamento General de Pagos sin realizar una consulta a la comunidad universitaria.

Sin embargo, la actualización de cuotas tiene su justificación y se apoya en la idea de la percepción de ingresos por parte de los universitarios, exigiendo así una colegiatura de corresponsabilidad por quienes tuvieran los medios para cubrirla, comprometiéndose a cambio a una supervisión clara y eficiente de la recaudación y destino de los mismos.

A pesar de ello, la propuesta de rectoría fue rechazada y la huelga se convirtió en una realidad inevitable. En algunas facultades la decisión fue unánime, en parte por las condiciones adversas que se manifestaban como necesidades, entre ellas la actualización de equipos en las facultades de Contaduría y Química.

Por lo anterior surgen dos contraposiciones que expusieron en su momento sus demandas y alternativas de solución, pero que se negaban enfáticamente a negociar con las autoridades universitarias, principalmente por diferencias en cuanto a las condiciones en que se debería desarrollar el diálogo.

Por un lado la Comisión de Encuentro de la Rectoría propone un diálogo directo con no más de 100 paristas y a puerta cerrada, mientras que el CGH prefiere una participación total y abierta con la comunidad universitaria. Ambos presentan barreras y límites que dificultan el diálogo bajo la percepción de la contraparte. La primera surge como una versión autoritaria que desea imponer decisiones, reprimir y anular las peticiones de los universitarios y la segunda presenta características desfavorables para el diálogo debido a la cantidad de estudiantes y las posiciones que defendía cada asamblea.

El movimiento estudiantil se erigió y comenzó con un gran impulso, integrándose con fuerza mediante reuniones y plenarios de las cuales resultó el pliego petitorio del CGH se permitió a los integrantes exponer sus criterios turnando la participación a quien deseara aportar o sugerir en la asamblea, pero al pasar al punto resolutorio de las cuotas el CGH determinó cambiar la estrategia de resolución, limitando la participación de los universitarios debido a la divergencia que surgió entre ellos en torno a tema. Los grupos se fueron fraccionando en varias asambleas, tal es el caso del:

- a) CGH que sesionaban en el auditorio Justo Sierra y/o Che Guevara
- b) Las Asambleas de las Facultades que sesionaban dentro de las instalaciones de las mismas
- c) Las Asambleas Paralelas que se reunían fuera de las instalaciones.
- d) El Comité de Huelga de la Facultad de Química, cuyos integrantes decidieron apoyar la huelga debido a las condiciones propias de la comunidad, dado que la problemática académica (una carga curricular muy fuerte) y económica (pagos por laboratorios y gastos que de ellos emanan) incidieron en que éstos entraran en descontento con las autoridades.

Cada asamblea, se mencionaba que contaba con el apoyo de autoridades y propuestas propias que divergían mucho de los resultados obtenidos por las asambleas restantes

*“Empieza a escucharse que en el Comité de Huelga de Química hay representantes de las corrientes políticas, de pronto predomina la idea de que las corrientes siempre han sido perjudiciales para el movimiento estudiantil porque traen línea de fuera y porque no respetan la dinámica de las asambleas de las escuelas”<sup>132</sup>.*

Esto determina y argumenta los diferentes puntos de partida, matizados por las circunstancias y características de la comunidad universitaria que prevalecían en cada facultad.

Sin embargo, esta no era la percepción hacia el exterior, las especulaciones de la sociedad, del Presidente, de los medios de comunicación y del ámbito internacional fueron completamente diferentes: La sociedad se encontraba consternada porque no se explicaba el movimiento huelguista de los universitarios después de tan conciliadora resolución: Los

---

<sup>132</sup> MORENO, Hortensia y AMADOR, Carlos "La UNAM Huelga del fin del Mundo " Edit. Planeta, México, 1999 p 54

estudiantes pagaron una cuota aceptable tomando en cuenta la percepción de ingresos por familia y quienes comprobaran escasos recursos se exentaría de dicha carga impositiva.

Ante ello surgió la respuesta de los paristas y fue una recriminación contra los principios neoliberales del gobierno zedillista, es decir la privatización, dicho precepto, fue ilógicamente sustentando en los principios constitucionales

*“Art. 3° Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado - Federación, Estados y Municipios – impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación y la secundaria son obligatorias. Además de impartir la educación preescolar, primaria y secundaria, señaladas en el primer párrafo, El Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos – incluyendo la educación superior – necesarios para el desarrollo de la Nación, apoyará la investigación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura”*<sup>133</sup>

Por otra parte subsiste la versión de las autoridades universitarias El estudiante como el resto de la ciudadanía, siente que no está siendo tomado en cuenta en la toma de decisiones, los profesores también lo mismo. Cambió muy violentamente la Universidad, entró en un nuevo periodo y los profesores sienten que no participaron en la redefinición de sus tareas. Están en una Universidad más academizada, con sistemas de exigencia académica y lo entienden como una imposición, por lo menos así lo expresó la Profra. Cristina Puga, exdirectora de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Una educación de calidad a escala internacional que permita incorporar al egresado rápidamente al medio laboral es una meta más que convincente, sin embargo y partiendo de lo que significa una Educación de Calidad bajo el modelo Neoliberal es probable una privatización en el sector educativo ó bien, una reivindicación del Estado benefactor al destinar

más presupuesto a la UNAM rescatando a la educación pública en México. Lo cual es poco viable.

Dicho parámetro era el más esperado tanto por los universitarios y por una gran parte de la población, sin embargo el Presidente no mostró participación alguna, permitió que el movimiento creciera hasta grados inconmensurables, en donde las marchas, los mítines y sobre todo el cierre de las instalaciones universitarias comenzaba a tornarse amenazante. Después de 5 meses una parte de los universitarios buscaron otras alternativas, mientras que la sociedad repudiaba a los paristas después de haberlos apoyado durante el inicio de la huelga. La inconformidad, las presiones y la exigencia de una respuesta a solución ante el conflicto matizó la situación con tintes de violencia y desesperación por ambas partes.

Los mítines, violaciones, cobros y secuestros fueron la constante del movimiento huelguista acarreado como consecuencia un desprestigio exacerbado de la UNAM, y por otra parte dejaba mostrar la intolerancia e indisponibilidad al diálogo por parte de las autoridades tal como lo declaró el CGH:

*"El problema sigue siendo el autoritarismo dentro de la UNAM, las formas de decisión que en realidad son en el fondo del movimiento por eso estamos luchando. Si se echaran para atrás de esa manera autoritaria las reformas del 97 y el CENEVAL, el movimiento se vendría a pique. Pero mucha gente quedaría inconforme porque quisieran seguir adelante hasta conseguir que esas formas de decisión autoritarias se quitaran".*<sup>134</sup>

---

<sup>133</sup> "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos". Capítulo I, Título primero, Artículo 3º, p. 53.

<sup>134</sup> MORENO, H. y AMADOR, C. *op. cit.* p. 30.

El móvil de estos hechos no se sabe con precisión, pero ambas partes resultaron afectadas provocando intrigas e inconformidades incluso entre los paristas restando fuerza a los huelguistas

*“El resultado del conflicto y de una huelga que ha durado tantos meses es la ruptura del diálogo y en el diálogo se juega todo. Al suspenderse esta comunicación tanto de los profesores como de los estudiantes y de los estudiantes entre sí, se deja oír a los demás, se deja de oír otras posiciones y otros puntos de vista. Esto ha sido particularmente grave para los huelguistas. Independientemente de si el acoso y la presión sobre ellos han sido tan duros como ellos lo perciben, o si parte de esta percepción es sólo paranoia, lo cierto es que los huelguistas se han sentido acosados y presionados en extremo”.*<sup>135</sup>

Conforme se fue desarrollando el movimiento estudiantil surgieron muchas preguntas en torno a él, algunas sin respuestas, tal es el caso del cuestionamiento de la posición del Ejecutivo, el porqué permitió que se desbordara la situación.

Una posible explicación era tomar como excusa la huelga de la UNAM, y darle solución al conflicto hasta el sexenio entrante y legitimar con ello al nuevo Presidente en turno. Lo anterior nos obliga a pesar que se reafirmó la debilidad y la falta de liderazgo político, la habilidad de negociación fue nula y cuando se debió establecer el orden, el Ejecutivo delegó funciones a la Secretaría de Gobernación siendo la más indicada para negociar, sin embargo tampoco ofreció una respuesta real y viable para los paristas, llegando así a emitir órdenes de aprensión en contra de los principales líderes del movimiento.

La Administración Pública cumple un papel importante en el manejo y destino del presupuesto de la Nación, es un hecho que la Educación en México no cuenta con una

---

<sup>135</sup> *Ibidem.*, p. 36.

partida presupuestal elevada y que los salarios tanto de Administrativos como de Académicos no satisfacen el ritmo de vida actual, los planes de estudio ya no son funcionales, los egresados se enfrentan a un campo de trabajo más competitivo y no hay propuestas ni alternativas educativas.

El sector educativo es en suma uno de los de mayor importancia para cualquier Nación y en México es uno de los más desatendidos, el nivel educativo elemental es de mala calidad, los autodidactas son muy escasos, debido a que nuestra cultura educativa no lo permite, quienes continúan sus estudios en el nivel Medio Superior no concluyen en su totalidad el Plan de Estudios o bien, los que lo terminan no egresan con el perfil deseado.

## CONCLUSIONES

La importancia que en la actualidad tiene el liderazgo se traduce en la necesidad de nuevos y mejores líderes. El mundo de hoy vive en constantes cambios, día a día los avances en los diferentes campos del conocimiento requieren de individuos con habilidad, visión y seguridad que sepan conducir a la gente hacia las innovaciones que se presentan en el acontecer diario.

Los líderes son más que individuos que se ganan la confianza, respeto y seguridad de las personas con quienes conviven, se hacen merecedores de ello porque demuestran con hechos y acciones que poseen la capacidad necesaria para enfrentar situaciones difíciles, caóticas y nuevos retos; porque convencen a la gente de sus ideas y saben influir en ella para lograrlas; se plantean constantemente nuevos objetivos y buscan las condiciones necesarias para lograrlos; aceptan su responsabilidad y asumen los resultados de sus decisiones.

El liderazgo es por ello, un elemento básico para la conducción y dirección de la Administración Pública, cuyo funcionar depende en gran medida del Poder Ejecutivo, prueba de ello es la forma un tanto diferente en que se ha operado a lo largo de cada sexenio ajustándose a la política en turno y a las prioridades que el Presidente designara como tal, para darles inmediata atención. Así durante algún tiempo se centró en el crecimiento y desarrollo del campo, en otro se impulsó a la educación, posteriormente lo fundamental era el auge empresarial y los adelantos tecnológicos; después lo fueron los trabajadores, estudiantes y profesionistas; en última instancia y desde hace algunos años ha sido la pobreza y la inseguridad pública.



Todo se da a partir de lo que el titular del Poder Ejecutivo defina, situación que difícilmente podría ser de otra manera, dadas las facultades y derechos que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Orgánica de Administración Pública Federal le otorgan.

Esta fue la forma de proceder del Dr. Ernesto Zedillo, su retórica siempre estuvo dirigida a todas las acciones emprendidas en bienestar de la sociedad mexicana y aunque de los grandes problemas sólo señalaba que se estaba trabajando sobre ello, los resultados no lo demostraron.

No es sorprendente que hacia al final de un sexenio, se hable únicamente de las acciones emprendidas durante el último año de gobierno y el balance final, omite las circunstancias y errores de los primeros años para centrarse en los saldos positivos que se heredarán al próximo presidente. El informe de gobierno del mandatario, se avoca a los resultados, las cifras y cantidades que señalan y demuestran avances, a todo aquello que se hizo y los grandes beneficios que se generaron. Pero olvida, o prefiere no mencionar lo que no realizó ni concluyó.

Así es, como en el ocaso del periodo presidencial del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León la historia se repitió una vez más, y se concentró al igual que sus predecesores en los grandes e importantes logros de su gobierno, dejando de lado todas las situaciones, problemas y acciones de las que resulta poco conveniente rendir algún informe.

Desde sus inicios como Presidente se mostró titubeante, falto de fuerza y capacidad para acallar los reclamos de la sociedad que exigía una respuesta pronta, clara y veraz para todos los acontecimientos que habían desestabilizado y puesto en entredicho la imagen de México,

como un país democrático y civilizado ante el mundo. Prometió bienestar y mejoría, y al cabo de un mes tuvo que retractarse, al venirse abajo el proyecto económico del que fuera activo participante y defensor durante el sexenio anterior.

Mantuvo la intocabilidad del expresidente y le permitió emigrar a otro país, cuando sabía del cuantioso fraude y saqueo del que había sido objeto el erario público, de la poca transparencia en la venta de empresas públicas y de los actos ilícitos que había cometido uno de sus familiares en detrimento de la sociedad mexicana. Se conformó con encarcelar al hermano, basado en pruebas endebles, y como los mismos hechos lo demostraron, también fabricadas por quienes él mismo puso al frente de la investigación del caso, el cual implicaba seriamente a Raúl Salinas de Gortari en el asesinato de Francisco Ruiz Massieu, distinguido miembro del Partido Revolucionario Institucional. De las averiguaciones aún no se tienen resultados concretos.

Sin embargo, en materia de asesinatos hubo en especial uno, del cual las conclusiones obtenidas hasta el momento son cuestionables, el del Lic. Luis Donaldo Colosio, candidato del PRI a la presidencia en 1994, cuya indagación se prolongó durante casi todo el sexenio, sin dar al respecto explicaciones claras y concisas. Cuando durante su campaña y el primer año de su gobierno fue una de las situaciones que solemnemente se comprometió a resolver. Posteriormente, la muerte del Cardenal Posadas Ocampo y el suicidio de Mario Ruiz Massieu, se sumarían a la lista de casos sin esclarecer, y también a los hechos que reflejaban su débil imagen de líder de la Nación.

Al hablar de los primeros años de su mandato, es importante señalar que siempre estuvieron presentes las críticas y acusaciones que realizaban importantes personajes del

entorno político; las que continuamente repetían un mismo argumento: la falta de liderazgo del Dr. Ernesto Zedillo, la necesidad de una mano firme en la silla presidencial y la ausencia de poder, autoridad y decisión del titular del Poder Ejecutivo.

Las declaraciones o acusaciones encontraban fundamentos, gracias a la crisis económica que atravesaba el país y la poca habilidad que mostraba para darle pronta respuesta, desde luego, no se esperaba que solucionara todo de forma inmediata; pero sí que paliara en la medida de lo posible lo adverso de la situación, pues finalmente el Presidente, además, de toda una formación profesional y de experiencia en la Administración Pública, tenía un doctorado en economía, y por ende se esperaba mucho más de él en esta materia.

Triunfador en las primeras elecciones que pueden considerarse como democráticas en la historia de nuestro país, donde se manifestó la voluntad del pueblo, que le otorgó su voto de confianza al suponer que el clima político de ese momento, no era propicio para un cambio de partido en el poder, o probablemente porque desde su parecer, era el candidato idóneo y más calificado para enfrentar los problemas que ya en ese entonces se veían venir.

Asume el cargo e integra un cuadro administrativo, con miembros elegidos, -según él- con base a méritos propios y formación profesional, sin embargo, hubo circunstancias que no averiguó de uno de sus colaboradores, el que se haría cargo de la Secretaría de Educación Pública, quien y como titular de dicha dependencia tuvo que dejar el cargo al no poder comprobar el grado de estudios que poseía. Mención aparte merece, el posterior desfile, que se dio en torno a los Secretarios de Gobernación, y el caso del Secretario de Turismo, cuyos antecedentes y acciones como último regente del Distrito Federal lo orillaron a convertirse en prófugo de la justicia mexicana.

También escaparon de la justicia durante este sexenio los exgobernadores de Morelos, Yucatán y Guerrero, este último por presunta participación en el asesinato de campesinos en Aguas Blancas; caso que hasta la fecha no ha sido esclarecido y que le ganó al gobierno mexicano, serías amonestaciones de Organismos Internacionales de Derechos Humanos y Asociaciones Civiles, principalmente en Europa, donde nuestro respetado Presidente conoció y vivió los desatentos reclamos de dichas agrupaciones, que dejaron en evidencia su falta de decisión y habilidad para exterminar la violencia y actos de impunidad de funcionarios de su propio gobierno.

El ámbito social, es desde luego el más castigado, la crisis económica y la inseguridad pública se encargaron de que así fuera; es decir, que la frase por un Estado de Derecho y un País de Leyes plasmada en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, en ningún momento pudo cristalizarse, sino al contrario, los índices de violencia, las ejecuciones públicas del narcotráfico, el asesinato de indocumentados en la frontera norte y los numerosos secuestros son prueba irrefutable de estas afirmaciones.

Lo que acentúa el descontento social y la indignación en contra de quien tiene la obligación y responsabilidad de establecer las medidas pertinentes para erradicar el mal que durante estos últimos años se ha padecido de manera alarmante. La credibilidad en las instituciones se ha desgastado, sobre todo en aquellas encargadas de la impartición y administración de la justicia, de la que pocos mexicanos han sabido de su existencia.

A falta de atención y respuesta a las demandas, quejas y necesidades de la población ésta ha encontrado diferentes medios para canalizarlas y hacerlas saber a su gobierno, algunos de ellos son: las ya cotidianas marchas en la ciudad de México, las causas son variadas y van

desde el reclamo de un sueldo justo por parte de los trabajadores de la educación en diferentes Estados, hasta por cuantiosos fraudes en cajas de ahorro, o la práctica del anatocismo por instituciones bancarias.

Los plantones en dependencias de la Administración Pública Federal y en consecuencia el impedimento para que la gente cumpla con sus labores diarias en organismos con funciones prioritarias para la otra parte de la sociedad. Son también una constante, huelgas como la que se dio por más de un año en nuestra máxima casa de estudios, la Universidad Nacional Autónoma de México que fue tomada por un grupo denominado Consejo General de Huelga, que poco o nada tenía de consejo y mucho menos de general, puesto que no representaba el interés de la comunidad universitaria.

Muestras representativas de la inseguridad, son los movimientos armados al interior del país, guerrillas con las que no ha podido negociar ni obtener buenos resultados al respecto, situación que ya se ha postergado por más de un sexenio.

En materia política, es donde precisamente se sustentan los avances más significativos del Ejecutivo actual, dada la libertad que ha otorgado a los partidos para actuar. Resulta ejemplar para un gobierno priista que un partido de oposición gobierne en el Distrito Federal, sede de los Supremos Poderes de La Unión, y que el mismo partido haya ganado las elecciones para el próximo periodo.

El Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León se considera un Presidente democrático debido a las reformas que en materia electoral ha realizado, su poca incidencia en el Partido Revolucionario Institucional y que durante su mandato haya resultado electo Presidente un

candidato del Partido de Acción Nacional. La derrota histórica del PRI para él fue un punto a favor.

Pese a lo anterior, la opinión de la gente difiere considerablemente en este sentido, pues no lo considera buen gobernante ni líder. Para la gran mayoría, las circunstancias lo rebasaron y se ha dejado llevar por los cambios que le era ya imposible detener, como el que la presidencia fuera ganada por una persona que no surgiera de las filas del Partido Oficial, lo cual tal vez, lo propicio la exigencia de la sociedad mexicana. El voto a favor de los candidatos de oposición, fue más bien un voto en contra del PRI y el Ejecutivo actual.

El Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, como titular del Poder Ejecutivo contó con el poder y autoridad necesarios otorgados por la investidura presidencial y el bagaje jurídico, sólo que omitió aplicarlos con habilidad, carisma, visión, decisión y seguridad, es decir con Liderazgo, no lo ejerció y no se constituyó en líder. Las oportunidades se fueron y con ellas la esperanza de demostrar capacidad para gobernar. EL país que hereda a su sucesor, tiene de manera general los mismos problemas que él prometió solucionar cuando ascendió al poder.

Después de un ejecutivo débil, cuestionado y sin Liderazgo, México requería al término de seis años de la presencia de un líder, de una persona proactiva, carismática que proyectara confianza en si misma. Dichos requerimientos fueron encontrados en la figura del candidato a la presidencia postulado por la Alianza para el cambio. Su discurso, contradictorio en ocasiones y la falta de una línea de trabajo definida, no afectaron su imagen en las elecciones del año 2000.

El triunfo del Lic. Vicente Fox Quezada y en consecuencia del PAN y del PVEM, se debió a un despliegue mercadotécnico durante la campaña electoral, en la cual la figura del candidato se manejó en todo momento bajo un esquema empresarial, con un discurso prometedor respecto a la economía, la política, la cultura. Alentador en el ámbito social, el más castigado de los sexenios priístas.

El objetivo explícito de la campaña consistió en ganar la presidencia y lo consiguieron, influyendo para ello el tedio político que predominaba en la sociedad y la antipatía por el PRI, pues lo que el país necesitaba era un cambio ideológico, político y económico, con los resultados que éste implicará. Los resultados demostrarán si la sociedad tuvo o no razón al elegirlo, al votar por el eterno enemigo del PRI.

Después de que el nuevo presidente tomó posesión de su cargo su imagen creció, la seguridad que existe en su persona *infundió confianza entre la gente, que acostumbrada a un ejecutivo inalcanzable*, tenía frente a sí una persona totalmente diferente, con un lenguaje más accesible a las masas y que además, los escucha, trata de entender sus necesidades y ofrece alternativas de solución.

El liderazgo del Presidente Vicente Fox Quezada, pertenece desde nuestra opinión, a un estilo democrático, pero temporal porque su popularidad la adquirió mediante las técnicas que utilizó para vender su imagen y las propuestas que planteaba en sus discursos: los créditos de vivienda, becas, seguros médicos, crecimiento con equidad, negociación del conflicto en Chiapas, combate a la corrupción, honestidad en los funcionarios públicos, seguridad, justicia y democracia. Metas que implican un gran esfuerzo y un despliegue de recursos y capacidad para llevarlos a cabo.

En consecuencia, el liderazgo sólo lo conservará en la medida que cumpla con lo prometido y que su gabinete ofrezca resultados palpables, a partir de lo cual la sociedad evaluará el desempeño de la Administración Pública de su sexenio, la pregunta es si el país está realmente preparado para los nuevos cambios o si solamente nos están vendiendo esperanzas a cambio de impuestos.

Durante los primeros meses de su gobierno ha manifestado interés por dar solución al conflicto armado en el Estado de Chiapas, enviando al Congreso de la Unión como iniciativa de ley los acuerdos de la Cocopa para su análisis y respuesta, además, ha solicitado a los jefes zapatistas que acepten dialogar con el gobierno, pretendiendo con ello poner fin a la guerrilla en el Estado y satisfacer los reclamos indígenas. Reavivó la imagen y fuerza del EZLN que ha respondido al llamado de Fox con un recorrido por varios estados de la república, donde cientos de personas han manifestado su apoyo y simpatía por la guerrilla chiapaneca. Fox con ello, no ha perdido fuerza, sino al contrario ha ganado el reconocimiento de sus gobernados quienes creen en su manifiesta preocupación por restablecer en su totalidad la paz en la República Mexicana.

Favorable, también ha resultado la visita de George Walker Bush, presidente de los Estados Unidos, que respondió a la invitación del Lic. Fox para visitar México, lo cual dio un giro a la tradición de que siempre fuera el Ejecutivo de nuestro país quien viajara primero a presentarse con su homólogo estadounidense. Lo cual esperamos, sea muestra del interés de ambos países por lograr una cooperación política y económica que en el corto, mediano y largo plazo les resulte favorable. Cabe mencionar, que en el ámbito internacional la opinión hacia las acciones emprendidas por el titular del Poder Ejecutivo son de aprobación.



Es un hecho que sus acciones están dirigidas estratégicamente a respaldar sus planes y proyectos de gobierno, se esfuerza por ser coherente con sus compromisos de campaña e intenta incluir en sus decisiones a la sociedad que representa. Realizar la consulta para la integración del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, tiene esta finalidad, intenta convencer de su interés por satisfacer necesidades y escuchar propuestas para hacerlo.

Se centra en soluciones y deja de lado las controversias, como la suscitada con el Jefe de Gobierno del Distrito Federal, Andrés Manuel López Obrador en torno al horario de verano, quien en su intento por no adecuarse al mismo, realizó una consulta posterior a la decisión que con relación a este tema había dado a conocer el Ejecutivo, quien permanece al margen de la polémica y firme en su decisión de no desaparecer el citado horario.

Las acciones del Ejecutivo causan las expectativas y dudas esperadas, es un Presidente vigilado por sus detractores y por quienes esperan verdaderos resultados de cambio y mejora de él. En un México donde la democracia ha triunfado y la diversidad política se ha manifestado su deber es mantener la gobernabilidad y encauzar acertadamente el triunfo del pluralismo.

# ANEXOS

## DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

### **Definición:**

*Muestra:* "Es el subconjunto de elementos que pertenecen a un conjunto definido con sus características propias".<sup>1</sup> es decir, representa una parte de la población a estudiar y corresponde teóricamente a una cantidad proporcional de la misma

### **Características:**

*Tipo de muestra:* Para fines del presente estudio se ha establecido que la muestra sea determinística porque permite seleccionar las causas y datos precisos para la investigación, por lo cual se determinaron factores como: tipo de población, perfil de la misma y afinidad sobre cuyos productos no dependen únicamente de la probabilidad aleatoria si no de las causas relacionadas con los resultados a perseguir.

### **Universo de estudio:**

Se tomó como punto de referencia a la población de Ciudad Universitaria, sin considerar a los académicos y administrativos, con la finalidad de obtener información referente al "Liderazgo del Poder Ejecutivo y su influencia en la Administración Pública," desde una perspectiva que incluya la opinión de la sociedad que estudia o cursa alguna licenciatura y trabaja, de preferencia en el ámbito público

### **Selección de los puntos de muestreo:**

Para efectos de distribución de la muestra se ha determinado seleccionar 3 facultades, de las cuales en 2 de ellas se imparten Ciencias Sociales y Humanísticas y 1 en Ciencias exactas, (Ver

tabla Núm.1 y 2). La Facultad de Química que se incluyó como un caso especial a partir de la participación que tuvo en la Huelga de la UNAM). La elección de las facultades se hizo con base a las áreas afines a las sociales y administrativas.

La investigación se dividió en dos etapas:

- ⇒ La primera es la investigación de los planes de estudio vigentes en cada una de las facultades seleccionadas.
- ⇒ La segunda consiste en la clasificación de las carreras que se imparten por Facultad y que cumplan con el perfil señalado, a partir de lo cual se determinará el núcleo de población que reúna las características antes mencionadas, a la que le será aplicado el cuestionario de “Liderazgo del Poder Ejecutivo.”

### **Aplicación del cuestionario:**

- ⇒ El número de cuestionarios será acorde con el tamaño de la muestra inicial (ver fórmula estadística para la determinación de la muestra) dividida entre el número de facultades seleccionadas.
- ⇒ Por facultad se divide el número de cuestionarios entre las carreras (previamente clasificadas) que se imparten en cada una de ellas.
- ⇒ No se excluirán a los estudiantes de cierta edad o género.
- ⇒ Los cuestionarios serán aplicados a la población que estudie y trabaje, por lo cual se determinó la conveniencia de aplicarlos durante el turno vespertino. (Los estudiantes que trabajen en el sector público tendrán preferencia sobre aquellos que lo hagan dentro de la iniciativa privada).

---

<sup>1</sup> MARTINEZ, Chávez Víctor Manuel “Fundamentos teóricos para el proceso del diseño de un protocolo en investigación”. Edt. Plaza

# ANEXO 1

## TAMAÑO DE LA MUESTRA

**Fórmula utilizada para la determinación de la muestra inicial**

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde

$$Z^2 = 1.78$$

$$E^2 = 7.5$$

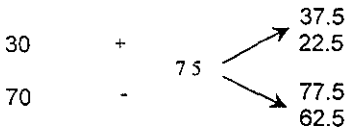
$$P = .3$$

$$q = .7$$

Nivel de confianza ( Z ) ; 92.5 % ( 1.78 en áreas bajo la curva normal). **Ver anexo NÚM. 5.**

Nivel de precisión: 7.5 por ciento ( .075).

Nivel de precisión: 7.5



### Variabilidad del fenómeno:

Mediante un estudio piloto, se hicieron preguntas sobre temas básicos de la investigación en donde:

P= El Poder Ejecutivo actual tiene liderazgo.

q= El Poder Ejecutivo actual no tuvo liderazgo.

De 15 personas que se entrevistaron (muestra aleatoria) se obtuvieron los siguientes resultados.

$$P = .3 \text{ y } q = .7$$

Sustitución de valores:

$$n = \frac{(1.78)^2 (.3) (.7)}{(.075)^2} \longrightarrow n = \frac{(3.16) (.3) (.7)}{(.075)^2}$$

$$n = \frac{0.66}{0.075^2} \longrightarrow n = \frac{0.66}{0.0056} = 117 \text{ Cuestionarios}$$

### Media Aritmética:

La media aritmética sirve para determinar el valor proporcionalmente representativo de una población, mediante la suma de valores y la división entre el número de los mismos.

Ejemplo:

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_n}{n}$$

$$\bar{X} = \frac{18+20(3)+21(9)+22(16)+23(23)+24(10)+(18)+26(4)+27(11)+30(4)+33(11)+37(3)+39(2)}{117}$$

$$\bar{X} = \frac{18+60+189+352+598+240+450+104+297+120+363+111+78}{117} = \frac{2980}{117} = 25$$

$$\bar{X} = 25 \text{ Años.}$$

**TABLA NÚM. 1 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA**

Edad	Filosofía y Letras	Ciencias Políticas y Sociales	Derecho	Total
18	-	1	-	1
20	2	1	-	3
21	3	4	2	9
22	5	8	3	16
23	9	14	3	26
24	3	2	5	10
25	2	5	11	18
26	-	2	2	4
27	7	-	4	11
30	4	-	-	4
33	3	2	6	11
37	1	-	2	3
39	-	-	1	1
Total de cuestionarios				117

Fuente: *Elaboración propia*

## ANEXO 2

### CUESTIONARIOS APLICADOS POR FACULTAD Y CARRERA

El total de cuestionarios a aplicar es de 117, de acuerdo con el resultado obtenido en la determinación de la muestra; cantidad que al dividirse entre las tres facultades seleccionadas se obtiene como producto 39 cuestionarios por escuela, que fueron distribuidos equitativamente entre el número de carreras que cada una imparte.

**TABLA NÚM. 2 MUESTREO POR FACULTADES**

<b>FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES</b>	
<b>CARRERA</b>	<b>NÚMERO DE CUESTIONARIOS</b>
Ciencias Políticas	13
Administración Pública	13
Sociología	13
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>

<b>FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS</b>	
<b>CARRERA</b>	<b>NÚMERO DE CUESTIONARIOS</b>
Historia	20
Filosofía	19
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>

<b>FACULTAD DE DERECHO</b>	
<b>CARRERA</b>	<b>NÚMERO DE CUESTIONARIOS</b>
Derecho	39
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>

*Fuente: Elaboración propia.*



# ANEXO 3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

## CUESTIONARIO SOBRE EL LIDERAZGO DEL PODER EJECUTIVO

El presente cuestionario tiene por finalidad conocer la opinión de los ciudadanos respecto al sexenio del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León y la forma en que se ha comportado la administración pública bajo su mandato.

FECHA:

HOMBRE:

MUJER:

EDAD: \_\_\_\_\_

FACULTAD: \_\_\_\_\_

CARRERA: \_\_\_\_\_

SEMESTRE: \_\_\_\_\_

TRABAJAS EN EL ÁMBITO

PÚBLICO

PRIVADO

*Instrucciones. Lea con atención las siguientes preguntas y conteste de forma clara lo que a continuación se le solicita*

1. ¿Cuáles son las características y habilidades que considera debe tener un buen gobernante?

---

---

---

---

---

2. ¿Considera que el titular del Poder Ejecutivo actual reúne dichas características y habilidades?

Si

No

No Sé

¿Por qué?

---

---

---

---

3. Para usted ¿Qué es el liderazgo?

---

---

---

---

4. Considera que el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León es o ha sido un Líder en el ejercicio y administración de su gobierno.

Si

No

¿Por qué?

---

---

---

---

5 De acuerdo a su opinión ¿Cuáles son los problemas o casos a los que no ha podido dar solución el actual gobierno y que de alguna forma han afectado o repercutido en la sociedad mexicana? Señalar máximo tres, registrando del 1 al 3, según el orden de importancia, que considera tienen.

- a) Reforma electoral
- b) Impulso al nuevo federalismo
- c) Modernización de la Administración Pública
- d) Privatización de empresas públicas
- e) Fondo Bancario de Protección para los Ahorradores (FOBAPROA)
- f) Inseguridad Pública
- g) El conflicto en Chiapas-EZLN
- h) Movimientos armados en Guerrero, Oaxaca, Michoacán, etc., Ejército Popular Revolucionario (EPR)
- i) Movimiento Magisterial
- j) Movimiento Estudiantil en la UNAM. Consejo General de Huelga (CGH)

6. De manera general ¿Cómo calificaría el desempeño de la Administración Pública del gobierno zedillista? No marque más de una opción.

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

Señale ¿Por qué?

---

---

---

---

7. Para usted qué representa o significa el Poder Ejecutivo y a qué considera se deba su trascendencia en todos los ámbitos de la vida pública de la Nación?

---

---

---

---

**GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN**

# ANEXO 5

## APENDICE III

Tabla 1.1. Códigos de identificación de las variables

Variable	Código	Variable	Código	Variable	Código	Variable	Código	Variable	Código
1	01000	1	01000	1	01000	1	01000	1	01000
2	01001	2	01001	2	01001	2	01001	2	01001
3	01002	3	01002	3	01002	3	01002	3	01002
4	01003	4	01003	4	01003	4	01003	4	01003
5	01004	5	01004	5	01004	5	01004	5	01004
6	01005	6	01005	6	01005	6	01005	6	01005
7	01006	7	01006	7	01006	7	01006	7	01006
8	01007	8	01007	8	01007	8	01007	8	01007
9	01008	9	01008	9	01008	9	01008	9	01008
10	01009	10	01009	10	01009	10	01009	10	01009
11	01010	11	01010	11	01010	11	01010	11	01010
12	01011	12	01011	12	01011	12	01011	12	01011
13	01012	13	01012	13	01012	13	01012	13	01012
14	01013	14	01013	14	01013	14	01013	14	01013
15	01014	15	01014	15	01014	15	01014	15	01014
16	01015	16	01015	16	01015	16	01015	16	01015
17	01016	17	01016	17	01016	17	01016	17	01016
18	01017	18	01017	18	01017	18	01017	18	01017
19	01018	19	01018	19	01018	19	01018	19	01018
20	01019	20	01019	20	01019	20	01019	20	01019
21	01020	21	01020	21	01020	21	01020	21	01020
22	01021	22	01021	22	01021	22	01021	22	01021
23	01022	23	01022	23	01022	23	01022	23	01022
24	01023	24	01023	24	01023	24	01023	24	01023
25	01024	25	01024	25	01024	25	01024	25	01024
26	01025	26	01025	26	01025	26	01025	26	01025
27	01026	27	01026	27	01026	27	01026	27	01026
28	01027	28	01027	28	01027	28	01027	28	01027
29	01028	29	01028	29	01028	29	01028	29	01028
30	01029	30	01029	30	01029	30	01029	30	01029
31	01030	31	01030	31	01030	31	01030	31	01030
32	01031	32	01031	32	01031	32	01031	32	01031
33	01032	33	01032	33	01032	33	01032	33	01032
34	01033	34	01033	34	01033	34	01033	34	01033
35	01034	35	01034	35	01034	35	01034	35	01034
36	01035	36	01035	36	01035	36	01035	36	01035
37	01036	37	01036	37	01036	37	01036	37	01036
38	01037	38	01037	38	01037	38	01037	38	01037
39	01038	39	01038	39	01038	39	01038	39	01038
40	01039	40	01039	40	01039	40	01039	40	01039
41	01040	41	01040	41	01040	41	01040	41	01040
42	01041	42	01041	42	01041	42	01041	42	01041
43	01042	43	01042	43	01042	43	01042	43	01042
44	01043	44	01043	44	01043	44	01043	44	01043
45	01044	45	01044	45	01044	45	01044	45	01044
46	01045	46	01045	46	01045	46	01045	46	01045
47	01046	47	01046	47	01046	47	01046	47	01046
48	01047	48	01047	48	01047	48	01047	48	01047
49	01048	49	01048	49	01048	49	01048	49	01048
50	01049	50	01049	50	01049	50	01049	50	01049
51	01050	51	01050	51	01050	51	01050	51	01050
52	01051	52	01051	52	01051	52	01051	52	01051
53	01052	53	01052	53	01052	53	01052	53	01052
54	01053	54	01053	54	01053	54	01053	54	01053
55	01054	55	01054	55	01054	55	01054	55	01054
56	01055	56	01055	56	01055	56	01055	56	01055
57	01056	57	01056	57	01056	57	01056	57	01056
58	01057	58	01057	58	01057	58	01057	58	01057
59	01058	59	01058	59	01058	59	01058	59	01058
60	01059	60	01059	60	01059	60	01059	60	01059
61	01060	61	01060	61	01060	61	01060	61	01060
62	01061	62	01061	62	01061	62	01061	62	01061
63	01062	63	01062	63	01062	63	01062	63	01062
64	01063	64	01063	64	01063	64	01063	64	01063
65	01064	65	01064	65	01064	65	01064	65	01064
66	01065	66	01065	66	01065	66	01065	66	01065
67	01066	67	01066	67	01066	67	01066	67	01066
68	01067	68	01067	68	01067	68	01067	68	01067
69	01068	69	01068	69	01068	69	01068	69	01068
70	01069	70	01069	70	01069	70	01069	70	01069
71	01070	71	01070	71	01070	71	01070	71	01070
72	01071	72	01071	72	01071	72	01071	72	01071
73	01072	73	01072	73	01072	73	01072	73	01072
74	01073	74	01073	74	01073	74	01073	74	01073
75	01074	75	01074	75	01074	75	01074	75	01074
76	01075	76	01075	76	01075	76	01075	76	01075
77	01076	77	01076	77	01076	77	01076	77	01076
78	01077	78	01077	78	01077	78	01077	78	01077
79	01078	79	01078	79	01078	79	01078	79	01078
80	01079	80	01079	80	01079	80	01079	80	01079
81	01080	81	01080	81	01080	81	01080	81	01080
82	01081	82	01081	82	01081	82	01081	82	01081
83	01082	83	01082	83	01082	83	01082	83	01082
84	01083	84	01083	84	01083	84	01083	84	01083
85	01084	85	01084	85	01084	85	01084	85	01084
86	01085	86	01085	86	01085	86	01085	86	01085
87	01086	87	01086	87	01086	87	01086	87	01086
88	01087	88	01087	88	01087	88	01087	88	01087
89	01088	89	01088	89	01088	89	01088	89	01088
90	01089	90	01089	90	01089	90	01089	90	01089
91	01090	91	01090	91	01090	91	01090	91	01090
92	01091	92	01091	92	01091	92	01091	92	01091
93	01092	93	01092	93	01092	93	01092	93	01092
94	01093	94	01093	94	01093	94	01093	94	01093
95	01094	95	01094	95	01094	95	01094	95	01094
96	01095	96	01095	96	01095	96	01095	96	01095
97	01096	97	01096	97	01096	97	01096	97	01096
98	01097	98	01097	98	01097	98	01097	98	01097
99	01098	99	01098	99	01098	99	01098	99	01098
100	01099	100	01099	100	01099	100	01099	100	01099

Fuente: Rojas Soriano, Raúl. " Guía para realizar investigaciones sociales" p 294

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

El cuestionario se aplicó durante el mes de Julio del presente año en tres facultades (Ciencias Políticas y Sociales, Derecho y Filosofía y Letras), contando con una muestra de:

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales	39 estudiantes
Facultad de Derecho	39 estudiantes
Facultad de Filosofía y Letras	39 estudiantes
Total	117 estudiantes.

Se tabularon los datos obtenidos, a fin de poder trabajar la información y realizar el análisis correspondiente.

El análisis de las respuestas se realizó para cada uno de las preguntas que conforman el cuestionario y por Facultad, a fin de obtener un panorama general de la opinión que manifestaron los estudiantes. Cabe mencionar que la información se tabuló en concentrados por cada pregunta, lo cual permitió comprobar las hipótesis planteadas en la presente investigación además, de representar en la medida de lo posible la opinión que manifiesta la población univertaria en general

### - Datos generales del estudiante.

En este apartado se concentraron datos generales de los estudiantes, permitiendo identificar el tipo de población que se entrevistó en Ciudad Universitaria. Los datos a registrar son edad, facultad, carrera, semestre, sexo y ámbito laboral.

## - Edad

Las edades de la población a las que se le aplicó el instrumento son variables, por lo cual se determinó establecer rangos de edades, dichos resultados permitieron determinar que los jóvenes que estudian en el turno vespertino fluctúan entre 22 y 25 años

Como se puede observar en la tabla No. 3, en las facultades de Ciencias Políticas y Derecho el rango de edad de mayor porcentaje es el de: 20 a 25 años con el 45.2 % y 79 % respectivamente, mientras que en la Facultad de Filosofía y Letras es de 26 a 32 años.

**TABLA NÚM. 3 FRECUENCIA DE LAS EDADES.**

EDAD	Facultad de Ciencias Políticas y Sociales				Facultad de Derecho				Facultad de Filosofía y Letras			
	20-25	26-32	33-39	TOTAL	20-25	26-32	33-39	TOTAL	20-25	26-32	33-39	TOTAL
NÚMERO DE PERSONAS	24	11	4	39	30	7	2	39	13	17	9	39
PORCENTAJE	45.2	35.5	19.3	100	79	20.7	0.3	100	23.0	65.0	12.0	100

*Fuente: Elaboración propia*

Respecto al total de la muestra, el rango de edad que mostró más alto porcentaje es el de 20 a 25 años con el 57.26 %, este se refiere a la población joven, en segundo lugar los jóvenes adultos contemplados en el rango de 26 a 32 años con el 29.9 % y los adultos en el rango de 33 a 39 años representa el 12.83 %. (ver tabla Núm. 4)

**TABLA NÚM. 4 EDADES DEL TOTAL DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA**

EDAD	20-25	26-32	33-39	TOTAL
NÚMERO DE PERSONAS	67	35	15	117
PORCENTAJE	57.26	29.91	12.83	100

*Fuente: Elaboración propia.*

## GÉNERO

**TABLA NÚM. 5 GÉNERO**

SEXO	Ciencias Políticas y Sociales			Derecho				Filosofía y Letras	
	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL	FEMENINO	MASCULINO	NO CONTESTÓ	TOTAL	FEMENINO	MASCULINO
CANTIDAD	21	18	39	16	21	2	39	21	18
PORCENTAJE	53.85	46.15	100	41.02	53.85	5.12	100	53.85	46.15

*Fuente: Elaboración propia.*

En cuanto al total de los encuestados observamos que el 49.5% son mujeres, el 48.4% hombres y un 2.1% no contestó la pregunta, por lo cual podemos decir que existe dentro de la muestra que participó en la aplicación, una población homogénea (ver tabla NÚM 5 y 6)

**TABLA NÚM. 6 GÉNERO DEL TOTAL DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA**

<b>GÉNERO</b>	<b>FEMENINO</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>NO CONTESTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TOTAL</b>	47	46	2	95
<b>PORCENTAJE</b>	49.5	48.4	2.1	100

*Fuente: Elaboración propia.*

En la tabla Núm. 7 se puede constatar que la población que trabaja en el sector público predominó en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y en la de Filosofía y Letras con un 83 y 47 %, respectivamente a diferencia de la de derecho que registró un 61 % de población que labora para el sector privado.

**TABLA NÚM. 7 SECTOR PÚBLICO O PRIVADO**

<b>FACULTAD</b>	<b>Sector Público %</b>	<b>Sector Privado %</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Ciencias Políticas y Sociales</b>	83	17	100 %
<b>Derecho</b>	39	61	100 %
<b>Filosofía y Letras</b>	47	53	100 %

*Fuente: Elaboración propia.*

**Pregunta 1.**

**CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN GOBERNANTE**

La importancia de ser o no un buen gobernante se debe a la extraordinaria concentración de poder en la persona del Presidente, característica que ha sido una constante del sistema político mexicano. Esto se ha debido en gran parte, a una Constitución que no sólo lo permite si no que lo justifica a través de los hechos. Es decir, los problemas sociales que se viven en la realidad requieren soluciones eficaces y con base en lo anterior, la población encuestada opina en general que un buen gobernante debe tener autoridad para controlar las diferentes posiciones ideológicas dentro de la política, aptitud e inteligencia para la toma de decisiones, convencer a la población de sus acciones y satisfacer las necesidades de sus gobernados, además de guiar acertadamente la economía del país.

**Pregunta 2.**

**EL PODER EJECUTIVO REÚNE O NO DICHAS CARACTERÍSTICAS.**

La información contenida en la tabla 7 señala que el 12.9 % afirma que el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León si ha mantenido una estabilidad política y económica en el país, demostrando con lo anterior un nivel de gobernabilidad aceptable, además con una mayoría en el Congreso pudo continuar con la serie de reformas neoliberales que venían instaurándose ya desde el sexenio del Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, y por otro lado la necesaria reforma política que ya tenía sus antecedentes en el COFIPE durante el sexenio del Lic. Carlos Salinas de Gortari. El Presidente Zedillo fue quien culminó durante su gobierno la reforma política bajo el lema de "Democracia" poniendo en práctica la ingeniería electoral que tiene como objetivo fundamental el establecer acuerdos entre el partido oficial y la oposición, también ha mantenido buenas relaciones con el exterior permitiendo el crecimiento de la economía nacional.



Por otro lado el 83.9 % piensa que el Presidente Ernesto Zedillo no ha sido un buen gobernante porque el Poder Ejecutivo sólo puede dirigir a la sociedad cuando posee la capacidad de abordar y entender los problemas de ésta para asegurar su consenso respecto a las soluciones que se han de instrumentar. El utilizar su poder para garantizar una estabilidad en el sistema

Otro aspecto es la honestidad que la consideran como el valor más apreciado de un buen gobernante puesto, que ayuda a fortalecer la idea de un compromiso social y que su discurso no fue nada más demagogia, sobre todo en esta época de cambios e incertidumbres donde abundan los problemas sociales, económicos y políticos; es cuando más se requiere de un buen gobernante que puede ofrecer soluciones a dichos problemas.

#### **Porque;**

El gobierno del Dr. Zedillo fue uno de los más desorganizado, sí amenazados siempre por las decisiones de grupos externos, aunado a la falta de disciplina interna comenzaron a tener divergencias entre ellos, ignorando por completo la autoridad presidencial. y lo anterior sólo es el reflejo de la corrupción de un sistema político, que no necesariamente significa abusos en el poder, sino también la disolución de una forma de gobierno, tal como lo manifestó el Presidente Zedillo, dicha falta de aptitud habilidad es sólo un síntoma de la ingobernabilidad que hay en el país y de la enorme corrupción que existe dentro del partido oficial. Además, nunca pudo dar una solución plena a cada uno de los problemas que enfrentó, todo lo dejaba en negociaciones, las cuales sólo prolongaban la incertidumbre y reafirmaban la certeza de qué como titular del Poder Ejecutivo siempre estuvo por debajo del papel que le correspondía desempeñar.

El 3.2 % no contestó

**TABLA NÚM. 8 CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES**

<b>GOBERNABILIDAD</b>			
<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO CONTESTO</b>	<b>TOTAL</b>
20	88	9	117
12.9 %	83.9 %	3.2 %	100 %

*Fuente: Elaboración propia.*

**Pregunta 3.**

Con relación a esta pregunta, la mayoría de las personas encuestadas coincidieron en señalar que es una forma o método de afectar, inducir o influir sobre las demás personas, a fin de que realicen o cumplan con determinadas actividades, objetivos, tareas, recomendaciones o actos en beneficio de una o un grupo de personas; que por convicción, cuestiones de trabajo y/o intereses en común, colaboran en conjunto y contribuyen en la obtención de satisfacciones generales, las cuales en todos los casos aceptan que sea una persona quien los dirija y guíe hacia el logro de lo que se pretende realizar.

Hubo también quienes lo consideraron como un modelo de motivación que promueve y despierta en la gente el ánimo para realizar su trabajo o cualquier otra actividad; debido a la influencia positiva que ejerce una persona, que los incentiva y convence de lo importante que es desarrollarse adecuadamente, tanto en el ámbito personal como el profesional.

#### **Pregunta 4.**

#### **LIDERAZGO DEL DR. ERNESTO ZEDILLO PONCE DE LEÓN.**

La tabla Núm. 8 nos proporciona datos del liderazgo del Dr. Ernesto Zedillo al frente de la Administración durante seis años, el 82.5 % opinó que no ha tenido liderazgo porque el presidente ha tomado decisiones sin estar consciente de los intereses sociales afectados, pues sólo siguió las reglas del sistema y fue ahí donde se equivocó, puesto que no tuvo visión ni decisión para tomar las decisiones más apropiadas, Aunado a que el sistema político ha dejado de funcionar. Sin embargo, no es necesario reformarlo en su totalidad, es decir pasar de un sistema a otro, pues el presidencialismo ha dado buenos resultados.

Dadas las características del mismo se puede considerar al presidente como el elemento catalizador del cambio y si dicho factor no es factible acorde a las circunstancias los inconvenientes pueden manifestarse tal es el caso del sexenio zedillista, en donde el ámbito político se convirtió un campo de batalla en donde los partidos de oposición y la guerrilla en Chiapas ya no tenían prioridad, el asesinato de Colosio no fue un caso aislado y tampoco tuvo solución.

Por otra parte, el presidente ha mantenido un autoritarismo incluso con sus colaboradores más cercanos al no consensuar sus decisiones y reservarse para él todo el poder de decisión. Esto provocó un derrumbe total del orden político afectando considerablemente la estructura y composición del partido al grado de mantener un personal rotativo en las secretarías (como ejemplo está Gobernación).

En cuanto a materia económica las decisiones del Presidente no fueron del todo respetables y hasta cierto punto demostraban una actitud pasiva, como ejemplo esta el momento en que el

Banco Mundial determinó devaluar la moneda, el Dr. Ernesto Zedillo lo hizo sin evaluar la crisis económica que venía enfrentando desde 1995.

Estas solo son algunos factores que determinaron una actitud sin liderazgo en momentos y ante instituciones que realmente lo ameritaban

### **Porque;**

El presidente Ernesto Zedillo ha privilegiado a la oposición mediante el pacto y el poder de persuasión, cediendo lugares políticos bajo el término "Un país democrático" evitando así los roces políticos y un ambiente de violencia, sólo en casos de especial gravedad o importancia en donde se ha acudido a las armas o a la autoridad que monopoliza el Poder Ejecutivo.

Además, como Presidente le ha faltado visión y sobre todo, seguridad; sus resoluciones generalmente, parecen no estar fundamentadas en argumentos válidos y convincentes tal es el grado de esta situación que en la escena política se habló de un vacío de poder, de que no había un verdadero líder en los Pinos como en otros tiempos. Para corroborarlo basta leer y revisar las declaraciones de analistas e incluso de militantes del partido oficial, quienes se consideran abandonados y traicionados por el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León.

En cuanto a las reformas políticas, en México a pesar de lo desprestigiado del sistema, las transformaciones han sido notables, aún sabiendo que en un régimen democrático el voto resulta ser un arma de dos filos y así como puede derrumbar poderes puede instaurar. El Presidente en su turno ha cedido el poder del voto al ciudadano tal como debiera ser. Y si bien es cierto que no ha podido solucionar los problemas que afectan a la sociedad, ha sabido mantener cierta estabilidad. El 2.5 % contestó que no sabía la respuesta

**TABLA NÚM. 9 PODER EJECUTIVO**

<b>LIDERAZGO</b>			
<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO SABE</b>	<b>TOTAL</b>
89	21	7	117
76.06 %	17.94 %	6.0 %	100

*Fuente: Elaboración propia.*

**Pregunta 5**

**TABLA NÚM. 10 PROBLEMÁTICA**

**LOS TRES PROBLEMAS SEÑALADOS POR LA POBLACIÓN ENCUESTADA**

<b>PROBLEMA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Inseguridad Pública	80%
Conflicto en Chiapas y los Movimientos armados en Guerrero, Oaxaca, Michoacán, etc., Ejército Popular Revolucionario (EPR)	10.6%
Modernización Administrativa y Reforma Electoral	9.4%

*Fuente: Elaboración propia.*

El 80% de la población a la que se le aplicó el cuestionario, señalan que uno de los problemas más graves, que han afectado considerablemente a la sociedad mexicana y al que no ha podido dar solución el actual gobierno es la inseguridad pública, seguida con un 10.6% por el conflicto en Chiapas y los Movimientos armados en Guerrero, Oaxaca, Michoacán, etc., Ejército Popular Revolucionario (EPR); y con un 9.4 % la modernización de la Administración Pública y la reforma electoral

**TABLA NÚM. 11-A Calificación obtenida del desempeño de la Administración del Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León.**

Faculta	Carrera	Calificación				Ventajas	Calificación				Desventajas	Resultado		Total General	
		Excelente		Buena			Regular		Mala			Buena	Mala	Total por Faculta	Porcentaje
		Frecuencia por Estudiante	Porcentaje	Frecuencia por estudiante	Porcentaje		Frecuencia por estudiante	Porcentaje	Frecuencia por estudiante	Porcentaje					
Ciencias Políticas y Sociales	Sociología			1	2.7%	La apertura democrática que fue tan debatida durante su sexenio El nuevo juego político que vivimos, nos hará ver una oposición más vigilante y activa ante un partido oficial más consecuente y dispuesto al diálogo.	4	10.5%	11	28.1%	El conflicto de Chiapas fue la prueba innegable de la falta de autoridad del Ejecutivo ante la oposición, cuando en múltiples asambleas los diputados perredistas no respetaron la investidura del presidente	2.7%	38.6%	13	100%
	Ciencias Políticas y Sociales						1	2.7%	4	10.5%	Zedillo sólo es un demócrata incongruente, la reforma del nuevo federalismo no ha dado resultados pues el presupuesto y la autonomía de los estados sigue nulificada		13.2%	8	
	Administración Pública						6	15.3%	12	31.0%	La Administración Pública ha sufrido un enorme deterioro desde la década de los 70's sin embargo se ha acentuado últimamente con el gobierno del presidente Ernesto Zedillo La legitimidad del Poder Ejecutivo es falsa, es necesario un cambio presidencial y un nuevo liderazgo que se consolide como tal en los hechos		46.3%	18	
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>2.7%</b>		<b>11</b>	<b>28.5%</b>	<b>27</b>	<b>69.6</b>		<b>2.7%</b>	<b>98.1%</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

TABLA NÚM. 11-B Calificación obtenida del desempeño de la Administración del Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León.

Facultad	Carrera	Calificación				Ventajas	Calificación				Desventajas	Resultado		Total General	
		Excelente		Buena			Regular		Mala			Buena	Mala	Total por Facultad	Porcentaje
		Frecuencia por Estudiante	Porcentaje	Frecuencia por Estudiante	Porcentaje		Frecuencia por Estudiante	Porcentaje	Frecuencia por Estudiante	Porcentaje					
Derecho	Derecho	2	5.1%	5	12.8%	<p>Porque la Administración zedillista permitió cierta estabilidad en el país</p> <p>Hubo importantes reformas que si bien no se culminaron, sí marcaron la pauta para nuevas iniciativas. Además, el presidente ha seguido la línea del liberalismo social creando más espacios para la inversión privada, tanto nacional como extranjera</p>	13	33.2%	16	50.9%	<p>En el sexenio de Zedillo ha predominado un ambiente de violencia ligado a la política, a la iglesia y a los medios de comunicación y como ejemplo está la relación del asesinato de Luis Donaldo Colosio con el narcotráfico</p> <p>Hay una serie de intereses dentro del PRI que le ha permitido a la oposición ganar espacios políticos; ante tal situación el Presidente no ha podido unificar las opiniones dentro de su grupo, pues éste se encuentra en estado de disgregación por las diversas corrientes ideológicas que predominan en él</p>	17.9%	84.1%	39	100%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5.1%</b>	<b>5</b>	<b>12.8%</b>		<b>13</b>	<b>33.2%</b>	<b>16</b>	<b>50.9%</b>		<b>17.9%</b>	<b>84.1%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia.

TABLA NÚM. 11-C Calificación obtenida del desempeño de la Administración del Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León.

Facultad	Carrera	Calificación				Ventajas	Calificación				Desventajas	Resultado		Total General	
		Excelente		Buena			Regular		Mala			Buena	Mala	Total por Facultad	Porcentaje
		Frecuencia por estudiante	Porcentaje	Frecuencia por Estudiante.	Porcentaje		Frecuencia por estudiante	Porcentaje	Frecuencia por Estudiante.	Porcentaje					
Filosofía y Letras	Historia					1	2.5%	6	26.5%			26.5%	27	26.5%	
	Filosofía							8	69.8%	La violencia social sólo es el resultado de la ineptitud del Presidente, definitivamente el Ejecutivo actual no tiene carácter, presencia, ni mucho menos la astucia política para dirigir al país		69.8%	12	69.8%	
	Total	0	0%	0	0%	1	2.5%	23	96.3%			2.5%	96.3%	39	96.3%

Fuente: Elaboración propia.



En síntesis podemos deducir que las conclusiones de la tabla Núm. 11 –A, B y C son las siguientes:

En la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales el 27 % de la carrera de sociología está de acuerdo con la estrategia política para la democracia y el 69.6 de la carrera de Administración Pública considera que el rubro más afectado durante el sexenio del Dr. Ernesto Zedillo fue la Administración, por lo que su liderazgo fue muy cuestionado, no sólo por la sociedad si no también por algunos funcionarios públicos como la líder sindical Elba Esther Gordillo y algunos diputados perredistas

En la Facultad de Derecho hubo un porcentaje de 33.2 registrándose como el mayor de las tres facultades que se tomaron como muestra a favor del liderazgo del presidente Ernesto Zedillo Ponce de León, reconociendo el incentivo económico que ha recibido el sector privado con las inversiones extranjeras El 50.9 está en contra de la violencia y los actos de corrupción ligados a la política, señalando que el PRI esta en plena desintegración y que el Poder Ejecutivo no ha sido capaz de unificar las tendencias ideológicas para evitar rupturas.

Finalmente en la Facultad de Filosofía y Letras el porcentaje en contra del liderazgo del Presidente Ernesto Zedillo fue de la mayoría, registrándose así el 96.3 % de la población que no esta a favor de la línea de acción que siguió el Poder Ejecutivo en cuanto a los brotes de violencia sociales, tal es el caso de Chiapas y de la Huelga de la UNAM. En ambos su habilidad para resolver problemas de dicha índole fue nula, cuando en gran medida la responsabilidad recaía en su persona.

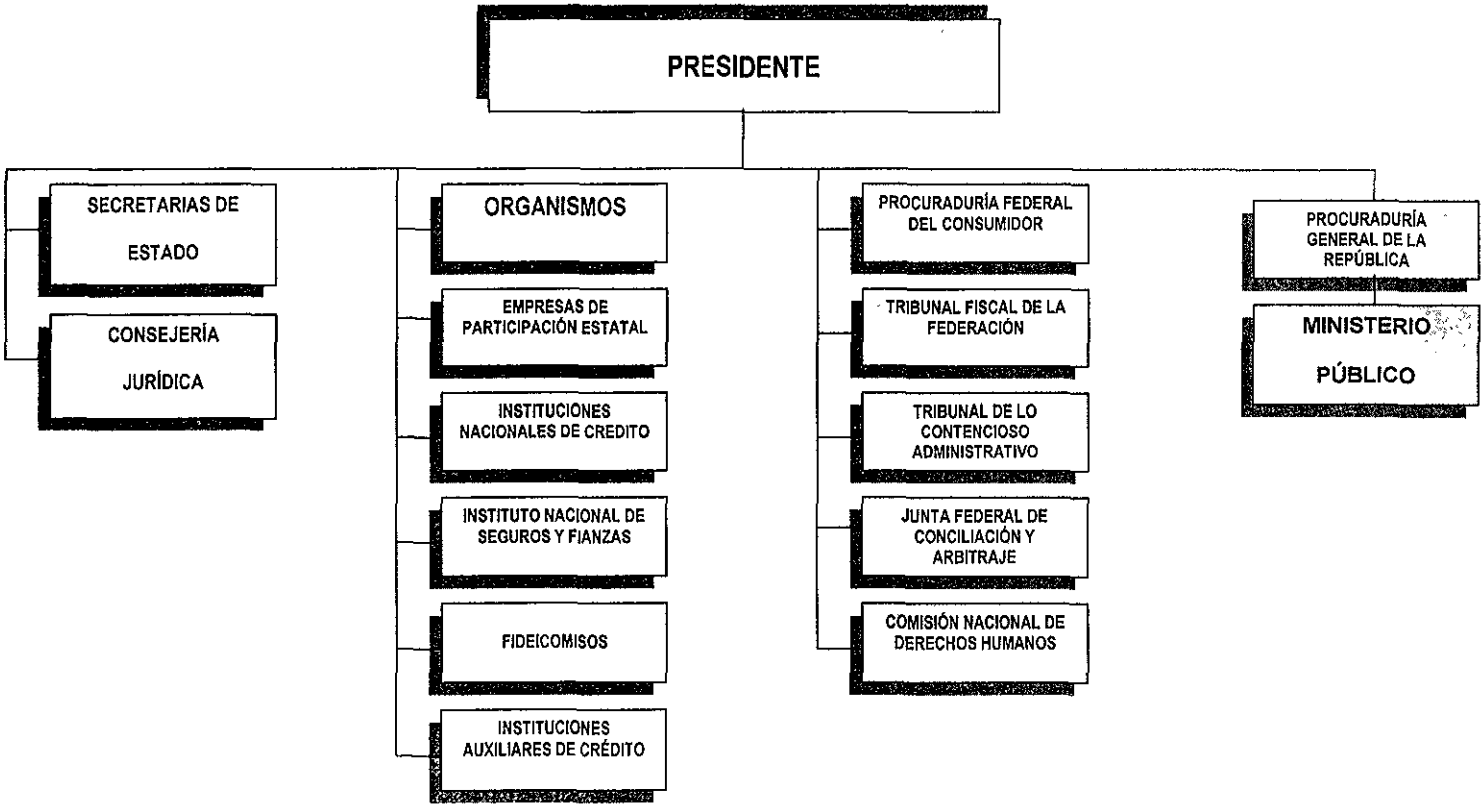
### **Pregunta 7**

El significado que tiene el Poder Ejecutivo, para la mayoría de la gente es de dominio, quien manda y gobierna en toda la República Mexicana, sin encontrar en ningún funcionario o institución nacional un obstáculo para sus decisiones.

Una gran parte de las personas contestó que se debe a que cada titular del Poder Ejecutivo, en ningún momento ha permitido y creado las condiciones necesarias para que exista en la Nación una verdadera división de poderes, y que por lo tanto los dos restantes se encuentran subordinados al primero. De igual forma indicaron, que una de las razones por la cual el Poder Ejecutivo goza de tan relevante importancia, es porque la mayoría de los mexicanos creen que el Presidente es capaz de hacer y solucionarlo todo, por ello se ha ganado tal respeto y veneración hacia él. Imagen que se tenía Presidentes en sexenios anteriores.

Otros opinan, que se debe a la tradición del presidencialismo que existe en México, donde la figura de un solo hombre sobresale y domina por encima de todo un pueblo o país, haciendo valer su fuerza y presencia por diferentes medios, como: la coerción, la represión, el convencimiento, el soborno o el engaño.

ORGANOGRAMA DEL PODER EJECUTIVO



Fuente: Presidencia de la República



## BIBLIOGRAFÍA

- \* ALMEYRA, Guillermo. La transición difícil. La Jornada Ediciones, México, 1998.
- \* BORJA, Martínez Francisco. El nuevo sistema financiero mexicano. FCE, México, 1991.
- \* BROWNE, Clarence, George El estudio del liderazgo. Paidós, Buenos Aires, 1998.
- \* CAMP, Roderic Al. La formación de un gobernante: la socialización de los líderes políticos en el México Post-revolucionario. FCE, México, 1981.
- \* CAMP, Roderic, Al. Líderes políticos de México, su evolución y reclutamiento. FCE, México, 1983.
- \* CARPIZO, Jorge El presidencialismo mexicano. Edit. Siglo XXI, México, 1978.
- \* CASAS, Armengol Miguel. Universidad sin clases. Edit. Kapelus, Buenos Aires, 1985,
- \* CASTAÑEDA, Jorge G. La herencia. Arqueología de la Sucesión Presidencial en México. Extra Alfaguara, México, 1999.
- \* CASTELAZO, José Nuestra clase gobernante: descripción analítica de la publicación Quién es Quién en la Administración Pública de México. UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, 1985
- \* Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Edit. Porrúa, México 1999.
- \* COOPER, Joseph, David El Arte de tomar acuerdos y decisiones. Herrero Hermanos, México, 1962.
- \* CORDOVA, Arnaldo. La revolución en crisis. La aventura del maximato. Cal y Arena, México, 1995.
- \* COSÍO Villegas, Daniel. La sucesión presidencial. Cuadernos de Joaquín Mortiz, México, 1975.

- \* \_\_\_\_\_ El estilo personal de gobernar. Cuadernos de Joaquín Mortiz, México, 1974.
- \* COVEY, Stephen. El liderazgo centrado en principios. Edit. Paidós Empresa, México, 1997.
- \* ELÍAS, Gutiérrez Sergio y RIVES, Sánchez Roberto. La constitución mexicana al final del siglo XX. Edit. Las Líneas del mar, 2ª ed., México, 1995.
- \* FLORESCANO, Enrique. Memoria Mexicana. FCE, México, 1994.
- \* HEYEL, Carl. Evaluación de la tarea del ejecutivo. Herreró Hermanos, México, 1966.
- \* HESSELBEIN, Frances, GOLDMITH, Marshall y BECKHARD, Richard. El Líder del Futuro. Deusto, España, 1996.
- \* JENNINGS, Eugene, Emerson. El ejecutivo en la empresa y en la Administración Pública. Sagitario, Barcelona, 1962.
- \* KRAUZE, Enrique. La presidencia imperial. Ascenso y caída del sistema político Mexicano (1940 – 1996). Tusquets Editores, México, 1997.
- \* LEVINSON, Harry. Psicología del ejecutivo. Paidós, Buenos Aires, 1968.
- \* Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Edit. Porrúa, México, 1999.
- \* LINDHOLM, Charles. Carisma: Análisis del fenómeno carismático y su relación con la conducta humana y los cambios sociales. Gedisa, Barcelona, 1992.
- \* LING Altamirano, Alfredo, Zedillo: Mil días tratando de gobernar. Grijalbo, México, 1997.
- \* LITTERER, Joseph. Análisis de las organizaciones. Limusa, México, 1992.
- \* LOYOLA, Rafael. Entre la guerra y la estabilidad política. El México de los 40. Grijalbo, México, 1990.
- \* MARTÍNEZ Chávez, Víctor Manuel. Fundamentos teóricos para el proceso del diseño de un protocolo de investigación. Plaza y Valdés, México, 1998.
- \* \_\_\_\_\_. El diagnóstico administrativo. Procedimientos, procesos y reingeniería. Trillas, 2a. ed., México, 1998.

- \* MEDINA Peña, Luis. Hacia el nuevo Estado, México, 1920-1994. FCE, México, 1995.
- \* MENDOZA Berrueto, Elíseo. El presidencialismo mexicano Una tradición entre la reforma del Estado, FCE, México, 1998.
- \* Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, México, 1995.
- \* MORENO, Hortencia y Amador. Carlos, UNAM, Huelga del fin del mundo, voces para un diálogo aplazado. Planeta, México, 1999.
- \* OSBORNE, David. La reinención del gobierno, la influencia del espíritu empresarial en el sector público. Paidós, Barcelona, 1994
- \* RALPH, Roeder. Juárez y su México. FCE, 2ª ed., México, 1984.
- \* REGIL Vélez, José Rafael. 1998 -1994 Ilusión y desaliento. Balance del Sexenio Salinista. Universidad Iberoamericana, México, 1995.
- \* SAYLE, Leonard. Liderazgo: técnicas y estilos. Mc Graw-Hill, México, 1990.
- \* SMITH, B. Peter et. al. Liderazgo, organizaciones y cultura, un modelo de dirección de sucesos. Edit. Pirámide, Madrid, 1990.
- \* UVALLE, Berrones Ricardo Los nuevos derroteros de la vida estatal Edit. I.A.P.E.M. México, 1997
- \* VELÁZQUEZ, Mastretta, Gustavo. Liderazgo de calidad total. Sicco, México, 1995.
- \* VROOM, Víctor H. y Jago, Arthur G. El nuevo liderazgo. Díaz de Santos, 2a ed., España, 1990.
- \* WEBER, Max. Economía y sociedad. FCE, 5a ed., México, 1981
- \* WITTFOGEL, Karl August. Despotismo oriental Edit. Guadarrama, Madrid, 1996

## HEMEROGRAFÍA

- \* La Jornada "Toma grupo armado indígena cuatro ciudades de los altos de Chiapas". Año diez, núm. 3345, México: domingo 2 de enero de 1994.
- \* EZLN, Documentos y Comunicados 2. 15 de agosto de 1994/29 de septiembre de 1995, Era, México, 1995.
- \* PROCESO, Núm., 956 "El PRI, inmovilizado y sin el liderazgo que exigen los nuevos tiempos": Elba Esther Gordillo, p 36 México D.F. 27 de Febrero de 1995, semanario de información y análisis.
- \* NEXOS, Núm., 793. "El proceso globalizador como un entorno mundial." Hector Águilar Camín, p. 37 México. D.F., 17 de Noviembre de 1998, publicación mensual.