



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**“COMPLEJIZACIÓN ORGANIZATIVA DEL PARTIDO
ACCIÓN NACIONAL
RELACIÓN EJECUTIVO FEDERAL-PARTIDO: 2000-2011”.**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ESPECIALIDAD CIENCIA POLÍTICA

PRESENTA:

PAULINA ARREDONDO FITZ

DIRÉCTOR: DR. JORGE FEDERICO MÁRQUEZ MUÑOZ.



CIUDAD UNIVERSITARIA

2012

A Lourdes Fitz Victoria

Agradezco a la UNAM por permitirme formar parte de su legado.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales por ser pilar de mi crecimiento, académico y personal.

Quiero agradecer a mis sinodales: Dra. Martha Singer Sochet, Dr. Francisco Reveles Vázquez, Dr. Fernando Ayala Blanco y Dr. Khemvirg Puente, por sus valiosas aportaciones en esta Tesina, pero sobre todo por su trabajo, que es para mí referente de compromiso y entrega.

A mi Director de Tesina, Dr. Jorge Márquez le agradezco profundamente ser un ejemplo de estudio y disciplina; su valiosa guía en este proyecto; su apoyo y generosidad que espero algún día poder corresponder. Principalmente, gracias por su amistad que tantas enseñanzas me ha dado.

Agradezco al Dr. Manuel Villa Aguilera por inspirarme a trabajar este tema, por compartir conmigo y mis compañeros su incalculable conocimiento. Al Dr. Gerardo Cruz Reyes, por no rendirse en la dura labor de despertar entre los alumnos el interés sobre lo que vale la pena.

No tengo manera de agradecer a mi madre, Lourdes Fitz Victoria, por ser quien es, por hacer posible cada línea de este trabajo, por ayudarme a construir cada una de mis esperanzas y sueños, por sus desvelos y sacrificios. Gracias por creer en mí e impulsarme con tu ejemplo de valentía, sabiduría y fuerza. Gracias mamá por tus palabras que me hacen pensar que todo es posible aún con lo adverso. Por tu cariño y tu entereza. Por permitirme llegar aquí.

A Mauri por mostrarme que las cosas tienen su propio tiempo y que todo lo que se hace debe hacerse con corazón. Gracias por tu apoyo y por acompañarme en este camino, por ponerle magia a las cosas.

Gracias a Adrian Cerón por librar conmigo tantas batallas, por ser un gran amigo. Gracias a Moisés Moreno por mostrarnos alternativas. A Alfredo Mora por estar cerca.

Agradezco a Socorro Escorcía y Jesús Garulo del CEDISPAN por todo su apoyo para profundizar en el conocimiento del Partido Acción Nacional.

A Carmen Victoria, Jorge y Sonia Sánchez, y a todos mis amigos por las lecciones que me han dado.

Gracias infinitas a Axel, por ser las turbinas de este avión, por convertir el cubo en paisaje. Por ser la razón del cambio de paradigma, por crecer conmigo, por todo...siempre.

ÍNDICE

COMPLEJIZACIÓN ORGANIZATIVA DEL PARTIDO ACCIÓN NACIONAL RELACIÓN EJECUTIVO FEDERAL-PARTIDO: 2000-2011.

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
FUNDAMENTOS TEÓRICOS: PARTIDO POLÍTICO, ORGANIZACIÓN Y COMPLEJIDAD.	8
1.1. Partido Político como organización compleja.	12
1.2. Consideraciones sobre el poder formal y el informal dentro del partido-organización.	17
1.3. La lógica del liderazgo en la organización.	21
1.4. La noción de cambio para la comprensión de las transformaciones organizativas.	26
CAPÍTULO II	
DESARROLLO HISTÓRICO DEL MODELO ORGANIZATIVO PANISTA.	30
2.1. El liderazgo centralizado.	32
2.2. La reconfiguración del liderazgo. La coalición dominante después de Gómez Morin.	37
2.3. Conflicto abierto entre fracciones.	42
2.4. Partido Acción Nacional, un partido competitivo.	47
CAPÍTULO III	
COMPLEJIZACIÓN ORGANIZATIVA, LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA COMO AGENTE DESESTABILIZADOR.	57
3.1. La consolidación del perfil empresarial, Luis Felipe Bravo Mena y Amigos de Fox	58
3.2 De Amigos de Fox a la conformación del gabinete.	64
3.3. Renovación de la dirigencia, el acercamiento del partido con el gobierno federal.	68
3.4. La turbulencia del año 2005, renovación de dirigencia y carrera a la Presidencia de la República.	77
CAPÍTULO IV	
EL PRESIDENCIALISMO CALDERONISTA	84
4.1. Tensiones entre la Dirigencia del Partido y el Ejecutivo Federal	84
4.2. El dilema entre la subordinación y la autonomía.	90
4.3 La debacle panista de 2009.	98
4.4. El intento de restauración democrática.	104
4.5. La contienda por la Presidencia de la República.	113
CONCLUSIONES	119
BIBLIOGRAFÍA	128

INTRODUCCIÓN

En 1978 Jorge Carpizo apoyado en el método jurídico comparativo, realizó un estudio sobre el sistema presidencial mexicano, muchos de los puntos tratados en su obra siguen vigentes en tanto la naturaleza de nuestra Constitución ha cambiado poco en los últimos años con respecto al Poder Ejecutivo. Una de las primeras conclusiones de dicho trabajo es que, en nuestro país, el Presidente de la República tenía una preponderancia indiscutida sobre las demás piezas del sistema. Otros autores, entre ellos Manuel Villa Aguilera, dan cuenta de esta superioridad del Ejecutivo identificando múltiples fundamentos de esta relación característica del sistema; los ejes del dominio se encuentran tanto en la articulación del marco normativo a través de atribuciones constitucionales y las formas de interacción surgidas de los vicios del propio sistema político.¹

Se tiene como una verdad indiscutible que la fuerza del Poder Ejecutivo es consecuencia, además de la asimetría institucional con respecto a los poderes del Estado, de factores particulares del desarrollo histórico y cultural enmarcados por la lógica del partido hegemónico. Esta consideración sugiere una concentración de la actividad política, económica y administrativa en manos del PRI-Gobierno; la simbiosis organizativa va más allá de un modelo o tipo de sistema de partido, es a través de sus mecanismos que, de una forma u otra, se asimilan las relaciones posibles de comportamiento político.

La historia reciente en nuestro país, impactada además por los movimientos u “olas democratizadoras” a nivel internacional, pone en evidencia una serie de transformaciones, algunas con efectos inmediatos y otras que responden a procesos de larga duración que tienen como consecuencia cambios directos en las estructuras de poder.

¹ CARPIZO, Jorge, *El presidencialismo mexicano*, México, Siglo XXI Editores, 1978, primera edición; VILLA, Aguilera Manuel, *La institución presidencial, el poder de las instituciones y los espacios de la democracia*, México, UNAM-Coordinación de Humanidades, M. A. Porrúa, 1987.

Dentro de estos procesos de larga duración se encuentra el año 2000², en el que el Partido Acción Nacional en alianza con el partido Verde Ecologista de México (Alianza por el cambio) triunfa en las elecciones presidenciales. Como punto de quiebre en los estudios políticos en nuestro país, el reto es identificar cuáles elementos de este fenómeno derivan en nuevos marcos institucionales o por otra parte, qué del viejo régimen se mantiene aún con esta evidencia de consolidación democrática.

Aún con la vigencia de los planteamientos esgrimidos en los trabajos sobre el poder del presidente en México, muchas son las evidencias de transformaciones profundas que ponen en duda el alcance explicativo de la figura presidencial como el eje central de la política en el país. Un ejemplo de ello es la importancia que ha cobrado el Poder Legislativo a partir de la participación cada vez mayor de la oposición representada principalmente por el Partido Acción Nacional y más recientemente el Partido de la Revolución Democrática. La pérdida de la mayoría absoluta en la Cámara de Diputados en 1997 fue la muestra del reposicionamiento del Poder Legislativo. Por otro lado, asistimos a un aumento de la independencia en los ejecutivos estatales y la dinámica de gobierno dividido a nivel local. Así como nuevos mecanismos de independencia del Poder Judicial.

II

Considerando las vetas que se abren a partir de la alternancia, el presente trabajo se enfocará en un aspecto determinante señalado por los estudios de las instituciones políticas: la relación del Ejecutivo Federal y su partido. Un punto de concordancia en los análisis sobre el sistema político mexicano, enmarcado por la lógica del partido hegemónico, es la fuerza que le otorga al Presidente de la República el dominio sobre su partido. El presidente se construye en el partido y éste se subordina a él en una lógica de fusión organizativa. La dependencia recíproca determina la distribución de espacios de poder en el sistema en sus diferentes órganos y niveles. Un ejemplo claro es la facultad del presidente de designar a su sucesor, así como definir las posiciones al interior del partido, candidaturas y estructura burocrática. Vale la pena señalar que el esquema de presidencialismo clásico, con el poder centralizado en la figura del presidente y su impacto en el

² OSORIO Jaime, *Fundamentos del análisis social*, México, Fondo de Cultura Económica, 2001, p. 49. “Los procesos de larga duración permiten descifrar el sentido de los bruscos y a veces contradictorios movimientos cortos. Pero, por otra parte, los procesos de tiempo corto, como la pequeña gota de agua, van horadando, por lo general de manera imperceptible, la roca del largo plazo.”

partido, atraviesa un proceso de desdibujamiento en los años 80. Siguiendo la interpretación de Martha Sínger Sochet, de 1982 al año 2000 la relación del Poder Ejecutivo y el partido de gobierno se modifica de tal forma que “el empleo de la fuerza del ejecutivo en combinación con el PRI ya no funciona como había operado”, las transformaciones y la “descomposición del sistema político” generan un cambio de los perfiles que se encargarían de dirigir la Administración Pública, favoreciendo a la tecnocracia desplazando al “PRI histórico”. Desde la sucesión presidencial de 1982 las definiciones del candidato presidencial pasarían por conflictos cada vez más evidentes al interior del partido de gobierno, este hecho que se mantiene hasta el año 2000.³

Siguiendo esta línea de interpretación, buscamos rastrear los elementos particulares de los ejecutivos panistas desde el año 2000 con la gestión de Vicente Fox, y en 2006 con el triunfo de Felipe Calderón Hinojosa, mostrando tanto elementos de continuidad como de cambio en la relación del Poder Ejecutivo Federal panista y el partido del que surge.

La pertinencia de este estudio reside en que muestra la adecuación organizativa de un partido históricamente opositor al sistema pero no asistémico. Partimos del principio de que es posible identificar las relaciones entre esferas organizativas teniendo como base las acciones de los actores y los espacios en los que se desenvuelven. “La distribución de poder y el sistema de relaciones de poder dentro de una organización tienen a su vez, decisiva influencia en las posibilidades y modalidades de adaptación de cada uno de sus componentes y en la eficacia de la organización en su conjunto”.⁴ Apoyados en el nuevo institucionalismo que considera fundamental estudio histórico de las organizaciones⁵, nos adentraremos en los procesos de consolidación institucional del Partido Acción Nacional identificando sus fases de desarrollo, lo anterior con el objetivo de comprender las dinámicas como partido de oposición desde su origen en 1939 hasta el año 2000. Este recorrido a través de la historia del PAN no pretende ser minucioso sino que trata de poner en evidencia el control de los grupos y liderazgos sobre los aspectos organizativos principales. A lo largo de la revisión sobre los momentos de la vida partidista panista ubicaremos

³ SINGER Sochet Martha, “La sucesión presidencial, cambios y continuidades”, en REVELES, Vázquez Francisco, (coord.), *El nuevo sistema político mexicano: Los Poderes de la Unión*, México, Gernika, 2005. pp.17, 18.

⁴ CROZIER, Michel, *El fenómeno burocrático*, Buenos Aires, Ed. Amorroutu, 1991, p.13.

⁵ PETERS, Guy, *El nuevo institucionalismo. Teoría Institucional en Ciencia Política*, Barcelona, Editorial Gedisa, 2003.

las fuentes de legitimidad de los órganos directivos, el Comité Ejecutivo Nacional, el peso de su Presidente y la cada vez más diferenciada colación dominante.⁶

Los trabajos existentes sobre el Partido Acción Nacional se pueden dividir en tres grandes campos: históricos, organizativos y periodísticos. Entre los que parten de métodos históricos destacan los de Soledad Loaeza, Jhon Mabry, las crónicas del PAN de Luis Calderón Vega, Eugenio Ortiz Gallegos, los textos de Gómez Morin y más recientemente los trabajos de Tania Hernández Vicencio. Estos estudios permiten vislumbrar las reacciones del partido ante el sistema priista así como las formas de construcción identitaria basadas en principios fundacionales.

Por otra parte, ha surgido el interés por un nuevo tipo de investigación sobre el partido centrado en los aspectos organizacionales, entre los especialistas que se pueden ubicar en este campo resaltamos las aportaciones de Francisco Reveles quien retoma el cuerpo teórico de Ángel Panebianco, utilizando como ejes los conceptos de institucionalización y coalición dominante.

Ha sido de vital importancia para los análisis sobre los partidos políticos la tipología de las fracciones de Giovanni Sartori cuyo planteamiento principal es que los partidos no son cuerpos homogéneos y que las motivaciones de sus grupos internos son diferenciadas, los trabajos centrados en aspectos organizativos proponen esquemas de relaciones entre los actores agrupándolos de acuerdo con ciertos elementos de coincidencia. Aun con la utilidad de estos planteamientos reconocemos que presentan una limitante ya que suponen que las relaciones son rígidas, al respecto Flavia Freidenberg y Víctor Alarcón consideran que:

A diferencia de otras interpretaciones que ven al partido bajo un esquema de alineamientos ideológicos que se expresan en coaliciones dominantes rígidas, el PAN funciona como una organización de alianzas coyunturales, con camarillas flexibles, que en el momento que se pretende la exclusión abierta o un compromiso de control rígido por parte de los grupos conservadores, éstos no logran controlar el partido por mucho tiempo y son de nuevo desplazados por los sectores más liberales de la organización⁷.

⁶ *Ibid.*, p.74. "El poder de decidir dentro de un sistema de organización burocrático tiende a sentarse en los lugares donde naturalmente se dé preferencia a la estabilidad del sistema político interno, sobre los fines de la organización".

⁷ FREIDENBERG, Flavia y ALARCÓN, Olguín Víctor, "El proceso de selección del candidato presidencial en el Partido Acción Nacional en 2005", México, *Revista Mexicana de Ciencias Sociales*, Vol. 69, Núm. 4, octubre-diciembre, 2007, Universidad Nacional Autónoma de México, p.737, URL <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/321/32112602005.pdf>, (consultado 7/07/2010).

La visión de Freidenberg y Olgúin sugiere la imposibilidad de la categorización y clasificación de los grupos al interior del partido de manera estática, pone en duda que estos grupos se mantengan a través del tiempo con las mismas características.

En este trabajo se entrecruzan diferentes aristas para la comprensión de los partidos políticos, el abordaje que utilizamos es el del nuevo institucionalismo enfocado a las organizaciones políticas en donde se define al partido político como una organización que forma parte de un ambiente y en el que interactúan permanentemente elementos contingentes y rutinarios. Permitiendo delinear la importancia del actor.

El partido político cuenta con fundamentos ideológicos y programáticos que se modifican durante su proceso de consolidación organizativa. Teniendo en cuenta las múltiples dimensiones y formas de estudiar a los partidos políticos, la base de este trabajo es la sociología de las organizaciones, ya que permite identificar elementos internos y ciertos aspectos del ambiente. Se retoma el cuerpo teórico de Paul Di Maggio, Walter Powell y Angelo Panebianco además de autores clásicos de los partidos políticos como Mosei Ostrogorsky, Michel Crozier y Robert Michels; sobre todo consideramos vigente la tendencia oligárquica de toda organización que se asume como democrática frente a un ambiente con complejidad creciente.

En el caso que nos ocupa veremos que los procesos democráticos sirven de elemento legitimador de la dinámica interna permitiendo la normalización de procedimientos.

El primer capítulo de este trabajo delinea una propuesta teórica que si bien tiene las fallas de todo intento de simplificación de la realidad política, resalta los elementos más importantes de los partidos vistos como una organización. Esta interpretación es la base para el estudio de la adaptación histórica de la actividad partidista desde su fundación hasta la década de los noventa.

El segundo capítulo hace una revisión de los momentos históricos del partido centrados en la tendencia de la dirigencia del CEN del PAN, así como el reacomodo interno evidente en la renovación de las estructuras directivas. Pretende además identificar los grupos que controlan la estructura de la organización y los recursos de los que se valen.

El tercer capítulo retrata la ruptura de ciertos aspectos de la tradición del partido desde el inicio de la campaña a la Presidencia de la República del año 2000, así como las dinámicas de interacción entre el PAN y el Ejecutivo Federal. En este capítulo nos basamos fundamentalmente en el seguimiento hemerográfico de los acontecimientos, trabajos periodísticos, publicaciones del Partido, así como en las interpretaciones del equipo cercano a Vicente Fox y otros personajes. Además de las fuentes hemerográficas, la naturaleza del tema nos llevó trabajos académicos recientes sobre todo a la producción de investigación a nivel Doctoral de Josefina Maldonado en la UAM y de Mario Huaracha en la UNAM, esta combinación de fuentes permite comprender la composición de la coalición dominante, identificando los grupos más influyentes y el entorno novedoso en el que se desarrollo la alternancia. Este capítulo pretende mostrar el redimensionamiento que el PAN sufre a nivel organizativo con su llegada a la Presidencia de la República. Tomamos como base la complejidad organizativa en tanto es necesario un ajuste en las formas de comunicación interna así como la creación de nuevos mecanismos de articulación entre el Ejecutivo Federal y la estructura partidaria. El perfil y la trayectoria de Vicente Fox serán determinantes para la interacción entre zonas de incertidumbre y el esquema de toma de decisiones.

En 2006, el accidentado triunfo de Felipe Calderón Hinojosa y el Partido Acción Nacional en la contienda por la presidencia de la República obliga al partido a cohesionarse y centralizarse, la autoridad se ejerce desde la Presidencia de la República dictando las formas y dinámicas tanto del partido como de la administración pública federal. El cuarto capítulo pretende contrastar la interacción entre el Presidente de la República y el partido en la primera y la segunda gestión del Ejecutivo panista. En este caso vemos por primera vez una pugna abierta entre las esferas de influencia del partido, es decir el liderazgo centralizado en manos del Comité Ejecutivo Nacional y la influencia que Felipe Calderón busca ejercer por encima de la estructura formal que tradicionalmente dictaba la política interna, además de una influencia cada vez mayor de los coordinadores en el Poder Legislativo y los Gobernadores estatales panistas. Daremos cuenta de las designaciones disfrazadas con procedimientos democráticos de los presidentes del CEN identificados con el grupo de Calderón y los recursos utilizados para el control de los órganos deliberativos.

El liderazgo de Calderón se legitima por su perfil y trayectoria dentro del partido lo que le permite concentrar las zonas de incertidumbre internas y externas. Para comprobar el liderazgo centralizado nos apoyamos en la información hemerográfica y en los perfiles más cercanos al Presidente. Es de suma importancia comprender el desplazamiento del CEN como jerarquía superior a una extensión del Ejecutivo Federal. Revisaremos las turbulencias y las dirigencias nacionales y la forma en la que los resultados electorales sirven de aliciente para el control unidireccional.

Por último presentamos un esquema comparativo de los perfiles y espacios de control de los aspirantes a la candidatura presidencial del Partido Acción Nacional, y el reagrupamiento en el marco de las elecciones presidenciales del año 2012.

Suponemos que el sistema se ha transformado de tal manera que no podemos decir que el PAN sea un partido de Estado como lo fue el PRI, de igual forma que sería riesgoso hablar de una disciplina partidaria férrea como en el sistema del partido hegemónico, sin embargo consideramos importante resaltar los nuevos elementos del sistema que hacen cada vez más complejo el papel de los partidos de gobierno identificando las formas en las que se toman las decisiones, en algunos casos devienen de un modelo vertical en la forma de relacionarse del presidente y el partido que imposibilitan la “sana distancia”. Considero que las causas se explican a partir 3 vertientes: 1. las particularidades de la cultura política en México y 2. El diseño organizativo piramidal del partido, 3. El diseño institucional que favorece la simbiosis organizativa partido-gobierno.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS: PARTIDO POLÍTICO, ORGANIZACIÓN Y COMPLEJIDAD.

El aumento de poder de los líderes es directamente proporcional a la magnitud de la organización.
Robert Michels

En su obra ya clásica *Modelos de partido: organización y poder en los partidos políticos*, Ángelo Panebianco advierte al estudioso de los partidos políticos sobre la importancia de recurrir a la sociología de las organizaciones para la comprensión de los fenómenos generales y particulares de las estructuras partidarias. En México, la cantidad de trabajos que se apoyan en su modelo ha ido en aumento, como ejemplos se encuentran autores como Francisco Reveles, Tania Hernández Vicencio, Adolfo Martínez Valle, Alicia Gómez López entre otros⁸. El mérito de Panebianco es haber rescatado los planteamientos inscritos en los trabajos organizacionales, encontrando los puntos de convergencia entre las visiones organizativas y la Ciencia Política contribuyendo de manera importante al subcampo de los partidos políticos contemporáneos.

El modelo teórico de Panebianco y de otros autores interesados en los partidos políticos como organizaciones se construye con los postulados desarrollados por importantes referentes de la sociología entre los que podemos mencionar a Robert Michels, Maurice Duverger, Max Weber, Moisei Ostrogorski y Michel Crozier;⁹ estos autores aún con sus diferencias, entienden al partido como un generador de dinámicas propias. En esta visión de las organizaciones el poder es motor de la actividad interna, reconociendo la presencia de conflictos de intereses, negando el esquema de la organización como una máquina cuyo funcionamiento es predecible y racional. A grandes rasgos se ha agrupado a estos autores tan diversos en el campo de la “sociología de las organizaciones”, su intención general es comprender las formas de relación entre individuos,

⁸ REVELES, Vázquez, Francisco, *Partido Acción Nacional. Los Signos de la institucionalización*, México, UNAM- Gernika, 2002; MARTINEZ, Valle Adolfo, *El Partido Acción Nacional. Una historia política 1939-1976*, México, Porrúa, 2000. GÓMEZ LÓPEZ, Alicia, *Juegos políticos: las estrategias del PAN y del PRD en la transición*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, 2003; HERNÁNDEZ Vicencio Tania, “La renovación de la dirigencia panista y el afianzamiento de la ultraderecha”, México, *El cotidiano*, año. 20, vol. 131, mayo-junio, 2003, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco.

⁹ MICHELS, Robert, *Los partidos políticos I y II. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, Buenos Aires, Amorrotu, 1991; DUVERGER, Maurice, *Los Partidos Políticos*, México, FCE, 1988; OSTROGORSKY, Moisei, *La Democracia y los partidos políticos*, Madrid, Trotta, 2008. CROZIER, Michel, *El fenómeno burocrático*, Buenos Aires, Amorrotu, 1991; WEBER, Max, *¿Qué es la burocracia?*, Libros Tauro, s/a, URL www.iade.org.ar/modules/descargas/visit.php?cid=7&lid=180

grupos y recursos en marcos de acción institucionales, cuyos movimientos son variables pero que al mismo tiempo cuentan con cierta estabilidad que les permite desarrollarse.

El estudio de los partidos políticos como organizaciones permite adentrarnos en un proceso dual existente en cualquier tipo de institución. Por una parte, la presencia de “estructuras” formales que se remiten al tipo ideal de racionalidad burocrática y el marco normativo de Max Weber.¹⁰ Por otro lado, la existencia de una dimensión difícil de aprehender, las relaciones de poder informales y la imprevisibilidad de acciones realizadas por los individuos que lo conforman. Esta última visión es al mismo tiempo un debate no concluido entre la capacidad transformadora del individuo y lo determinado que está por las estructuras organizacionales. Es importante mencionar que los estudios organizacionales incluyen la dinámica empresarial, administrativa, cultural, deportiva, religiosa, es decir cualquier acción social que pueda derivar en una organización rutinizada. El acercamiento a este enfoque requiere un esfuerzo extra por parte del investigador ya que plantea dilemas implícitos en la construcción de la teoría organizacional y al mismo tiempo pretende una adaptación con los conceptos de la ciencia política y las instituciones. El primero de estos dilemas es la dualidad formal/informal presente inevitablemente en las organizaciones. Un avance en cualquier investigación sobre organizaciones es el reconocer la dificultad del tratamiento de los aspectos informales y lo limitado que resulta el acercamiento a lo explícito de la organización.

Partimos de la idea de que las organizaciones son “complejas” en el sentido relacional “se vincula con los procesos de diferenciación e integración que se dan en las organizaciones, y se explica fundamentalmente a través del comportamiento y gestión de las variables de diseño organizativo”.¹¹

Definiendo entonces un partido político como complejo en términos relacionales, debemos centrar la atención en aquellos aspectos en los que podamos encontrar los elementos políticos irracionales a fin de poder explicar el equilibrio de poder real y la distribución del mismo.

¹⁰ WEBER, Max, *op. cit.*

¹¹ ZAPATA Rotundo, Gerardo y CALDERA, Jorge, “La complejidad de las organizaciones: aproximación a un modelo teórico”, México, *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 14, Año.1, abril 2008, p.2409, URL <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=28011673005> (consulta 2/05/2011).

Tomando en cuenta la existencia, y capacidad explicativa, de los múltiples horizontes para el abordaje de los partidos políticos que la Ciencia Política y la Sociología han desarrollado, más allá del esquema organizacional;¹² este trabajo tiene la intención de delinear el cambio en la distribución de poder de un partido-organización que se desenvuelve en un sistema institucional cuyo marco es “cierto tipo de democracia representativa”.¹³ Partiremos de las aportaciones de la teoría organizacional apoyándonos en algunos de los conceptos fundamentales que explican las relaciones de poder en una organización con jerarquías establecidas y las formas de relación entre recursos, roles y liderazgos no formales.

Para explorar un partido político en términos organizacionales es importante hacer la precisión sobre el concepto de “modelo organizativo”.¹⁴ Ruiz Olabuenaga menciona que la teoría organizacional se basa en la construcción hipotética de modelos, estos son por principio modelos relacionales. La teoría propone una distinción entre los mismos, estamos de acuerdo con esta distinción y la retomaremos consientes de que la misma no es tajante y que podemos encontrar en el estudio de las organizaciones modelos yuxtapuestos.

De acuerdo con lo planteado por el autor, existen al menos seis tipos de modelos organizacionales: 1) modelos de relaciones humanas, 2) modelos de tomas de decisiones, 3) modelos objetivos, 4) modelos tecnológicos, 5) modelos estructurales y modelos sistemáticos¹⁵. Cada uno representa un subcampo de la teoría organizacional el cual permite explicar relaciones de acuerdo a los criterios de diferenciación de los subcampos. En este trabajo nos apoyaremos en el modelo sistemático y buscaremos adaptarlo analíticamente con el modelo del Partido Acción Nacional en sus diferentes fases organizacionales. “El modelo sistemático concibe el funcionamiento de una organización como un sistema, y utiliza para su elaboración los procesos

¹²La mayoría de los enfoques cuentan con una cantidad importante de bibliografía. Los estudios sobre los partidos pueden ser: Teóricos o analíticos, estudio de las organizaciones, participación en el proceso electoral, ideología etc. MONTERO J. R., GUNTHER R. y LINZ J., (editores) *Partidos políticos. Viejos conceptos y nuevos retos*, Madrid, Fundación Alfonso Martín Escudero/Editorial Trotta, 2007, p.26.

¹³ *Ibid.*, p.7; Véase ZOLO, Danilo, *Democracia y complejidad. Un enfoque realista*, Buenos Aires, Ediciones Nueva visión, 1994, p.113.

¹⁴ “Un modelo no es otra cosa que una restricción simplificada de cómo funciona algo”, RUIZ Olabuenaga José Ignacio, *Sociología de las organizaciones complejas*, Bilbao, Universidad de Deusto, 2007, p.79; Para Duverger un modelo es un esquema coherente de carácter aproximativo DUVERGER, Maurice, *op. cit.*, p. 10.

¹⁵ Véase RUIZ, Olabuenaga, *op. cit.*, p. 80.

de interrelación entre las diversas partes, dentro de la organización de éstas con el entorno exterior que les rodea”.¹⁶

Como recurso metodológico, un modelo es necesariamente una reducción de las múltiples posibilidades relacionales, como ventaja ofrece la categorización de la organización como un todo y al mismo tiempo ofrece la posibilidad de segmentación en subpartes. Estamos conscientes de los límites explicativos de cualquier modelo y en particular del modelo esquemático, proponemos incluir en el tratamiento del modelo los aspectos informales del sistema desde el punto de vista del individuo como actor-rol.

La noción del “actor-rol” muestra que el individuo dentro de la organización posee además de los alcances de su acción individual, características de su ubicación organizativa y por tanto recursos materiales, humanos o de varios tipos. Siguiendo el planteamiento de Michel Crozier, veremos que el actor no siempre es racional y al mismo tiempo podemos dar cuenta del impacto de sus decisiones sobre la estructura racional burocrática. “Existe cálculo racional en todas los niveles de los sentimientos humanos y limitación y constricción afectiva en todas las decisiones, hasta las más técnicas¹⁷”.

Cabe hacer la precisión sobre el aspecto cambiante en el ambiente más allá de la organización. La Ciencia Política y la Sociología en México han dado muestras del proceso de apertura llevado a cabo en México cuyo punto cumbre es la alternancia en el poder ejecutivo del año 2000; una transformación gradual de un sistema de partido hegemónico a un sistema competitivo con una importancia cada vez mayor de la oposición.¹⁸ Para los fines de este trabajo será importante tomar en cuenta que este proceso obedece a un equilibrio necesario en el sistema político, en donde las tensiones entre formas de participación política son cada vez mayores y el desgaste institucional derivado del inmovilismo del régimen hace necesarios cambios profundos.

Por un lado tenemos la adecuación del sistema y por el otro un ejemplo claro de maduración organizativa de la oposición representada por el partido Acción Nacional. Para Acción Nacional el

¹⁶ *Ibid.*, p.79.

¹⁷ CROZIER, Michel, *op. cit.*, p.18.

¹⁸ Sobre el proceso de apertura revisar: BECERRA R., SALAZAR P. WOLDENBERG, J., “La *mecánica del cambio político en México*: elecciones, partidos y reformas”, México, Aguilar, León y Cal Editores, 2000.

año 2000 significa el fin de su trayecto como oposición convirtiéndose en gobierno,¹⁹ este tránsito implica más retos de los que podría imaginarse al permanecer en la oposición. El partido entra en una nueva fase en la que convergen la acción gubernamental a nivel federal y un nuevo esquema de relaciones del partido con su entorno.

1.1. Partido Político como organización compleja.

La teoría de las organizaciones se desarrolla a la par del concepto de complejidad. La construcción del concepto de sistema y la derivación del mismo en subsistemas ofrece a las teorías de los partidos políticos un horizonte para explicar las dinámicas internas y la interacción con el entorno en las democracias occidentales. Para este trabajo ambos conceptos se refieren al tipo de estructura partidaria cuyos mecanismos están inscritos en un marco normativo democrático, por lo que obedecen a requerimientos legales mínimos a los cuales deben apegarse para su existencia.

Los partidos políticos modernos se desarrollaron históricamente evolucionando hasta convertirse en el centro de las instituciones públicas de las democracias contemporáneas. Su papel como intermediario entre la comunidad política, el régimen y el gobierno plantea infinidad de dimensiones para su estudio y al mismo tiempo requiere un tratamiento distinto al que se ha dado previo a su complejización funcional. “Los regímenes políticos constituyen entramados institucionales contruidos por una mezcla intrincada de constreñimientos u obligaciones formales e informales que permiten el intercambio complejo”.²⁰

La complejidad de un partido político como organización deriva en primer momento de su condición de reflexividad o circularidad cognitiva: “en la cual se encuentran los agentes, ya se trate de individuos o de grupos sociales. Las relaciones que los agentes construyen y proyectan sobre su medio en sus intentos de auto-orientarse (...) los actores se vuelven conscientes del alto nivel de

¹⁹ Es importante tener en cuenta que durante su periodo como oposición el partido tuvo triunfos a nivel municipal. Para revisar estas estadísticas véase VALDÉZ, Zepeda, Andrés, *Democracia y oposición: el Partido Acción Nacional y la transición política en México*, México, Universidad de Guadalajara, 1999; REVELES, Vázquez, Francisco, *op. cit.*, p. 491.

²⁰ POWELL, Walter y DIMAGGIO, Paul. (Comp.) *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE, 1999, p. 21.

complejidad de sus propios ambientes”,²¹ lo cual implica que sus relaciones no son determinadas por correspondencias unidireccionales ni de causalidad lineal, además de una diferenciación no rígida entre la organización partidaria y el entorno político. Entendemos al partido político como un conjunto de relaciones interdependientes. De manera esquemática puede ser interpretado como “sistema” abierto con límites variables.

Una organización partidista es por principio compleja, esto implica que presenta como mínimo características de cambio, estabilidad y diferenciación. En términos más cercanos a la Ciencia Política y recurriendo al análisis del proceso internacional de consolidación de los partidos políticos en las democracias occidentales, retomamos la tesis planteada por José Montero, Richard Gunter y Juan Linz para quienes pueden verse al menos tres “caras” posibles de la organización partidista con equilibrios variables de poder:

- Partido como organización de afiliados.
- Partido como organización.
- Partido como institución pública.²²

Considerando que las tres caras del partido se reproducen simultáneamente, creemos que el partido funciona como un sistema abierto: el partido político permea en el entorno y este a su vez moldea espacios de acción interna con límites que no son del todo claros. Esta noción es útil al tratar de definir las realidades que son propias del partido y aquellas que refieren una relación con el régimen y el sistema político.

En este caso, el estudio del Partido Acción Nacional como gobierno debe considerar su proceso de transformación como partido de oposición, por más de 61 años, desde sus orígenes hasta transformarse en gobierno, lo anterior con el objetivo de distinguir entre el ambiente y el impacto del mismo en situaciones externas como el cambio en las preferencias electorales de la población, las posibilidades de maduración institucional y las acciones derivadas del gobierno creadas para su reproducción.

²¹ Tomamos el término de complejidad y reflexividad de Danilo Zolo, *op. cit.*, p.18. La reflexividad se refiere a la participación en el sistema y al mismo tiempo creador de nuevas estructuras del tipo input y out put. Para Sartori puede entenderse el partido como un vínculo entre el todo y la parte.

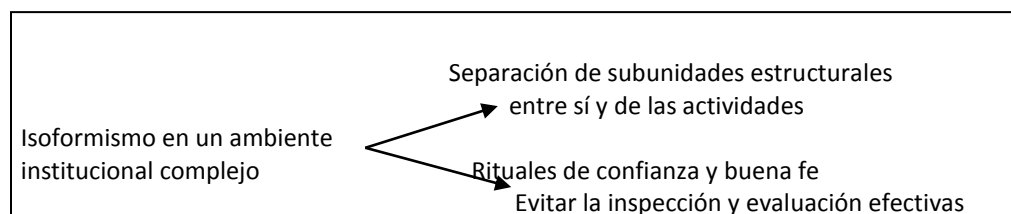
²² MONTERO José, GUNTHER Richard y LINZ Juan. (editores), *op. cit.* p. 103.

Centraremos la atención en las relaciones del partido como organización y como institución pública, trataremos de encontrar los puntos en los que se encuentra en tensión en ambas caras y las formas de restablecimiento del equilibrio, en particular frente a la relación del Poder Ejecutivo y el partido considerando la complejidad creciente.

Partimos de la idea de que el sistema político mexicano desarrolló mecanismos de adaptación hasta el punto de transitar de un sistema de partido hegemónico a uno competitivo. El punto álgido de este equilibrio adaptativo se da en el año 2000 con la llegada a la Presidencia de la República del candidato del Partido Acción Nacional. Lo que pudiera parecer un logro para la oposición y para el sistema en general se convierte en un nuevo problema al interior de la organización. Ser titular del Ejecutivo Federal desde el año 2000 modifica la estructura organizativa de Acción Nacional creando un nuevo equilibrio de poder y complejizando las relaciones jerárquicas.

A partir del año 2000 el partido y el gobierno tienen un origen organizativo que coincide con la estructura que da forma a Acción Nacional, en términos teóricos habría una distinción estructural y funcional entre ambos. Aunque sus fuentes de legitimidad sean diferentes en la práctica se mantiene una relación ambigua entre dominio y autonomía. Para acercarnos a este fenómeno nos apoyamos en el esquema del isoformismo propuesto por Powell y DiMaggio²³.

Cuadro 1. Derivación del isoformismo



Fuente: Elaboración propia con información de POWELL, Walter y DIMAGGIO, Paul. (Comp.) *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE, 1999, p.101.

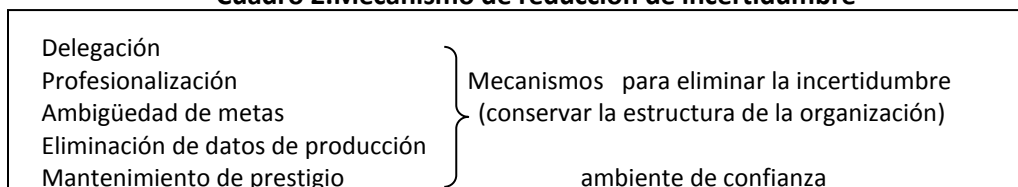
Según la tesis de Powell y DiMaggio, un entorno institucional complejo obliga a la organización a reducir la incertidumbre, por permeabilidad ambiental y diferenciación funcional la organización

²³ POWELL, Walter y DIMAGGIO, Paul. (Comp.) *op. cit.*, p.101.

se complejiza obligando a las “elites organizacionales” a asumir el control de los cambios. Un aspecto importante en este esquema es el hecho de la ritualización por encima de la evaluación objetiva de los resultados. El partido pierde su capacidad para evaluar las acciones gubernamentales, el gobierno dependerá para su mantenimiento y continuidad, tanto de su gestión administrativa como de la estabilidad del partido del cual deriva.

La concentración de poder como mecanismo de reducción de complejidad tiene un paralelismo con la tendencia oligárquica propuesta anteriormente por Robert Michels. Siendo que el objetivo de la organización es garantizar su existencia, los mecanismos de adaptación se encaminarán a mantener la organización en un “estado de integración interno flexible” esto significa que las relaciones internas estarán o no apegadas a los cuerpos normativos según la interpretación de la élite del partido. Cuando el partido transita de la oposición al gobierno evidentemente se crean mecanismos para la reducción creando un ambiente de confianza y nuevos criterios de legitimación de los liderazgos.

Cuadro 2. Mecanismo de reducción de incertidumbre



Fuente: Elaboración propia con información de POWELL, Walter y DIMAGGIO, Paul. (Comp.) *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE, 1999, p.99.

Además del isoformismo podemos adaptar el dilema de Panebianco adaptación v/s dominio: ninguna organización se adapta pasivamente a su ambiente y tampoco lo domina del todo²⁴. El ambiente y las organizaciones crecen constantemente en complejidad aunque este crecimiento no vaya en el mismo sentido, suponemos que existe la posibilidad de diferenciar entre el ambiente como sistema y las organizaciones como subsistemas. “Un ambiente aumenta en complejidad cuanto más interdependientes son las variables, se requiere entonces una cantidad más grande de información para disponer y controlar el mismo medio”²⁵.

²⁴ PANEBIANCO, Ángelo, *op. cit.*, p.43.

²⁵ *Ibid.*, p.115; ZOLO, Danilo, *op. cit.*, p. 18.

La definición de complejidad ambiental nos permite romper con la interpretación sobre el carácter dominante del régimen y la pasividad del partido como oposición proponiendo un punto intermedio entre ambas posibilidades. Si identificamos como ambiente el sistema de partido hegemónico podría caerse en el error de entender esta hegemonía como un dominio negando la adaptación de la oposición. Adaptamos el esquema en el que la pasividad nunca es completa al igual que el dominio. Queremos decir que, aun con las características del sistema priista de partido hegemónico, la oposición organizada en partidos políticos buscó formas de adaptación para garantizar su existencia organizacional moldeando sus fines y medios. Estas formas de adaptación son distinguibles históricamente favoreciendo lo que Panebianco propone como “institucionalización”.

Atendiendo la perspectiva de un sistema pluripartidista, esta precisión permite entender el intercambio y la posibilidad de negociación de los partidos de oposición y el partido en el gobierno en un esquema horizontal. En otro punto del mismo sistema pluripartidista, el caso que nos interesa confirma la idea del intercambio permanente y el dilema entre predominio y pasividad: el partido influye tanto en las decisiones gubernamentales como el gobierno en el partido.²⁶ El reto de estudiar a los partidos como estructuras complejas es entonces determinar hasta qué punto se da el intercambio y tratar de comprender estas relaciones, para la cual es necesario tener en cuenta la distinción entre el poder formal y el informal en la organización.

Cuadro 3. Indicadores de la Complejidad.

División general del trabajo.	1) El número de múltiples objetivos que reflejan una necesaria división del trabajo más allá de los requeridos por un único objetivo. 2) La presencia de más de una actividad principal en la organización.
División específica del trabajo	1) El número de departamentos –diferenciación horizontal.. 2) La especialización de los departamentos –constituido por la cantidad de especialidades que tiene un departamento principal.
Diferenciación jerárquica	1) Número de niveles de una sola unidad. 2) La media del número de niveles jerárquicos en toda la organización –el número de niveles jerárquicos dentro de cada departamento dividido por el número de departamentos.

²⁶ PANEBIANCO, Ángelo, *op. cit.*, p.87; CROZIER Michel, *op. cit.*, p. 45. “Cuanto más complejo y dinámico sea el sistema de relaciones de poder y negociación, más tiende el control social a ser manejado por los directivos en vez de serlo por la presión indirecta del medio, lo cual no impide por supuesto a la dirección servirse de la presión del ambiente dado el caso.

Dispersión espacial	1) El grado en el que las instalaciones están localizadas y dispersas física o espacialmente. 2) La localización y dispersión física del personal de la empresa.
---------------------	---

Fuente: ZAPATA Rotundo, Gerardo y CALDERA, Jorge. "La complejidad de las organizaciones: aproximación a un modelo teórico", México, *Revista de Ciencias Sociales*, abr. 2008, vol.14, no.1, p. 2413.

Cada uno de los indicadores de complejidad se cumplen en el Partido Acción Nacional como partido de gobierno, en principio podríamos decir que ya no sólo es necesario lograr participar en los comicios, ahora se busca ganarlos y después de ganarlos realizar las acciones necesarias para permanecer en el poder, esto lo vemos tanto a nivel local como federal en los esfuerzos compartidos por la permanencia en la administración pública valiéndose de la diversificación de recursos que esto implica. El Poder Ejecutivo emana del Partido Acción Nacional y por lo tanto aparecen nuevas relaciones, estas son al mismo tiempo entradas y salidas de la organización y el partido en el gobierno.

Necesariamente surgen nuevas jerarquías como enlaces formales entre el gobierno y ciertas áreas del partido, la presencia a nivel federal hace necesaria una expansión territorial mas allá de los centros controlados previamente.

1.2. Consideraciones sobre el poder formal y el informal dentro del partido-organización.

La teoría positiva de las instituciones otorga un papel central al marco normativo y las disposiciones legales "se limita a los aspectos formales y fijos del proceso político (...) reglas y procedimientos como determinantes de la conducta política (...) las reglas determinan el comportamiento".²⁷ Cada vez son menos los trabajos sobre los partidos políticos que se centran en este aspecto explícito. Construcciones teóricas importantes como las de Maurice Duverger otorgan un papel fundamental a las reglas que determinan las formas de organización a partir del cuerpo normativo.

Al respecto de las estructuras formales, la sociología de las organizaciones abreva de las nociones de Max Weber sobre la legitimidad racional de las instituciones en términos de burocratización y acciones rutinarias. El partido político cuenta con una estructura normativa misma que puede o no cumplirse en su totalidad pero sin la cual sería imposible definir sus intereses y acciones.

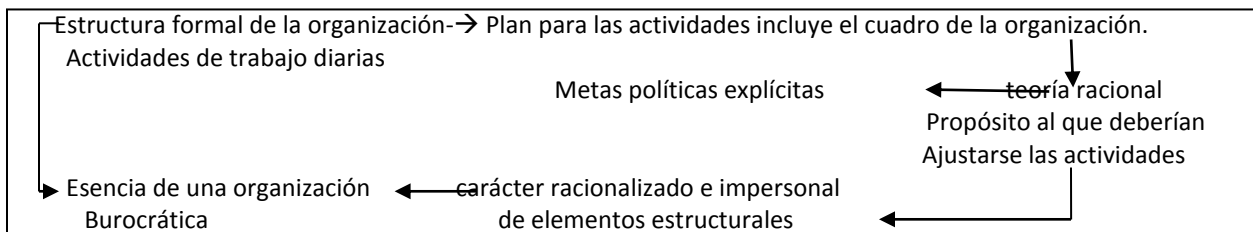
²⁷ POWELL, Walter y DIMAGGIO, Paul, (Comp.), *op. cit.*, p. 38.

Esta perspectiva destaca las formas en que se estructura la acción y se hace posible el orden mediante sistemas compartidos de reglas que a la vez limitan la tendencia y la capacidad de los actores para optimizar y privilegiar algunos grupos cuyos intereses son asegurados por las sanciones y recompensas prevalecientes.²⁸

Es decir que cualquier estudio sobre un partido debe considerar los alcances de su cuerpo normativo en la distribución de poder y determinación de funciones, esto lleva implícito una idea sobre la organización formal como “sistema de actividades controladas y coordinadas que surgen cuando el trabajo es incorporado en redes complejas de relaciones”.²⁹ La estructura formal obedece a una lógica que deriva de lo que Panebianco llama el modelo originario, el proyecto inicial de la organización se ve plasmado en el marco que lo sostiene y prevalece ante ciertos cambios de objetivos.³⁰ Para el nuevo institucionalismo en su rama histórica los objetivos fundacionales son indicadores de las posibilidades de cambio o permanencia posteriores.³¹

Aun con las violaciones al marco normativo derivadas de las conductas sociales prevalecientes y la toma de decisiones originadas por contingencias, es más que un conjunto organizado de imperativos, de este surgen las metas, fines y formas de acción que legitiman al partido interna y externamente. De esta manera aparece el elemento racional burocrático que da a la organización elementos de estabilidad e institucionalidad.

Cuadro 4. La estructura formal en la organización



Fuente: Elaboración propia con información de POWELL, Walter y DIMAGGIO, Paul. (Comp.) *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE, 1999, p.80.

Con el esquema anterior buscamos contrastar las posibilidades de actores y roles definidos en el marco normativo y los alcances reales de acción dentro del partido y fuera de él. Es importante mencionar que el análisis se centra en los liderazgos y excluye a las bases, al mismo tiempo

²⁸ *Ibid.*, p. 45.

²⁹ *Idem.*, p. 79.

³⁰ PANEBIANCO, Ángelo, *op. cit.*, p.110.

³¹ PETERS, Guy, *op. cit.*, p. 43.

hacemos énfasis en la estructura nacional y en los liderazgos formales locales más importantes en relación con el Poder Ejecutivo considerando los grupos internos en cada una de las dos gestiones panistas desde 2000 a 2011. Tomamos en cuenta que el origen de las disposiciones legales es un consenso en los órganos deliberativos del partido,³² veremos como en ocasiones estos órganos son influidos por el liderazgo partidario en turno favoreciendo intereses de grupo.

Llama la atención que los estatutos del partido, en su artículo 17, mencionan “La autoridad suprema de Acción Nacional reside en la Asamblea Nacional”. En el artículo 18 de los mismos se señala que “La Asamblea Nacional Ordinaria se reunirá por lo menos cada tres años” por lo que suponemos que este órgano, aun con la importancia de sus atribuciones, está limitada por las posibilidades de su diseño tanto por el número que la conforma y la periodicidad de su integración.³³

Parece claro que el alcance del enfoque institucionalista centrado en el marco normativo tiene sus límites, el problema del estudio de la dimensión formal de las organizaciones es que se encuentra en tensión permanente con las actividades y toma de decisiones diarias en la organización. Los alcances del cuerpo normativo se ponen en entredicho desde el diseño de las fuentes de autoridad dando cabida a la toma de decisiones unilaterales frente a situaciones imprevistas.

Reglas institucionalizadas/conductas sociales prevalecientes Estructuras formales /actividades técnicas ³⁴
--

Las rutinas planteadas en el cuerpo legal favorecen la previsión de consecuencias, sin embargo no contemplan todas las posibilidades adaptativas o contingencias por lo que existe un margen de influencia de los actores colocados en posiciones de ventaja estratégica. Además la evolución de los partidos políticos plantea otro campo que a veces escapa el del análisis de los partidos, las actividades técnicas que requieren conocimientos específicos. La tecnificación presenta el problema de la acción partidista no jerarquizada que influye significativamente en las actividades partidistas, habría que agregar el peso de especialistas cercanos a los liderazgos más importantes y su peso en las decisiones del Poder Ejecutivo.

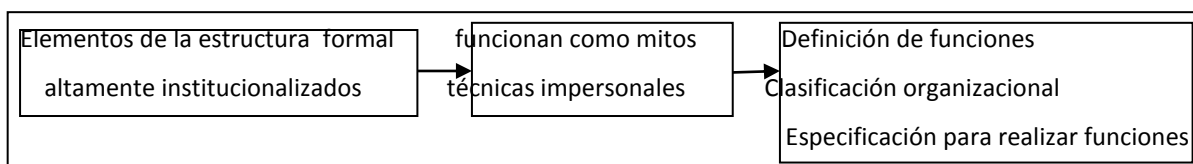
³² Véanse los Estatutos y sus Reformas así como las Proyecciones de los principios de Doctrina del Partido Acción Nacional, URL <http://www.pan.org.mx/>, (consultado 3/06/2011).

³³ *Ibid.*

³⁴ POWELL, Walter y DIMAGGIO, Paul, *op. cit.*, p. 97.

Lo que nos interesa del marco normativo es la enunciación o reconocimiento de relaciones entre roles y actores. Como mencionamos anteriormente los estatutos del partido son más que un cuerpo organizado de enunciados, marcan la pauta de la actividad partidista y al mismo tiempo su seguimiento. Determinan la estructura formal y dotan de previsibilidad a la organización, al mismo tiempo favorece el carácter impersonal de una organización-institución garantizando su permanencia frente a entornos turbulentos y complejos.

Cuadro 5. Elementos de estructura formales altamente institucionalizadas.



Fuente: Elaboración propia con información POWELL, Walter y DIMAGGIO, Paul. (Comp.) *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE, 1999, p.85.

El marco normativo determina la jerarquía de la organización. Veremos cómo influyen de manera determinante actores que no están incluidos en la línea de autoridad definida estatutariamente. El poder informal va más allá de liderazgos no reconocidos del partido, obedece a la existencia de un ambiente y actores externos cuyos interés y beneficios pueden ver un cauce de resolución por las condiciones de la organización.

Desde el punto de vista formal, las personas se ven de forma funcional con arreglo a sus roles, como participantes en segmentos asignados del sistema cooperativo. Pero de hecho los individuos tienen una propensión a resistirse a la despersonalización, a salirse de los límites de sus roles segmentados.³⁵

El poder informal no sólo responde a vacíos en el cuerpo legal sino que obedece a la complejización de las interacciones del partido con su entorno frente a nuevas posibilidades de obtención de recursos. Un ejemplo es la influencia del Poder Ejecutivo u organizaciones externas en la acción partidista. El impacto de las formas de intervención no contempladas por los estatutos es mayor si consideramos su independencia de acción y su capacidad de relación y negociación con otros actores dentro del sistema.

³⁵ RUIZ, Olabuenaga, *op. cit.* 63.

1.3. La lógica del liderazgo en la organización

El tema del liderazgo se encuentra implícito en gran mayoría de la teoría de poder, el concepto es tan importante que podemos encontrar una definición en cada área de las Ciencias Sociales. Michel Crozier considera que en ciertas etapas de la sociología de las organizaciones, como la teoría racionalista, se ha buscado eliminar el problema del poder centrando su atención en aspectos técnicos o de procesos observables y medibles. En el caso de la teoría organizacional que reconoce la importancia de la distribución de poder y el conflicto entre intereses, podemos encontrar que:

Quando se reconoce que las actividades humanas dependen también de los sentimientos engendrados en los individuos por su pertinencia a un grupo o por sus relaciones, habrá que reconocer así mismo que lo que se le demanda racionalmente al individuo no basta para determinar los resultados constantes y previsibles, y que la eficacia de una organización no puede resumirse a en la combinación de capacitación, impersonalidad y jerarquía del tipo ideal.³⁶

Es decir que el liderazgo es una combinación de condiciones explícitas formales e irracionalidad que no se agota con la distinción tajante de cada una de las formas de acción. Para estudiar el liderazgo dentro de un partido reconocemos que el concepto de liderazgo se remite necesariamente a las nociones de legitimidad y autoridad.

Sin pretender entrar en una discusión profunda sobre estos conceptos, buscamos comprender la lógica que permite que exista cierto tipo de liderazgo en un partido político. Siendo que anteriormente delineamos la dualidad formal e informal en las estructuras organizacionales retomaremos la distinción de autoridad propuesta por Ruiz Olabuenaga.

Cuadro 6. Tipos y fuentes de autoridad

TIPO DE AUTORIDAD	FUENTE
Autoridad formal.	Poder legitimado legalmente, no socialmente
Autoridad informal.	Poder legitimado socialmente, no legalmente
Poder social.	Poder no legitimado social ni legalmente
Autoridad social	Poder legitimado legal y socialmente

Fuente: Elaboración propia con información de RUIZ, Olabuenaga, *Sociología de las organizaciones complejas*, Bilbao, Universidad de Deusto, 2007, p. 187.

Este intento por distinguir las fuentes de autoridad es de utilidad en tanto permite disipar la homogeneidad del liderazgo y reconoce como multidireccional su construcción, plantea la posibilidad de una diferenciación de fuentes más allá del marco normativo.

³⁶ CROZIER, Michel, *op. cit.*, p.60.

Habría que agregar que en el caso de los partidos políticos los tipos de autoridad presentados coexisten de forma combinada, los estatutos del partido otorgan los mecanismos y funciones de la autoridad formal, los liderazgos de los subgrupos parecen contar con un poder no legitimado legalmente; por último, el partido puede reconocer fuera de sí el poder social.

Veremos en el Partido Acción Nacional que la autoridad legal se construye a partir de la combinación del control de las zonas de incertidumbre, la disponibilidad de recursos financieros y de relaciones personales. La autoridad informal parece tener las mismas bases, sin embargo tiene los límites del marco normativo y el cruce de actores con funciones específicas que se encuentran en las actividades cotidianas.

La interpretación de Crozier sobre el liderazgo supone que la organización pretende la institucionalización de la distribución del poder, “Para alcanzar sus objetivos todas las organizaciones deben darse una estructura jerárquica capaz de contrapesar las luchas entre grupos y entre individuos”.³⁷ Partimos del hecho de considerar a Acción Nacional como institución madura cuya jerarquía está definida legalmente, lo que buscamos es la dinámica de poder más allá de la interpretación de la distribución de funciones.

Para completar la idea de institucionalización y al mismo tiempo reconocer la heterogeneidad del liderazgo, recurrimos a la tesis de Panebianco sobre las áreas de incertidumbre, en todo caso el liderazgo deviene de la pugna entre el modelo racional y el sistema natural: los fines de los líderes van más allá del interés egoísta, no sólo se buscan beneficios materiales, puede ser que el líder se contente con imponer cierta línea ideológica.³⁸ Sea cual sea su motivación, el control de las zonas de incertidumbre es una constante, no responden del todo a lo planteado como fines reconocidos legalmente. En una organización los liderazgos no son permanentes y su cambio depende de la definición del poder organizativo asimétrico.

El liderazgo para Panebianco se da a partir de intercambios verticales y horizontales, estos intercambios se fundamentan en la teoría de los incentivos, y según la visión de Danilo Zolo no pueden verse como “juegos de suma cero”. La relación de poder es entonces un intercambio más

³⁷ *Ibid.*, p. 42.

³⁸ PANEBIANCO, Ángelo. *op. cit.*, p.38.

que una imposición. Panebianco aclara que aun con el intercambio recíproco el líder está en una posición que le permite ceder y al mismo tiempo obtener beneficios importantes. “Los recursos de poder están ligados al control sobre las áreas de incertidumbre organizativa (...) los líderes son aquellos que controlan las áreas de incertidumbre mismas que son empleadas en las discusiones internas (...) En un partido todos controlan una zona por mínima que sea”.³⁹

El enfoque sobre el control de las áreas de incertidumbre ofrece la posibilidad de medir en términos objetivos la distribución de los incentivos,⁴⁰ el líder ante la complejidad garantiza la estabilidad en la distribución y se responsabiliza de ella. Otra aportación de Panebianco aunada al control de los recursos organizativos es la idea de que el liderazgo no es homogéneo, sólo en estructuras no complejas podríamos hablar del liderazgo unipersonal que conlleva a la verticalización total de los incentivos.

Con el proceso de complejización de la organización, participan en el control y distribución de los recursos líderes formales e informales, nacionales, locales e intermedios creando un sistema de “jerarquías entrelazadas”;⁴¹ no existe un actor con el monopolio del poder sino un conjunto de ellos. Esta tesis respalda la idea de la “coalición dominante” presente en Crozier y retomada por Panebianco, esta importante aportación de la sociología de las organizaciones al tratamiento de los partidos políticos ofrece variables para medir la influencia de actores y grupos en organizaciones con diferenciación funcional creciente. Utilizaremos la categoría de coalición dominante para identificar los liderazgos organizacionales.

Cuadro 6. Zonas de incertidumbre

Competencia → Gestión → Relaciones con el entorno → comunicaciones internas → reglas formales → financiación de la organización → reclutamiento

Fuente: Elaboración propia con información de PANEBIANCO, Ángelo, “Modelos de Partido. Organización y poder en los partidos políticos”, Madrid Ed. Alianza Universidad, 1990, p. 84.

Estos liderazgos entrelazados tienen el control de una o varias zonas de incertidumbre, cabe aclarar que estos no están libres de tensiones. Estas tensiones pueden ser producto de un equilibrio interno o respuesta a un estímulo exterior. De cualquier manera, el enfrentamiento de

³⁹ *Ibid.*, p.65.

⁴⁰ En este punto sólo tomaremos en cuenta los incentivos selectivos.

⁴¹ *Idem*, p.90.

intereses entre los miembros de la coalición dominante determinará la forma de organización del partido. La coalición dominante del PAN es el Comité Ejecutivo Nacional y la presidencia del mismo.⁴² Como coalición dominante la podemos examinar a partir de los criterios planteados por Panebianco:

- Grado de cohesión interna
- Estabilidad
- Mapa de poder.⁴³

Las características de estas tres variables nos permiten conocer hasta qué punto se transforman los liderazgos cuando el Partido Acción Nacional se desarrolla como partido de gobierno. El hecho de que el liderazgo no sea homogéneo y que la distribución del poder sea diferenciada permite plantear el problema de la dinámica y espacios de los liderazgos. Suponemos que un líder que pertenece a la coalición dominante además de contar con recursos cuenta con un importante apoyo de las opiniones dentro del partido ya sea bases u otros actores en el mismo nivel jerárquico, lo cual favorece la formación de un tipo de autoridad informal.

Este fenómeno ha sido tratado de múltiples maneras, al considerar la tendencia oligárquica de toda organización Michels reconoce la solidez y por tanto movilidad mínima de la oligarquía, el aumento y especialización de las obligaciones deriva en la concentración del poder siendo necesaria la centralización para la toma de decisiones, descartando la pretensión democrática de la organización. A la ley de hierro basta agregar que la oligarquía tiene sus fisuras y es además variable.

En el caso del Partido Acción Nacional veremos que los liderazgos van acompañados de los fines reconocidos por la organización y al mismo tiempo cumplen requisitos de adaptabilidad frente al ambiente. Por otra parte, distinguimos entre los liderazgos producto de las disposiciones estatutarias y aquellos de facto en los que el apoyo es determinado por la concentración y distribución de recursos selectivos.

⁴² Véase Estatutos del Partido Acción Nacional, Artículo 64. Son facultades y deberes del Comité Ejecutivo Nacional, URL http://www.pan.org.mx/XStatic/pan/docs/espanol/estatutos_pan_al_29_de_septiembre_de_2011.pdf, (consultado 4/05/2011).

⁴³ PANEBIANCO, Ángelo, *op. cit.*, p.92.

El análisis sobre los partidos de Giovanni Sartori proporciona elementos valiosos para comprender la dinámica de los liderazgos en las unidades dentro del partido conocidas como subgrupos. Los subgrupos responden a la estructura compleja del partido, la heterogeneidad y la diferenciación funcional. Visto como sistema, el partido estaría conformado por subsistemas con interrelaciones constantes que son influidas por la organización y al mismo tiempo impactan en ella, este esquema de derivación tiene sus limitantes, sin embargo sirve para entender la interdependencia de las subestructuras.⁴⁴

El análisis de las subunidades ha sido de interés para los estudiosos de la Ciencia Política en particular en los partidos en los que los liderazgos son variables y los intereses de la organización parecen difusos y poco consensados. Retomando a Sartori, el partido Acción Nacional está conformado por subunidades llamadas fracciones,⁴⁵ estas fracciones no son reconocidas legalmente al interior de partido pero sin duda tienen un peso y áreas de influencia.

Por lo general en las comunidades políticas monocéntricas se prohíben las divisiones intrapartidistas, esto es, esas divisiones no pueden institucionalizarse ni formalizar(...).Cualquiera que sea la condición del partido, permanece el hecho de que grupos más grandes se dividan en grupos más pequeños procesos oficiosos intrapartidistas, pasa lo que es lógico que pase; desacuerdos, rivalidades, maniobras y enfrentamientos⁴⁶.

Podemos decir por tanto que la división en un partido es inevitable, lo que debemos descubrir es en primer lugar la motivación de tales divisiones y los alcances organizativos, habría que pensar si estos grupos surgen de sus posiciones de poder o dominio de las zonas de incertidumbre o si están buscándolas, además existe la posibilidad de que tales grupos no busquen el poder organizativo sino que busquen obtener beneficios concretos o solución de demandas. Con base en las categorías propuestas por Sartori ubicaremos a las fracciones del partido.

En el Partido Acción Nacional las fracciones tienen mayor movilidad a partir del cambio en la coalición dominante producto de la participación en el poder ejecutivo Federal. Las fracciones se

⁴⁴ SARTORI, Giovanni., *op. cit.* P. 96

⁴⁵ *Ibid.*, pp. 95, 111.

El autor realiza un análisis sobre la construcción histórica de los diferentes conceptos de subunidades. La mayoría de los trabajos que retoman los modelos organizativos para estudiar al PAN, utilizan este concepto.

⁴⁶ *Idem.*, p. 102.

agrupan de manera distinta en los periodos que comprenden la primera y segunda gestión panista. La relación más importante es la que se da entre el CEN y el Poder Ejecutivo.

Otra distinción con respecto al liderazgo en una organización nos remite al concepto de carisma. En el partido Acción Nacional los liderazgos se dan por un conjunto de factores organizacionales y tradicionales más que por el carisma puro. Sin embargo existen excepciones, el primero de ellos es el tipo de carisma del fundador Gómez Morin. Según la definición de Weber el tipo de carisma se manifiesta de manera pura en una etapa primigenia y transitaría a la par de la institucionalización a un carisma de situación. El partido tiene en su historia liderazgos identificables, tanto por el dominio de las zonas de incertidumbre como por su elemento dotador de ideología al partido. De esta manera en el transcurso de los momentos organizativos diferenciados que vamos a tocar nos daremos cuenta de que si bien el líder es importante, los conflictos se ven más bien por los intereses de las facciones que se disputan la posesión del centro.

Cuadro 8. Tránsito del carisma puro al carisma de situación.

Carisma puro-----	Carisma de situación
El partido no tiene autonomía	El partido no es reflejo del líder pluralidad de impulsos que pudiesen ser controlados por cualquiera que dominara las zonas de incertidumbre

Fuente: elaboración propia con información de PANEBIANCO, Ángel, *Modelos de partido. Organización y poder en los partidos políticos*, Madrid Ed. Alianza Universidad, 1990. pp.169, 273.

Aquí entra una consideración importante referente al tipo de estructura del partido, si es cierto lo que suponemos el partido no cuenta con liderazgos carismáticos en realidad, desde la muerte de Gómez Morin hasta la década de los 90 con personalidades como Clouthier y Vicente Fox, entonces debemos descubrir qué clase de autoridad interna existe en el partido que permite que se mantenga.

1.4. La noción de cambio para la comprensión de las transformaciones organizativas.

Una gran incógnita que pretende despejar el análisis organizacional es la del cambio en las organizaciones.⁴⁷ En primer lugar debemos considerar que las organizaciones, y en este caso los partidos políticos, responden permanentemente a los impactos exógenos y a los equilibrios

⁴⁷ PETERS, Guy, *op. cit.*, p. 90.

internos, lo cual implica una transformación permanente de los fines más allá del fin máximo de mantener la existencia de la propia organización “Las estructuras institucionales definen los fines y conforman los medios por los que determinan y buscan intereses(...)los marcos culturales establecen los medios probados y definen los resultados deseados”.⁴⁸El cambio en una organización es importante ya que plantea el problema de las estructuras, la velocidad y formas de transformación.

Para comprender mejor las estructuras retomamos la propuesta elaborada por José Ignacio Ruiz Olabuenaga, el autor reconstruye las posibilidades de las estructuras en términos organizacionales definiendo tres dimensiones:

- Estructura como plan normativo: Establecida para el logro de los objetivos organizacionales, especifica formalmente la conducta que los individuos llevan dentro de ésta.
- Estructura como entorno de toma de decisiones: Los intereses personales o grupales de los miembros, desviación del comportamiento racional
- Estructura como entorno de poder: Reparto de áreas de influencia así como espacios de toma de decisiones.⁴⁹

Siendo que el cambio se da a nivel de estructuras tendremos que definir las modificaciones en el proceso de interrelación. En un primer momento proponemos un cambio en la distribución y concentración del poder el cual va de una estructura compleja semi cerrada a un sistema abierto en el que el régimen y el partido generan un isoformismo. “Las organizaciones frecuentemente se adaptan a sus contextos organizacionales, pero a menudo desempeñan papeles activos en la conformación de esos contextos”.⁵⁰

En una primera etapa el partido surge de un conjunto de voluntades individuales opositoras a las condiciones ambientales, esta etapa está definida por la dirección de un núcleo de individuos aglutinados en torno a la figura de Manuel Gómez Morin, posteriormente se da un proceso de consolidación institucional y de normalización de rutinas.

⁴⁸ POWELL, Walter y DIMAGGIO, Paul, *op. cit.*, p. 68.

⁴⁹ RUIZ, Olabuenaga, José Ignacio, *op. cit.*, p. 182.

⁵⁰ POWELL, Walter y DIMAGGIO, Paul, *op. cit.*, p. 87.

Suponemos que el hecho de transitar de la oposición al gobierno lleva al partido a una suerte de “isoformismo institución-ambiente” lo cual para John Mayer y Brian Rovin⁵¹ deriva en los siguientes puntos.

Cuadro 8. Isoformismo Institución-ambiente

a) Incorporar elementos que son legitimados externamente más que en términos de eficiencia.	} Incremento del compromiso de los participante internos y los componentes externos
b) Emplear criterios de evaluación externos o ceremoniales para definir el valor de los elementos estructurales	
c) Dependencia respecto de instituciones fijas exteriormente reduce la turbulencia y mantienen la estabilidad.	

Fuente: elaboración propia con información de POWELL Walter y DIMAGGIO, Paul. (Comp.) *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE, 1999, p.88.

Es importante mencionar que aun en condiciones concretamente desfavorables como una caída en la votación, un crecimiento lento en el número de miembros; las organizaciones subsisten, descartando así la hipótesis sobre la eficacia productiva y la obtención de resultados como determinantes, sin embargo debe tomarse con cautela ya que “las actividades técnicas y demandas de eficacia crean conflictos e inconsistencias en los esfuerzos de una organización institucionalizada por sujetarse a las reglas ceremoniales de la producción”.⁵²

Recurrimos a las etapas mencionadas por Giovanni Sartori en las fases de transformación de un partido que transita de oposición al gobierno, las transformaciones primarias supondrían suponen las siguientes adecuaciones:

Partido 1) Queda fuera de y no interviene en la esfera de gobierno

Partido 2) Que funciona dentro del ámbito de gobierno pero no gobierna

Partido 3) Que gobierna, que asume las función gobernadora o gubernamental.⁵³

El debate sobre las transformaciones reales y los niveles de estabilidad sigue abierto en el estudio de las organizaciones y en el nuevo institucionalismo. Lo que nos da la pauta para comprender el cambio organizacional son las formas en las que se adecua el aparato burocrático, adaptándolo al redimensionamiento en las caras de la organización a partir de los compromisos adquiridos en su tránsito en la definición de objetivos concretos. El redimensionamiento incluye el aumento en la cantidad de cargos y el tipo de ellos, suponiendo que son formas de recaudación de recursos, a la

⁵¹ *Ibid.* p.88.

⁵² *Idem.*, p. 96.

⁵³ SARTORI, Giovanni, *op. cit.* p. 43.

vez resultan elementos para la continuidad de proyectos políticos y con ello abonan en la estabilidad organizativa. En este caso la referencia obligada es la dicotomía oposición- gobierno, aún con sus límites podemos hablar de un antes y un después en la forma de distribución del poder en el Partido Acción Nacional.

La propuesta teórica para abordar el tema de las relaciones entre el partido Acción Nacional y el gobierno busca abarcar los aspectos más evidentes de recambios institucionales, a partir de la distribución del poder organizativo, recursos y roles. Reconociendo que los partidos políticos son por definición complejos, tienen una estructura legal propia y sus fines están fuera de sí mismos ubicándose en la sociedad como en las instituciones del sistema. El liderazgo diferenciado ofrece una ruptura con respecto a la visión en la que el líder decide unidireccionalmente tanto medios como fines organizativos. Si bien los liderazgos tienen cierta estabilidad no son permanentes y su legitimidad varía siempre que la organización modifica sus prioridades. En el siguiente capítulo podemos apreciar la rotación de liderazgos a partir de la complejización del partido y sus adaptaciones normativas y funcionales.

CAPÍTULO II

DESARROLLO HISTÓRICO DEL MODELO ORGANIZATIVO PANISTA.

Todo sistema democrático está definido por el carácter de su oposición.
Gianfranco Pasquino

Habiendo revisado los fundamentos de la sociología de las organizaciones y su utilidad para el estudio de los partidos políticos, nos disponemos a realizar un recorrido por el desarrollo histórico del modelo organizativo panista en sus años como oposición. La exploración de las transformaciones que ha sufrido el partido servirá para identificar tendencias en la relación que guardan los liderazgos y la estructura formal con respecto al manejo de los recursos organizativos y los espacios de poder.

Atenderemos a la postura metodológica que propone que, al igual que cualquier organización, un partido político transita por etapas en las que consolida su estructura interna. Panebianco llama a este proceso institucionalización y lo define a partir de los siguientes criterios:

- Presencia de una burocracia central fuerte.
- Homogeneidad entre los órganos internos de un mismo nivel.
- La regularidad y pluralidad de fuentes de financiamiento.
- Relaciones del partido con organizaciones cercanas en las que mantiene el predominio.
- La coherencia entre los estatutos y la estructura de poder organizativo.⁵⁴

Cada uno de estos criterios implica cierto avance en las relaciones múltiples del partido y su entorno, veremos cómo los liderazgos formales determinan la manera en la que se plantean estas posibilidades apoyados en la interpretación de las zonas de incertidumbre. Para identificar cada una de estas fases haremos un recuento de acontecimientos y reconocimiento de estructuras centradas en la lógica del liderazgo y las subunidades del partido entendidos como grupos internos.

Los estudios sobre el Partido Acción Nacional retoman el enfoque del proceso de institucionalización de la organización partidista en un tipo de sistema de partidos caracterizado por el esquema del régimen priísta, el cual se modifica de manera progresiva tendiendo a la

⁵⁴ PANEBIANCO, Ángelo, *op. cit.*, 115.

apertura. Estos trabajos proporcionan elementos para la diferenciación de momentos organizativos y una propuesta de temporalización.

Las diferentes temporalizaciones surgen del debate sobre las transformaciones a nivel formal, discursivas y de interrelaciones presentes en el Partido Acción Nacional, a la vez representan las múltiples aristas existentes en el estudio de los partidos políticos en México.⁵⁵

Siguiendo a Andrés Valdez Zepeda daremos algunos de los ejemplos más representativos de temporalizaciones para definir momentos organizativos del partido. Soledad Loaeza realiza un estudio del Partido Acción Nacional desde sus orígenes hasta 1994 valiéndose del método histórico. En su obra considera que existen cuatro grandes etapas que se diferencian una de la otra a partir de las características del discurso de los grupos que poseen el liderazgo en la organización:

1. Una época liberal (1939-1949).
2. Época católica. (1950-1976).
3. Época reformista (1977-1988).
4. Época de la oposición responsable (1989-1995).⁵⁶

Por su parte, Andrés Valdez Zepeda propone una diferenciación organizativa destacando la relación del partido con el ambiente:

1. Plena independencia y autonomía.
2. Independencia pero con alianzas.
3. Distanciamiento con el gobierno.⁵⁷

Para estos y otros autores, el Partido Acción Nacional se convierte en un partido moderno hasta los años 80 cuando su dirigencia da un viraje hacia el pragmatismo y el acercamiento con el gobierno, dejando atrás los conflictos sobre sus fines doctrinales concentrándose en la actividad electoral. Francisco Reveles, siguiendo el modelo teórico de Ángelo Panebianco, define las etapas organizativas a partir del concepto de institucionalización, las etapas parten de un modelo originario hasta la institucionalización fuerte.

1. Fundación.
2. Intento de institucionalización.
3. Renacimiento
4. Institucionalización.⁵⁸

⁵⁵ Para conocer otros ejemplos de división temporal revisar VALDÉZ, Zepeda, Andrés, *op. cit.*, p. 24.

⁵⁶ LOAEZA, Soledad. *El partido Acción Nacional: La larga marcha, 1939-1994. Oposición leal y partido de protesta*, México FCE 1999.

⁵⁷ VALDÉZ, Zepeda, Andrés, *op. cit.*

Este trabajo retoma los aspectos fundamentales de cada una de las temporalizaciones mencionadas, de Loaeza la noción de desarrollo progresivo, de Reveles los cimientos para la institucionalización fuerte y de Valdez Zepeda la importancia de la acción fuera del partido. Replantaremos la evolución del partido como partido competitivo, que transita del prototipo del partido de élites al partido cartel que asume funciones de gobierno. Consideraremos los perfiles de los líderes formales y sus transformaciones como coalición dominante a partir de la adaptación de estrategias frente a los cambios en el ambiente.

2.1. El liderazgo centralizado.

Un primer acercamiento al Partido Acción Nacional sugiere la ubicación dentro de las tipologías clásicas de los partidos políticos, distinguiendo a los partidos de masa de los de élites y su desarrollo posterior como partidos atrapa todo . Atendiendo a los criterios básicos de clasificación podemos decir que en su etapa primigenia el partido pertenece al tipo de partido de cuadros o élites. Es un partido de cuadros, siguiendo la definición de Montero y Gunther:

Alta calidad y reducido número de los miembros afiliados al partido (...) Debilidad o ausencia literal de la organización (...) el partido de élites es un conglomerado de partidos locales más que una organización nacional. En el partido de élites, la organización es un instrumento para lograr los objetivos de los miembros individuales del partido en las instituciones públicas.⁵⁹

En sistemas de partidos cerrados o no competitivos, como el de partido hegemónico característico del régimen priista, se desarrollan partidos con estructuras similares que tienden a desenvolverse en núcleos restringidos como es el caso del PAN. En este contexto el PAN aparece con un discurso democratizador crítico de los vicios del régimen. Se confirma la idea de Gianfranco Pasquino sobre la oposición leal como “una fuerza política organizada que vincula los intereses de una minoría participante, pero dentro de los límites del marco institucional dentro del cual actúa al aceptar las reglas establecidas del juego político, nunca desafía su funcionamiento ni las bases constitucionales del sistema y táctica y explícitamente contribuye a su estabilización”.⁶⁰ Aún con el

⁵⁸ REVELES, Vázquez, Francisco, *op. cit.*, p. 52.

⁵⁹ MONTERO J. R., GUNTHER R. y LINZ J. (editores), *op. cit.*, p. 10.

⁶⁰ Citado en VALDÉZ, Zepeda, Andrés, *op. cit.*, p. 169.

rechazo abierto a las políticas del régimen el Partido Acción Nacional no plantea la ruptura del sistema, propone la transformación progresiva y ordenada a través de cambios de la cultura política mediante la educación gradual de los ciudadanos. El partido se diferencia del tipo de oposición asistémica que no reconoce las formas institucionales de participación política y al mismo tiempo representa una oposición independiente con formas propias de organización.

El Partido Acción Nacional fue fundado en 1939 por iniciativa de Manuel Gómez Morin quien se había planteado la idea de crear un proyecto político institucionalizado desde la campaña presidencial de José Vasconcelos.⁶¹ Gómez Morin fue pieza clave en el diseño del Banco de México, Banobras y el Seguro Social además de haberse desempeñado como Subsecretario de Hacienda y como Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Parece existir un consenso entre los académicos que estudian el Partido Acción Nacional y el sistema político sobre la conformación y motivaciones de los miembros fundadores del nuevo partido⁶²: el partido responde a las inquietudes de los sectores inconformes con las políticas del presidente Lázaro Cárdenas, convirtiéndose en aglutinador de sectores desfavorecidos, es decir grupos de católicos, de empresarios, clase media alta y profesionistas. El partido presenta una estructura inicial cerrada o restringida a un cierto tipo de personas concebidas, según Loaeza, como “minorías excelentes”. Entendemos este término como una diferenciación frente a la conformación de otro tipo de agrupaciones políticas que en el caso de México son absorbidas por la estructura del partido hegemónico. Las restricciones a los miembros de la organización se explican en términos históricos por la búsqueda de Gómez Morin de construir una clase política dirigente profesional que representara un punto intermedio entre la libre empresa y el comunismo.⁶³ Esta postura se ve reflejada en la Declaración de Principios Doctrinarios en la que se condenan las tesis comunistas pero en las que se propone un punto intermedio entre estas y la institucionalización liberal basada en la propiedad privada y el libre mercado.⁶⁴ Queda claro que los miembros fundadores del partido compartían cierta formación y posturas que iban más allá de su posición económica o su profesión “(...) conjunto de dirigentes o miembros de organizaciones católicas y un núcleo de intelectuales liberales que no se encontraban dentro de la burocracia

⁶¹ LOAEZA, Soledad, *op. cit.*, p.146.

⁶² Francisco Reveles, Soledad Loaeza etc.

⁶³ *Ibid.*, p. 149.

⁶⁴ Véase Principios de Doctrina, Manuel Gómez Morin.

http://www.pan.org.mx/XStatic/pan/docs/espanol/p_doctrina1939%5B1%5D.pdf, (consultado 3/07/2011).

política gobernante”.⁶⁵ Entre los miembros fundadores se encuentran Miguel Estrada Iturbide, Rafael Preciado Hernández, Juan Landerreche Obregón, Gustavo Molina Font, Manuel Herrera y Lasso, Aquiles Elorduy y Luis Calderón Vega entre otros.⁶⁶ Francisco Reveles propone que el partido fue formado a partir de 5 grupos diferenciados:

- 1) Grupo de personas que habían colaborado con el gobierno.
- 2) Grupo que había participado en el movimiento antirreleccionista de Madero.
- 3) Grupo de personajes que habían colaborado con los primeros gobiernos revolucionarios.
- 4) Grupo de militantes católicos.
- 5) Grupo de profesionistas.⁶⁷

Es importante mencionar que algunos de los miembros fundadores contaban con lo que Panebianco llama “Doble militancia organizativa” es decir, que los miembros del partido estaban afiliados a otras organizaciones tales como grupos de universitarios, empresarios y católicos. La doble militancia no es un hecho menor, el partido se verá favorecido y perjudicado por la participación simultánea de personajes importantes en organizaciones fuera del partido. En una etapa inicial las organizaciones de estudiantes Asociación Católica de la Juventud Mexicana y la Unión Nacional de Estudiantes Católicos dotaron el partido de un gran número de nuevos miembros, posteriormente veremos que la diversificación de las organizaciones como fuentes de reclutamiento traerán consecuencias al reclamar recursos y espacios de poder.

Aunado al tipo de composición de los miembros del partido debemos explorar el diseño de la organización en términos territoriales. Siguiendo el esquema de Panebianco sobre el modelo originario de los partidos políticos, coincidimos con Francisco Reveles para quien el Partido Acción Nacional tiene un desarrollo por penetración territorial; existe por definición y desde el principio una élite central cohesionada capaz de definir las líneas de acción de la naciente organización. El partido se articula a partir del centro del país y aprovecha la relación del fundador con personajes importantes en los Estados de la Republica, principalmente Chihuahua, Michoacán, Baja California y el Distrito Federal. Con el proceso de institucionalización los líderes locales favorecerán la expansión de la organización y crearan las estructuras que derivarán en comités estatales, mismos

⁶⁵ REVELES, Vázquez Francisco, *Sistema organizativo y fracciones internas del Partido Acción Nacional (1939-1990)*, Tesis de Maestría en Ciencia Política, México, FCPyS-UNAM, 1993, p.20.

⁶⁶ Véase el cuadro de fundadores. *Ibid.*, pp. 27, 28.

⁶⁷ *Idem.*, p.21.

que tomarán relevancia al participar en el diseño de estrategias y la búsqueda de acceso a posiciones de poder mientras el partido se consolida electoralmente.

La distinción entre un partido centralizado o con una estructura local fuerte permite identificar las líneas de autoridad, en este caso nos apegamos a los autores que consideran que el partido tiene principalmente una estructura central vertical. El eje articulador del nuevo partido se encontraba en la capital, la presencia de Gómez Morin favorece la estructuración centralista que determina el tipo de liderazgo concentrando las funciones políticas y administrativas. Las formas de legitimación del liderazgo son internas, crea mecanismos de fortalecimiento de la autoridad definiendo por sí mismo la distribución de incentivos. No hay una organización externa o figura que imponga criterios al partido más allá del círculo cercano a Gómez Morin. Tenemos por tanto una concentración de las zonas de incertidumbre en manos de un grupo reducido y reconocido que se legitima a partir de su relación y correspondencia de ideas con el principal fundador, personalidades a las que no se les cuestiona su fuente de autoridad. Esta legitimidad de origen puede entenderse como un carisma puro producto de la inexistente institucionalización.

Existe un consenso entre los estudiosos del partido sobre la importancia del liderazgo de Manuel Gómez Morin⁶⁸, al cual se le ha atribuido tanto la iniciativa de conformar la organización como dirigir el proceso de integración de los miembros. Visto como una etapa en el proceso de institucionalización, o como modelo originario, los primeros pasos del partido están marcados por las decisiones de su fundador. Concentra zonas de incertidumbre en el naciente partido como presidente del Comité Nacional Organizador, redactor de la memoranda de Principios de Doctrina y Estatutos de la organización, firmante del Acta Constitutiva y posteriormente como primer Presidente del partido.⁶⁹

Una precisión importante es que el liderazgo de Gómez Morin es complementado por Efraín González Luna; ambos sientan las bases ideológicas del partido, lo que permite la adopción de fines organizacionales y por lo tanto medios o estrategias para llevarlos a cabo. “Al inicio de un partido, el papel de un líder sea carismático o no, es crucial:1) Elabora las metas ideológicas, 2)

⁶⁸ Una revisión al órgano de difusión del Partido La Nación muestra que el eje articulador de las opiniones de los miembros y dirigentes, plasmado en sus discursos, son los fundamentos ideológicos de Gómez Morin.

⁶⁹ “Nuestro Partido”http://www.pan.org.mx/portal/personalidad/manuel_gomez_morin/9219, (consultado 5/07/2011).

Selecciona las base social de la organización, 3) Construye la identidad colectiva”.⁷⁰ En este punto debemos hacer la aclaración sobre los alcances del liderazgo centralizado. El control de las zonas de incertidumbre nunca es homogéneo, ni siquiera en organizaciones verticales, en el caso de Acción Nacional si bien Gómez Morin tiene una influencia organizativa determinante, pareciera que la influencia de Efraín González Luna es mayor a la que se le reconoce, la “complementariedad entre el humanismo del pensamiento social cristiano y el liberalismo”⁷¹ deriva para Martínez Valle en un liderazgo doble. Ideológico: Efraín González y operativo Gómez Morin. La yuxtaposición de liderazgos es interpretada como dos líneas diferenciadas en la definición identitaria del partido. Tenemos una coalición dominante en la que ambas fuentes coexisten, sin embargo las divergencias entre fines y medios favorecerán el desarrollo de pugnas internas que a través del desarrollo institucional marcaran la pauta de conflictos modificando el equilibrio de poder dentro del partido haciendo variar la conformación de la coalición dominante.

Durante la gestión de Gómez Morin se definen las jerarquías y líneas ideológicas del partido respondiendo a una lógica de oposición abierta al régimen. El liderazgo de Gómez Morin transita del “carisma puro” en el que el partido no tiene autonomía respecto al líder al carisma “carisma de situación”, su actividad en el partido se fortalece con las relaciones fuera de la organización en los espacios institucionales cedidos por el régimen. Un ejemplo es la participación en la primera bancada legislativa del PAN de 1946 a 1949, Gómez Morin contaba con una legitimación dual, como parte del régimen y al mismo tiempo como cabeza de la principal oposición real al Partido Nacional Revolucionario.

Es un dato relevante la duración de la gestión de Gómez Morin como presidente del CEN y Roberto Cossío como Secretario General del partido. Francisco Reveles describe cómo con un marco normativo endeble, el campo de acción del líder era demasiado amplio. En términos organizacionales la deficiencia del cuerpo normativo aunado a una estructura precaria y poco diferenciada favorece la centralización de la toma de decisiones, permite al líder plantear las fuentes de autoridad y dictar los fines y medios que servirán de fundamento para la acción posterior del partido. Se confirma una premisa importante del planteamiento de Duverger sobre la personalización del liderazgo en la organización: “La forma de autoridad se modifica dentro de los

⁷⁰ PANEBIANCO, Ángelo, *op. cit.* p. 115.

⁷¹ MARTÍNEZ, VALLE, Adolfo, *op. cit.*, pp. 15,46.

partidos: se manifiesta una doble evolución. En una primera fase, se pasa lentamente de una dirección personal a una dirección institucional. En una segunda fase, se percibe una cierta vuelta hacia atrás: a través del cuadro de las instituciones, la autoridad recobra un carácter personal⁷².

2.2. Reconfiguración del liderazgo. La coalición dominante después de Gómez Morin.

En 1949 concluye la gestión de Gómez Morin como presidente del partido, la sucesión institucionalizada del liderazgo implica que puede existir la organización más allá de la personalidad en el cargo.⁷³

El segundo presidente del partido fue Juan Gutiérrez Lascuráin, quien había participado como miembro de la primer bancada panista junto con Gómez Morin.⁷⁴ Lascuráin imprime a su gestión la influencia de los militantes católicos, al final de su primer mandato es reelegido por lo que su gestión se desarrolla hasta 1956. Esta etapa es definida por la intención del ala católica del partido por tener mayores espacios y peso en la definición de estrategias del partido. Un elemento importante es la decisión del partido de participar en las elecciones presidenciales con candidato propio, en 1952 Efraín González Luna fue elegido por la Asamblea del partido para contender como candidato a la Presidencia de la República, contienda en la que se presentaron, Adolfo Ruiz Cortines por el Partido Revolucionario Institucional; Miguel Henríquez Guzmán, por la Federación de Partidos del Pueblo Mexicano y Vicente Lombardo Toledano, por el Partido Popular.

La candidatura de González Luna obtiene el 7.8% de la votación nacional y el partido gana 5 curules.⁷⁵ Podemos decir que si bien el partido parece crear formas de institucionalización en la rotación y elección democrática de los cargos, la influencia del liderazgo no formal de Gómez Morin dicta la pauta en algunas decisiones. Martínez del Valle encuentra tres características de este momento 1) El apoyo mayoritario a la participación, 2) Modificación de la postura de Efraín González Luna, a favor de la participación electoral 3) peso del ala católica.⁷⁶

⁷² PANEBIANCO Ángel, *op. cit.*, p.110.

⁷³ Tres años antes el partido había obtenido su primera diputación con el Lic. Miguel Ramírez Munguía, de Tacámbaro Michoacán.

⁷⁴ La bancada panista está conformada por cuatro diputados. De 1946 a 1949. Aquiles Elorduy, Antonio L. Rodríguez, Juan Gutiérrez Lascuráin, Manuel Ramírez Munguía y Manuel Gómez Morin.

⁷⁵ MARTÍNEZ, VALLE, Adolfo, *op. cit.*, p.45.

⁷⁶ *Ibid.*, p.45.

La importancia del ala católica se manifestará en 1956 con la designación como presidente del partido de Alfonso Ituarte Servín. Servín era reconocido por su activismo en organizaciones católicas como la Liga Nacional Defensora de la Libertad Religiosa, la Asociación Católica de la Juventud Mexicana, había sido Presidente del Comité Diocesano de México, Acción Católica Mexicana (ACM), miembro y presidente de la Unión de Católicos Mexicanos (UCM). Cada una de estas organizaciones daba al partido un número importante de militantes, mismos que pugnaban por el control de mayores espacios. Martínez del Valle considera que la gestión de Servín se caracteriza por la radicalización de posturas a favor de los intereses de la militancia católica, esta radicalización no era bien vista por ciertos grupos del partido y en particular por Gómez Morin que mantenía una idea del partido político como organización política no religiosa.⁷⁷

Al interior del partido la elección del candidato a la Presidencia de la República da muestras del peso los grupos y liderazgos que definen el equilibrio interno. En la coyuntura de 1958 para la elección de candidato a la presidencia, los perfiles demuestran no sólo personalidades sino corrientes diferentes que se desarrollaban a la par en el partido. Por un lado, Luis H. Álvarez representaba la posición de los estados del norte, había sido postulado por el partido a la gubernatura de Chihuahua, elección que significó el inicio de las ofensivas en contra de los fraudes cometidos por el régimen. Por su parte José González Torres era reconocido por su participación en asociaciones católicas, presidente internacional de Pax Romana, Secretario General de la Unión Nacional de Padres de Familia, presidente de la ACJM y presidente de Acción Católica.

Luis H. Álvarez es elegido como candidato a la presidencia de la República para el periodo de 1958 a 1964. El PAN obtiene el 9.4% de la votación nacional contra una mayoría aplastante de Adolfo López Mateos candidato del PRI. A partir de este momento los alegatos sobre la ilegalidad de los resultados se convertirían en una bandera creando una lógica de activismo del partido y un discurso de desaprobación a las formas de operar del régimen.⁷⁸

⁷⁷ MARTÍNEZ, VALLE, Adolfo, "Los militantes católicos y el PAN: una historia política 1939-1962.", México, *Este país*, septiembre 1999. p. 2. http://estepais.com/inicio/historicos/102/1_propuesta_pan_valle.pdf (consultado 4/06/2011).

⁷⁸ El partido solicita a los diputados a los que se les había reconocido el triunfo renunciar a su cargo, sin embargo el partido aun no ofrece los incentivos suficientes, al negarse a dejar la curul los diputados son expulsados del partido.

El encuentro entre José González Torres y Luis H. Álvarez se repetiría, esta vez frente a la renovación de Presidente del Comité Ejecutivo Nacional en 1959; en esta ocasión los consejeros panistas en la convención dan la mayoría de los votos a José González Torres que se había desempeñado como Secretario General del partido durante la gestión de Servin. La característica más importante de este periodo es la relación cada vez más estrecha con la democracia cristiana.

José González Torres eligió tomar la senda trazada por la Democracia Cristiana Internacional. Desde la Convención de 1956 González Torres ya hacía pública su intención no sólo de que Acción Nacional adoptara las estrategias y la estructura de los partidos Demócrata Cristianos, sino además de afiliarse al partido a la Internacional, pero no tuvo eco su propuesta hasta después del desastre electoral panista en 1958; por lo que en 1959 logró ser ungido por la Convención Nacional como presidente del partido, iniciando con ello una agresiva política para que el PAN evolucionara como una alternativa electoralmente viable y como un partido de oposición agresivo.⁷⁹

La figura de Gómez Morin como líder de la corriente "liberal" dentro del partido representó un contrapeso a la postura de colaboración total con la democracia cristiana. El radicalismo de los militantes católicos y sus juventudes parecía estar llevando al partido cada vez más lejos de sus planteamientos seculares y por lo tanto separándose de la idea original del fundador. Para Reveles de 1956 a 1962 la coalición dominante se compone principalmente de la fracción juvenil que controla las zonas de incertidumbre tales como los órganos de comunicación del partido y la regulación de las relaciones con organizaciones externas aglutinadas en los partidos demócrata cristianos⁸⁰.

Este periodo es un punto de quiebre para la organización, si bien ha logrado ciertos avances en su institucionalización está lejos de ser una organización autónoma con respecto a los intereses personales de sus líderes. En las elecciones de 1958 se aprecia una clara caída del voto panista lo cual obliga a replantear el rumbo del partido.

⁷⁹ GÓMEZ, Peralta Héctor, *Las doctrinas políticas del Partido Acción Nacional del falangismo a la democracia cristiana*, Tesis de Doctorado en Ciencias Políticas, México, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), 2010, URL [www.eumed.net/tesis/2011/hgp/Accion Nacional y la Organización Demócrata Cristiana de America.htm](http://www.eumed.net/tesis/2011/hgp/Accion%20Nacional%20y%20la%20Organizaci%C3%B3n%20Dem%C3%B3crata%20Cristiana%20de%20Am%C3%A9rica.htm), p.27. (consultado 12/08/2011).

⁸⁰ REVELES, Vázquez Francisco, *Sistema organizativo y fracciones internas del Partido Acción Nacional, 1939-1990*, op. cit., p.189.

Es así que para algunos autores la dirigencia del Ingeniero Adolfo Christlieb Ibarrola, transcurrida de 1962 a 1968, permite que el partido tenga una postura de participación electoral competitiva; en términos organizacionales podríamos decir que la permanencia de la organización estaba en riesgo al no definir metas técnicamente realizables. La disyuntiva entre la participación electoral y la postura confesional impedía que el partido desarrollara fines y estrategias identificables con el electorado, lo cual debilitaba la estructura del partido favoreciendo la dispersión de liderazgos más allá de la organización.

En 1965 se crea la Comisión Redactora de la Proyección de los Principios de Doctrina de Acción Nacional, la cual fue presidida por Christlieb con la participación de Manuel Gómez Morin, Miguel Estrada Iturbide y Efraín González Morfin. Según Gómez Peralta el nuevo cuerpo doctrinario de los 60 representa el pensamiento político de Christlieb.

Adolfo Christlieb quería modernizar al partido y convertirlo en una oposición competitiva. Pero el hecho de que se opusiera a los panistas doctrinarios e intransigentes, no significaba que él pretendiera que el PAN renunciara a su herencia católica, sino que consideraba que el partido no debía de mezclar la labor espiritual de la Iglesia con el activismo político de los laicos que buscan la realización terrenal del hombre. El PAN debía de conservar sus valores cristianos, pero al mismo tiempo separarse organizativamente de la Iglesia como institución e insertarse por sí mismo en el “gobierno de los hombres”, en la “comunidad civil”.⁸¹

Otra interpretación sobre la llegada a la dirigencia de Christlieb sugiere que Gómez Morin y el grupo liberal, en el que se encontraba Rafael Preciado Hernández, veía con desconfianza la línea planteada por Servín y González Torres apoyando la llegada de Ibarrola con el que tenían mayor afinidad.

La gestión de Christlieb implicaba la unidad del partido reconciliando las corrientes internas, el punto clave es la reestructuración de la coalición dominante fortaleciendo el centralismo del liderazgo en la cúspide de la jerarquía. La XVI Asamblea extraordinaria del partido muestra la tendencia hacia la concentración del control del CEN por encima de la estructura local.

Vetar, previo dictamen fundado y motivado, las Resoluciones o Acuerdos de todas las Asambleas Estatales, Municipales y de grupos homogéneos, así como las decisiones de los Consejos Estatales, de los Comités Directivos Estatales, Municipales o Delegacionales, si resultan ser contrarias a los ordenamientos, principios y objetivos del Partido o

⁸¹ GÓMEZ, Peralta Héctor, *op. cit.* p.130.

inconvenientes para el desarrollo de sus trabajos. El Comité Estatal o Municipal correspondiente podrá pedir que se lleve el asunto para su resolución final ante el Consejo Nacional o su Comisión Permanente, con audiencia de las partes interesadas.⁸²

Al mismo tiempo se buscaba limitar las posibilidades de expresión de inconformidad que contravengan con la línea dominante del partido, podemos verlo en la fracción agregada en la misma reforma a los estatutos:

A propuesta de cualquiera de sus integrantes o de los comités directivos estatales, del Distrito Federal o municipales, desautorizar las declaraciones, iniciativas, propuestas o decisiones de cualquier miembro u órgano interno, cuando éstas tengan relevancia pública y resulten contrarias a sus documentos básicos, a las plataformas electorales aprobadas por las autoridades electorales, a las líneas políticas definidas por los órganos superiores, o cuando causen perjuicio a los intereses fundamentales de Acción Nacional. La desautorización aprobada dará lugar, sin dilación alguna, al inicio del procedimiento sancionador previsto en los presentes Estatutos.⁸³

La modificación fue más allá del papel, en 1963 fueron expulsados del partido miembros cercanos a las posiciones más radicales de la democracia cristiana y el carácter confesional del partido como Hugo Gutiérrez Vega.

La gestión de Christlieb da inicio a una relación de intercambio entre el régimen y el partido en lo que se ha conocido como la etapa del "participacionismo" o "diálogo de oposición democrática". El acercamiento de Christlieb y el régimen se dio a partir de su participación como representante del PAN en la Comisión Federal Electoral en 1961 en la que presiona para la futura reforma electoral de 1963,⁸⁴ posterior a este avance en la democratización de los procesos electorales se considera que su acercamiento fue mayor por su actividad como coordinador del grupo parlamentario panista de 1964 a 1967.

... lo que le permitió relacionarse con el secretario de Gobernación Gustavo Díaz Ordaz, que presidía esa comisión. En ese cargo, demandó una reforma electoral que rompiera el monopolio del PRI y aumentara la representatividad legislativa, a cambio de lo cual ofreció

⁸² Reforma a los estatutos XVI Asamblea Extraordinaria, fracción Artículo 64 XV, URL <http://www.tlahui.com/libros/> (consultado el 29/08/2011).

⁸³ *Ibid.*, Artículo 64, XXIII.

⁸⁴ "Con las nuevas reglas, al partido minoritario que obtuviera como mínimo el 2.5% de la votación le corresponderían cinco "diputados de partido", y uno adicional por cada medio punto porcentual encima del umbral. El tope de la representación proporcional para cada partido minoritario serían 20 "diputados de partido". Los diputados de partido serían aquellos que, habiendo perdido en su distrito electoral, se constituyeran como los "mejores perdedores", es decir, los de mayor votación minoritaria." LUJAMBIO, Alonso, "El Dilema de Christlieb Ibarrola Cuatro Cartas a Gustavo Díaz Ordaz", México, en *Estudios, Filosofía, Historia y letras*, núm. 38, ITAM, 1994, URL http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras38/texto4/sec_3.html (consultado 30/08/2011).

“buena disposición para participar, sin mengua de sus principios, en todas aquellas actividades encaminadas a la unidad y mejoramiento del pueblo mexicano.”⁸⁵

El conflicto en el partido continuó debido al descontento de ciertos sectores frente al acercamiento y negociaciones de la dirigencia con el gobierno. Alonso Lujambio considera que la pretensión de Christlieb por favorecer los triunfos electorales deviene de la imposibilidad de tomar el poder federal, frente a estas limitantes es comprensible la intención de fortalecer al PAN en el ámbito municipal y su acceso al Congreso.⁸⁶

Acción Nacional no se conforma con entregar desinteresadamente su opinión sobre el México de hoy... Deseamos participar legítimamente en las decisiones del poder, no sólo para discutir y programar una reforma social con soluciones a largo plazo que no pueden interesar a quienes viven en la carencia, porque excluyen las medidas que se requieren de inmediato, sino también para buscar que los hombres de hoy vivan en libertad con suficiencia⁸⁷.

Es evidente que para algunos panistas esta postura trastocaba la tradición del partido, Christlieb es reelegido para un segundo mandato como presidente. En el segundo periodo los conflictos con las fracciones opositoras a su política modernizadora, como el sector juvenil y José González Torres, se convierten en insorteables. Los resultados de las elecciones federales de 1967 contribuyeron al cuestionamiento sobre la estrategia de diálogo entablado con el gobierno, el alejamiento del partido con el gobierno se concreta a partir de los alegatos de fraude en las elecciones de de Yucatán.

Christlieb deja la dirigencia del partido en 1968 argumentando problemas de salud. Reveles considera que la declinación de Christlieb debilitó a la fracción liberal moderada que él encabezaba. La muerte de Christlieb en diciembre de 1969 es la antesala al conflicto entre pragmáticos y doctrinarios.

2.3. Conflicto abierto entre fracciones

Posterior al interinato de Ignacio Limón Maurer, como resultado de la muerte de Christlieb; en 1969 es elegido Manuel González Hinojosa como presidente del partido, su dirigencia implicaba una reivindicación del panismo tradicional. El acercamiento con el gobierno se vio difuminado a

⁸⁵ LUJAMBIO, Alonso, *op. cit.*

⁸⁶ *Ibid.*

⁸⁷ *Idem.*

partir de los fraudes electorales de Baja California y Yucatán. La visión del panismo sobre el fraude del régimen obligaba a cuestionarse los alcances de la acción electoral en el sistema no competitivo, además la condena a los acontecimientos de 1968 obligaron la ruptura con el presidente Díaz Ordaz.

Estos acontecimientos revivían el debate sobre la misión del partido y los medios para alcanzarla. Con el proceso de selección de candidato a la presidencia de 1970 se aprecia la divergencia entre la participación total del partido y la abstención. La convención decide participar en el proceso pero se mantienen las dudas sobre las posibilidades de triunfo del partido. Superando este debate, al menos momentáneamente, en la convención se decide participar eligiendo a Efraín González Morfín como candidato a la presidencia de la república. “Para frenar el creciente abstencionismo dentro del partido se señala expresamente que la finalidad del partido era acceder democráticamente al poder, se aprobó que Acción Nacional podría aceptar el apoyo de otras organizaciones con objetivos comparables a los suyos”.⁸⁸

En términos comparativos, los resultados de la elección de 1970 fueron positivos para el partido con el 13.86 % de la votación nacional, lo cual representaba un avance histórico. Aun con las cifras a favor, en el partido parecía haber un descontento con la estrategia de participación, misma que se agudizará con la gestión de José Ángel Conchello.

José Ángel Conchello asume la presidencia del partido en 1972, su llegada a la cumbre de la jerarquía panista impactaría de manera significativa en el proceso de maduración institucional del partido. Soledad Loaeza considera que la muerte de Gómez Morín, ese año, contribuye a generar un ambiente de incertidumbre en el partido. Conchello representaba un perfil diferente al de los anteriores presidentes del partido, el empresario del norte que guarda una relación estrecha con la política del centro. Durante su gestión se da un reposicionamiento de los líderes locales “comienza a organizar a los grupos intermedios afines compuestos por una coalición de dirigentes regionales intermedios”⁸⁹.

⁸⁸ Reforma a los estatutos de 1971, URL <http://www.tlahui.com/libros/>, consultado (consultado 29/08/2011)

⁸⁹ REVELES, Vázquez, Francisco. *Sistema organizativo y fracciones internas del Partido Acción Nacional, 1939-1990, op. cit.*, p.191.

El contrapeso al liderazgo a Conchello fueron los sectores tradicionales del centro del país. Se considera este momento como un parteaguas en el conflicto entre fracciones pragmática y doctrinaria. Estas fracciones se aglutinan a partir de sus liderazgos visibles, por un lado Conchello y por el otro Efraín González Morfin. En 1975 Conchello busca ser reelegido como presidente del partido, en la Asamblea Nacional la votación favorece a su adversario Efraín González Morfin. Soledad Loaeza considera que El liderazgo de Morfin se ve favorecido por decesos como el de Christlieb y el de Gómez Morin, convirtiéndose en el líder intelectual abrevando del solidarismo y creando la corriente efrainista, entre los que se encontraban: Manuel González Hinojosa, Raúl González Schmal, Jesús González Schmal, Francisco Pedraza, Julio Senties y Xavier Boelsterly.⁹⁰

El triunfo de Efraín González Morfin significaba la continuidad del proyecto tradicional, comienza un enfrentamiento abierto entre los seguidores de Conchello y los efrainistas. Hemos visto cómo la elección de dirigente y de candidato a la Presidencia de la República ofrece un panorama de la correlación de fuerzas en las élites del partido. El caso de la elección de candidato a la presidencia de la república de 1976 representa el punto de quiebre para la definición de liderazgos en la etapa competitiva del partido.

La interpretación más usual de los autores que refieren el periodo de la “crisis”, sugiere que la pugna entre Conchello y González Morfin tenía un fondo ideológico, enfrentándose la postura participacionista de “puertas abiertas” y la ideología solidarista de la misión educadora del partido (que trasciende la arena electoral)⁹¹. Coincidimos con esta interpretación y agregamos el ambiente de transformación orquestado desde el régimen. La organización se enfrenta a nuevos retos a partir de la complejidad ambiental y los fines son cada vez menos homogéneos. Para la elección de candidatos a la Presidencia de la República fueron propuestos tres candidatos que representaban las aristas existentes en el partido. Pablo Emilio Madero era apoyado abiertamente por Conchello⁹² quien contaba con el peso del panismo del norte, además de ser el dirigente del PAN en Nuevo León. Salvador Rosas Magallón, contaba con prestigio en Baja California Norte, había

⁹⁰ LOAEZA, Soledad, *op. cit.*, p. 323.

⁹¹ *Ibid.*, pp. 303,305.

⁹² *Idem.*, p. 309. De hecho el apoyo mostrado por Conchello antes del proceso formal fue motivo de disputa, aunado a las abiertas confrontaciones contra la línea dictada por la dirigencia nacional.

sido postulado como candidato a gobernador, David Alarcón Zaragoza quien había sido candidato a gobernador de Jalisco⁹³.

De acuerdo a los estatutos, el candidato a la presidencia debía contar con el 80% de los votos de los consejeros de la asamblea. Las rondas de votaciones arrojaban resultados por debajo del umbral por lo que González Morfin da fin a la sesión declarando que el partido realizaría los procedimientos pertinentes para definir al candidato en una Convención Extraordinaria. En la Convención Extraordinaria se decide que el partido no participaría en los comicios de 1976 al no obtener ninguno de los candidatos la cantidad de votos necesaria.⁹⁴ Este pasaje en la vida institucional panista va más allá del hecho de no postular candidato a la presidencia como se hacía regularmente desde su fundación. El dirigente Nacional renuncia a su cargo por lo que es necesario elegir un sucesor. Queda evidenciada la falta de cohesión de la élite del partido y la polarización entre las fracciones del grupo que apoyaba a Pablo Emilio Madero (Conchello) y la que estaba a favor de Rosas Magallón, (González Morfin).⁹⁵

Manuel González Hinojosa es nombrado dirigente del partido, la intención del nombramiento sería reducir las tensiones de los grupos valiéndose de la trayectoria y prestigio de Hinojosa. Se pide a Conchello y Madero que se alejen del partido, Manuel González Hinojosa pretende darles una sanción que no encuentra apoyo de las instancias del partido, en otras circunstancias habrían tenido que abandonar el partido, sin embargo el liderazgo de Hinojosa carecía del apoyo unánime de los panistas.⁹⁶

El proceso de apertura política llevado a cabo por el régimen y dirigido por Jesús Reyes Heróles como secretario de Gobernación dio al PAN otro motivo de conflicto. Las reformas a la constitución en materia de partidos políticos y la Ley de Organizaciones Políticas y Procesos Electorales (LOPPE) favorecen la tendencia participacionista. Por su parte los efrainistas consideraban estos cambios como una forma de disminuir la autonomía del partido mostrando su rechazo total. Es importante este momento ya que la acción dirigida por el régimen impacta en el desarrollo organizativo de manera que los partidos cuentan a partir de ese momento con

⁹³ MARTÍNEZ, VALLE, Adolfo, *op. cit.* p. 83.

⁹⁴ ARRIOLA, Carlos, *Ensayos sobre el PAN*, México, Editorial Miguel A. Porrúa, 1994, p. 48.

⁹⁵ LOAEZA, Soledad, *op. cit.*, pp. 309,310.

⁹⁶ *Ibid.*, p. 309.

obligaciones y prerrogativas. Las disposiciones abren el debate sobre la aceptación o rechazo del subsidio público que anteriormente había sido rechazado por considerarse un intento de cooptación. “Se convierte en una obligación para los partidos la participación total por lo que se desdibuja el debate acerca de la participación del partido, siendo este un requisito para mantener el registro”.⁹⁷

La Reforma de 1977 sirvió de catalizador para definir las posturas internas, Efraín González Morfin no logra imponerse frente a los opositores conchellistas entre los que se encuentran empresarios cada vez más involucrados con el partido. En 1978 Efraín González Morfin renuncia al partido junto con Raúl González Schmal, Francisco Pedraza, Julio Senties y Xavier Boelsterly y Mauricio Gómez Morin.⁹⁸

Será Abel Vicencio Tovar el encargado de reestructurar la organización, su gestión como presidente del partido comienza en 1978. Considerando que los representantes de la fracción efrainista estaban fuera del partido es posible hablar de una reunificación alrededor de las ventajas que ofrecía la actividad electoral. La gestión de Abel Vicencio Tovar es el inicio de una nueva visión del partido y una recomposición de fuerzas, podemos advertir la influencia de las nuevas leyes electorales y el interés del partido por la participación, por otra parte atendemos a una reestructuración de la coalición dominante, siendo que un polo de conflicto estaba fuera del partido.

Las elecciones de 1979 ofrecen un panorama más positivo en términos de resultados y porcentaje de votación, el PAN se ubica como segunda fuerza electoral, obtiene diputaciones de mayoría, en total 43 legisladores que representaban el 10% de la cámara y un significativo aumento de la votación en los estados del norte.⁹⁹ A partir de las elecciones legislativas de 1979 el PAN interioriza la lógica de la competencia y por lo tanto la distribución de espacios de poder dentro y fuera del partido se incrementan, las mayores oportunidades de acceder a cargos de representación popular favorecerán la competencia interna creando nuevas dinámicas de aprovechamiento de recursos y la inclusión de nuevos actores.

⁹⁷ *Idem.*, p.320.

⁹⁸ *Ibid.*, p. 301; GÓMEZ Peralta Héctor, *op. cit.*, p. 167.

⁹⁹ REVELES, Vázquez, Francisco, *PAN en la oposición, una historia básica*, México, Gernika, 2003, p. 122.

2.4. Partido Acción Nacional, un partido competitivo.

En la primera mitad de la década de los 80 el PAN entra en una etapa de redimensionamiento organizativo derivado de su experiencia en los gobiernos municipales de estados como Chihuahua con Luis H. Álvarez, Francisco Barrio en Ciudad Juárez, Rodolfo Elizondo en Durango y Ruffo Appel en Ensenada en 1986¹⁰⁰. En esta etapa encontramos los siguientes elementos:

- Si bien era un partido de oposición, también era gobierno.
- La apertura democrática implicaba un reacomodo de las preferencias electorales.
- Los recursos permitían el posicionamiento frente al elector de formas más eficientes.

En ese mismo periodo el PAN inicia la dinámica competitiva. El partido otrora cerrado en perfiles seleccionados cuidadosamente atraviesa desde la gestión de Christlieb un proceso de apertura a nuevos miembros, las transformaciones en la ley electoral llevadas a cabo durante el sexenio de José López Portillo replantean las estrategias del partido modificando el equilibrio dentro de la coalición dominante.

Para Soledad Loaeza los cambios al interior del partido radicaban en:

- Politización de la población en particular del sector empresarial.
- Cambio de composición interna.
- Renovación de la militancia
- Nuevas dinámicas del CEN en los comités estatales.¹⁰¹

Dicha década es también un punto de inflexión en el régimen priista, las modificaciones del modelo económico, la crisis de 1982, las devaluaciones, la estatización de la banca y la dinámica global sugieren una reestructuración de los procesos políticos. Para Loaeza, la inconformidad de

¹⁰⁰ MARTÍNEZ, Valdés, Gustavo, *Selección de candidatos del PAN a gobernadores, de 2000 a 2007. Coalición dominante y conflictos internos*. Tesis de Doctorado en Investigación en Ciencias Sociales, México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, 2009. p. 130. URL <http://www.flacsoandes.org/dspace/bitstream/10469/2844/1/02.%20Parte%202.%20Selecci%C3%B3n%20de%20candidatos%20del%20PAN...%20Gustavo%20Mart%C3%ADnez%20Valdes.pdf> (consultado 2/12/2011).

¹⁰¹ LOAEZA, Soledad, *op. cit.*, p. 330.

los empresarios y la iglesia católica favorece a Acción Nacional creando nuevos vínculos de participación.

La campaña presidencial de 1982 significó para el PAN un salto exponencial, el partido obtiene 17% de la votación con el candidato Pablo Emilio Madero Belden, un dato importante es la caída del voto priista a un 70%. La campaña de Madero se realiza con recursos mínimos aprovechando la estructura local en la mayor parte de los estados de la república. Los éxitos cosechados por el PAN fueron motivos suficientes para despertar el interés de organizaciones empresariales y parapolíticas como la Confederación Patronal Mexicana (COPARMEX), Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO) y Desarrollo Humano Integral A.C.(DHIAC) , mismas que aprovechan sus ventajas organizativas para adentrarse en el partido.

Para Loeza es en 1983 cuando se presenta una “activación de alianzas entre la iglesia y Acción Nacional”.¹⁰²Es interesante el hecho de que este acercamiento se dio de mejor manera cuando los perfiles de católicos activistas ya no dominaban el partido. Esto puede explicarse por el nivel de autonomía que tenían los grupos no comprometidos con la tradición manejándose una postura pragmática frente a las ventajas de tener como aliado a la iglesia católica.

En 1984 Pablo Emilio Madero asume como presidente del partido venciendo a Jesús González Schmall y a otros cuatro candidatos,¹⁰³ durante su gestión atendemos a una reconfiguración del partido. Reveles considera que en este periodo la coalición dominante está en manos de la fracción pragmática que Madero representaba como dirigente nacional, se da un “... fortalecimiento de dirigentes medios, en particular de los comités regionales del norte de la república”.¹⁰⁴Es un momento en el que los liderazgos locales refuerzan su influencia en el partido, adquiriendo autonomía.

Cuadro 9. Fracciones al interior del partido.

Corriente	Representantes
Gradualismo	Luis H. Álvarez, Diego Fernández de Cevallos, Castillo Peraza
Doctrinario débil	José Gonzalez Torres, José Eugenio Ortíz Gallegos, Abel Vicencio Tovar

¹⁰² *Ibid.*, p. 353.

¹⁰³ Carlos Castillo Peraza, Sergio Lujambio, Carlos Amaya y Héctor Terán.

¹⁰⁴ REVELES, Vázquez, Francisco, *op. cit.*, p.121.

Pragmática de los 70	Pablo Emilio Madero, Bernardo Bátiz, Conchello.
Pragmático radical	Rodolfo Elizondo, Vicente Fox, Alfredo Ling, Humberto Rice Francisco Barrio, Ruffo Appel.

Fuente: REVELES, Vázquez Francisco. *Partido Acción Nacional: Los Signos de la Institucionalización*, México, UNAM GERNIKA 2002, p.129.

Esta reconfiguración es conocida por los diversos autores como neopanismo, significa un posicionamiento de los grupos empresariales que se acercan al partido a partir de las estructuras locales del norte de la república aprovechando sus recursos y relaciones construidas desde organizaciones empresariales.¹⁰⁵ La gestión de Emilio Madero había abonado en los intereses de estos grupos, además la carencia de recursos por parte del partido favorecía a estos actores capaces de financiar sus candidaturas y campañas por encima de la estructura partidista. La influencia de los nuevos actores contribuyó al conflicto dentro del partido, los sectores tradicionales se cuestionaban las nuevas formas de acción política características de los grupos empresariales. El discurso radical y antigubernista dio al partido un impulso diferente, quedó superado el debate sobre la participación en los comicios reconociendo la importancia de crear candidaturas en todos los estados y defender los resultados a su favor.¹⁰⁶ Las elecciones federales de 1985 mostrarían los efectos de las nuevas relaciones en el partido, en los estados del norte los pronósticos eran optimistas, las estructuras locales creían poder obtener los votos necesarios para imponerse frente al PRI, sin embargo los resultados finales dieron la ventaja al PRI por lo que el partido denuncia la existencia de fraude electoral.

En 1987 Luis H. Álvarez se erige como presidente del partido impidiendo la reelección de Pablo Emilio Madero. La gestión de Álvarez como presidente del partido y Abel Vicencio Tovar como Secretario General es difícil de conceptualizar ya que tiene una línea importante del panismo tradicional pero permite el ascenso de perfiles neo panistas, entre los que se encuentra Manuel Clouthier,¹⁰⁷ tanto en la estructura del partido como en la construcción de candidaturas. Al mismo tiempo revive el acercamiento con el gobierno a través de las “concertaciones”, plantea los retos de la asimilación de los avances en materia electoral y la aparición de un polo opositor independiente y diferenciado. Su gestión concluye en 1993, los siete años de Álvarez al frente del

¹⁰⁵ ORTIZ, Gallegos Jorge, *La mancha azul Del PAN al NEOPAN y al PRIO PAN*, México, Grijalbo, actualidad, 2011, primera edición, pp. 69-83.

¹⁰⁶ LOAEZA, Soledad, *op. cit.*, p.334.

¹⁰⁷ *Ibid.*, p.367. Loaeza enumera los miembros del CEN identificados con el neopanismo entre los que destacan: Eugenio Elorduy, Rodolfo Elizondo, Fernando Canales Clariond.

partido significan un reposicionamiento y diálogo con el gobierno para el reconocimiento de los triunfos del partido. Se considera que es el periodo clave de la modernización. Coincide con la creación del primer código electoral.

En 1987 comienza el proceso de selección de candidato a la Presidencia de la República, participan en la contienda Jesús González Schmal y Manuel Clouthier. Clouthier obtiene los votos necesarios en la primera ronda de votación lo cual pone en evidencia la debilidad y desgaste de la corriente doctrinaria. Un aspecto importante es que Clouthier no basa su estrategia electoral en el PAN sino que se apoya de la una estructura civil la llamada Resistencia Civil Activa y Pacífica.

El año de 1988 significa otro punto de cambio, la ola democratizadora impacta sobre la percepción del sistema político mexicano obligando a ajustar las instituciones a los requerimientos internacionales mínimos. Al interior del partido oficial comienza un proceso de democratización que sirve para adecuarse a las nuevas tendencias.¹⁰⁸El candidato del Partido Revolucionario Institucional, Carlos Salinas de Gortari, representa el nuevo perfil de la política mexicana apegado a las formas de política y economía global: la tecnocracia.

La relación del PAN con el presidente es fundamental para comprender los cambios dentro del partido, una crisis de legitimidad dentro del PRI deriva en la escisión de la corriente democrática que posteriormente constituiría el Frente Democrático Nacional, el cual transformará el espectro de la oferta política y con ello el aumento de la oposición independiente.

Las elecciones controvertidas de 1988 dan el triunfo al candidato del PRI, la controversia se da frente al empuje de la nueva fuerza de oposición al PRI surgida de sus filas, es así como posterior a las elecciones comienza un movimiento nacional a favor de la democratización de los procesos electorales. Clouthier decide encabezar movimientos de resistencia civil contra del fraude, sin embargo el PAN fiel a su tradición democrática no coincide con los medios de Clouthier y deja de apoyar sus demandas.

La presencia del Frente Democrático Nacional y el importante apoyo electoral que había recibido en las elecciones federales obligan al PAN a plantearse su papel como parte de la oposición sin representarla del todo. La votación de 1988 en todo caso no perjudicaba al PAN tanto como al

¹⁰⁸ MORALES, Cesáreo, *Democracia para otro día. Un día después*, México, Editorial Porrúa, 2000, p.80.

Frente Democrático Nacional a quien se le atribuían la mayoría de los votos; estar en una posición intermedia obligaba al PAN a definir la estrategia a seguir durante el sexenio. La ambigüedad de la posición terminó por fortalecer la postura pragmática “el pragmatismo puro y duro, al ofrecer el reconocimiento a cambio de ciertas condiciones”(…)“La política fue orquestada desde la dirigencia, el PAN adquirió un papel negociador en el que la relación entre el partido y la presidencia era directa. Rescatamos la opinión de Soledad Loaeza al respecto de la “ambivalencia como gobierno y oposición”.¹⁰⁹

En 1989 la relación con el gobierno redituó en el reconocimiento de los triunfos en varias gubernaturas, aun perdiendo las elecciones. La primera de ellas Baja California, posteriormente Guanajuato y Chihuahua, a estos acuerdos se le conoce como “concertaciones”. Los gobernadores de estas entidades coincidían con el tipo de perfil que ingresó al partido en los 80, otra coincidencia entre ellos fue la utilización de las organizaciones intermedias como bases de apoyos dejando a un lado la estructura del partido.¹¹⁰

Las elecciones intermedias de 1991 representaban un reto para la oposición, la gestión de Salinas había dado al PRI un reposicionamiento, con la mayoría absoluta en la cámara de diputados. Como consecuencia, el sistema pluripartidista se define con mayor claridad alrededor de tres partidos consolidando al PAN como segunda fuerza.

La necesidad de legitimidad del régimen de Salinas ofrecía al PAN una dimensión de oportunidad, el ejemplo característico es el de la elección para gobernador en Guanajuato, en donde Vicente Fox se declara ganador y oficialmente se le otorga el triunfo al candidato priista, quien había obtenido la mayoría de los votos.¹¹¹La determinación del resultado origina movilizaciones de defensa del voto, la presión impacta de manera que el gobernador presenta su renuncia. El acuerdo entre el PAN y el gobierno queda en evidencia al nombrar gobernador interino a Carlos Medina Plascencia. Más allá de la solución al conflicto, esta negociación mostraría una tensión entre los intereses del centro y los líderes locales del partido.

¹⁰⁹LOAEZA, Soledad, *op. cit.*, p. 478.

¹¹⁰ *Ibid.*, p. 490.

¹¹¹ Jorge Eugenio Ortiz considera que el primer ejemplo de la relación con Salinas fue el nombramiento del panista Delfino Parrra como contralor en Guerrero durante el gobierno de Francisco Ruiz Massieu. “Parrra había triunfado en las elecciones para alcalde de Taxco, pero no pudo asumir la presidencia porque fue víctima de fraude electoral”. ORTIZ, Gallegos, Jorge, *op. cit.*, P. 70.

Desde 1987 y en los primeros años de la década de los noventa se presenta un esquema claro de liderazgo centralizado, Luis H. Álvarez controló la negociación con el régimen y al mismo tiempo, como presidente del CEN, definía los perfiles que ocuparían los cargos al interior del partido; la relación con el presidente Carlos Salinas impactó directamente las formas tradicionales de distribución de espacios. El cambio en la composición de la militancia y el relevo generacional sacudían las formas de organización previa a la consolidación de la estrategia electoral, a sí mismo la presencia y participación en los órganos de representación locales y federales requerían una estructura diferente que respondiera a la complejización del partido.

El fraccionalismo de los noventa se caracteriza por la diferenciación de posturas respecto a la interpretación de los fenómenos recientes, la inconformidad frente a la distribución de los espacios y la cercanía con el gobierno. En 1990 la tensión entre fracciones era evidente, se crea el Comité de Promoción del Cambio, por un lado los Conchellistas y pragmáticos moderados reclamaban acceder a la estructura del partido, por otro lado los doctrinarios manifestaban su inconformidad frente a lo que consideraban el alejamiento de los principios fundamentales del partido

Ese mismo año la reelección de Luis H. Álvarez se enfrentó con el grupo de Madero, representado por Gabriel Jiménez Remus como candidato a dirigir el partido, Álvarez obtiene los votos necesarios. A partir del triunfo de Álvarez se anuncia la creación del Foro democrático y Doctrinario. El Foro es importante porque pretende institucionalizar el fraccionalismo y reducir las facultades del dirigente Nacional proponiendo la modificación de los estatutos. “Dividir cargos de la presidencia del CEN y el Consejo Nacional y otorgar más autonomía a los órganos regionales”.¹¹²

En 1991 la distribución de candidaturas y la composición de las listas plurinominales dieron razones suficientes para la renuncia del partido de los foristas, el conflicto tiene además un fundamento territorial en el caso de los conchellistas quienes tenían el dominio del Distrito Federal. Posterior al conflicto abierto en el que los foristas arremetieron públicamente en contra de la estructura del partido, en 7 de octubre de 1992 renuncian al PAN los foristas José González Torres, Pablo Emilio Madero, Jesús González Schmall, Bernardo Bátiz, Eugenio Ortiz Gallegos,

¹¹² LOAEZA, Soledad, *op. cit.*, p. 512.

Alfonso Méndez Ramírez, Abel Martínez, Gaudencia Verra, Arturo Ocampo Villalobos.¹¹³ Este hecho no es menor al menos en dos sentidos, el primero tiene que ver con la importancia y arraigo partidario de los Foristas y el segundo con la forma de evidenciar un conflicto interno ante la opinión pública argumentando que se habían agotado las instancias institucionales. Los Foristas señalan en su carta de renuncia los siguientes puntos:

- 1.-Indebido y antidemocrático acercamiento con el gobierno y apoyo abierto a la política estatal.
- 2.-Injerencia creciente de las cúpulas empresariales en la vida del partido.
- 3.-Autoritarismo interno, burocratización del partido e intransigencia con grupos y opiniones divergentes.¹¹⁴

En medio del clima de tensiones en 1993 se renueva la dirigencia del partido, según Loaeza la salida de los foristas reduciría las tensiones. Sin embargo se mantenía el conflicto más marcado, el que refería a la descentralización de la toma de decisiones por parte del CEN, siendo que las estructuras locales lo consideraban autoritario y vertical. Las candidaturas a la dirigencia evidenciaban esta relación; Carlos Castillo Peraza y Alfredo Ling Altamirano.

Carlos Castillo Peraza significaba para el partido la continuidad con el proyecto de Álvarez, la cercanía con el gobierno, la centralización y el pragmatismo, a su plataforma agregaba un acento del rescate de la doctrina y la identidad del partido. Por su parte, Alfredo Ling Altamirano contaba con el apoyo de importantes actores identificados con el neopanismo: Vicente Fox y Francisco Barrio.¹¹⁵

La elección de Carlos Castillo Peraza reafirma el peso organizacional de la relación con el exterior, en este caso el gobierno, al mismo tiempo que se proyectaba la fachada doctrinaria a través del rescate de la identidad partidista. Héctor Gómez argumenta que este periodo se caracteriza por la amalgama en la coalición dominante entre: los neopanistas, los militantes miembros de

¹¹³ ORTIZ, Gallegos, Jorge, *op. cit.* p.72.

¹¹⁴ *Ibíd.*, anexo 4, p. 134- 137. “Carta de renuncia al Partido Acción Nacional”. En esta carta se señala dentro del primer punto el acuerdo en Guanajuato en el que “de espaldas al voto de los guanajuatenses, se impuso a un gobernador (...) El apoyo al COFIPE, la quema de boletas electorales y otras participaciones del PAN con el gobierno”.

¹¹⁵ Véase HERNANDEZ, Vicencio Tania, “Conflictos y transformación partidaria. El partido Acción Nacional”, México, *El Cotidiano*, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, año. 21, núm. 123, septiembre-octubre, URL <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/325/32513305.pdf>, p.38, (consultado 20/08/2011). La autora considera que la candidatura de Alfredo Ling Altamirano pone en evidencia la búsqueda de espacios por parte de los grupos de la ultraderecha y la periferia.

organizaciones parapolíticas y los solidaristas liderados por Castillo Peraza.¹¹⁶El partido se prepara para las elecciones federales de 1994 siendo el perfil más visible Diego Fernández quien se desempeñaba como coordinador de la bancada panista en la Cámara de Diputados. Las posibilidades de obtener la candidatura del partido eran amplias tomando en cuenta su trayectoria en el partido y los perfiles de sus oponentes; Javier Livas Cantú y Adalberto Rosas. Valdría la pena anotar que su relación con Luis H. Álvarez y el nuevo dirigente significaron un apoyo determinante para el avance de su candidatura.

Diego Fernández de Cevallos es elegido como candidato a la Presidencia de la República para las elecciones de 1994, los acontecimientos políticos como el levantamiento en Chiapas y el asesinato del candidato del PRI Luis Donald Colosio dieron a la campaña un tinte de incertidumbre. Cesáreo Morales afirma que la población buscaba estabilidad y garantías frente a la turbulencia política. De esta manera el candidato del PRI Ernesto Zedillo ganó las elecciones dejando a Diego Fernández de Cevallos en segundo lugar y al candidato del PRD Cuauhtémoc Cárdenas en el tercero.

El PAN adquiere una presencia histórica en los órganos de representación popular, obtuvo 25 senadurías entre las que se encontraban José Ángel Conchello (líder de bancada) y Luis H. Álvarez. En la Cámara de Diputados el PAN obtiene 119 curules colocándose como segunda fuerza, siendo Ricardo García Cervantes el coordinador de bancada. Un punto muy importante es el intento de gobierno de coalición realizado por el PRI y en particular por Ernesto Zedillo, con la incorporación del panista Antonio Lozano Gracia como Procurador General de la República. En este periodo es encargado de la investigación de los asesinatos del Cardenal Juan Jesús Posadas Ocampo, Luis Donald Colosio y José Francisco Ruiz Massieu. El desarrollo de las investigaciones fue controvertido y desgastaron al Procurador dando una imagen negativa del PAN. Al interior del partido existían opiniones encontradas sobre la participación, de hecho, el tema sería motivo de posicionamientos para la renovación de dirigencia de 1996, Víctor Alarcón Olgún documenta que Lozano Gracia manifestó ,con respecto a su participación en el gobierno que, “su nominación y participación en el gobierno no eran una cuestión partidista, sino que constituía una decisión

¹¹⁶ GÓMEZ, Peralta Héctor, *op. cit.*, p.171. Nueva colación dominante; “El grupo de panistas de extracción empresarial, conocido como los neopanistas (Ej Vicente Fox, Manuel Espino y Luis Felipe Bravo Mena), junto con la otra facción de panistas liderada por Castillo Peraza, Fernández de Cevallos y Calderón Hinojosa (que a pesar de su pragmatismo electoral se consideraban a sí mismos los defensores de la tradición panista), formarían a la nueva coalición dominante del PAN, cuyas características serían contar con una cultura política pragmática pero apegada a los valores y reglas del juego electoral e institucional”.

personal tomada a raíz de una invitación directa del presidente Zedillo, aunque también menciona que la decisión había sido discutida y avalada por el CEN panista.¹¹⁷ Soledad Loaeza considera que esta cooperación contrariaba a los propios panistas, sin embargo era una forma positiva de reconocer “la importancia política de Acción Nacional”.¹¹⁸ Lozano Gracia renuncia al cargo en 1996, después de una relación ambivalente entre el Procurador y el Presidente Ernesto Zedillo; a lo cual se sumaron las presiones tanto del PAN como las acusaciones por parte del PRI de partidización de su gestión.¹¹⁹

Posterior a las elecciones de 1994 el partido entra en un proceso de reacomodo interno, la próxima renovación de dirigencia en 1996 planteaba el reto de reconciliar los conflictos entre la estructura local y el centro, la definición de estrategias para el avance electoral, la adecuación organizativa frente al redimensionamiento y la cercanía con el gobierno. Se presentan a la contienda dos polos del panismo: Ernesto Ruffo Appel y Felipe Calderón Hinojosa. Carlos Castillo Peraza no busca la reelección ya que su intención fue participar en las primeras elecciones de Jefe de Gobierno del Distrito Federal en 1997.

La candidatura de Felipe Calderón Hinojosa mostraba el proyecto del grupo tradicionalista, el de Ruffo Appel un esquema de interacción diferente. La votación en el consejo se resuelve después de la primera ronda en la que Felipe Calderón Hinojosa obtiene 159 votos contra 107 de Ruffo Appel.¹²⁰

Cuadro 10. Candidatos la dirigencia del partido 1996.

Ernesto Ruffo Appel	Felipe Calderón Hinojosa
Experiencia en el gobierno estatal.	Herederero de la fracción doctrinaria
Relación del partido con los gobernadores panistas.	Valores de la identidad panista
Apertura de los órganos directivos a la representación regional	Centralización en la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia con información de Tania Vicencio Tovar. “Conflictos y transformación partidaria. El partido Acción Nacional”, México, *El cotidiano*, septiembre Octubre, año/volumen.21, núm. 23, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, p. 39, (consultado 1/08/2011).

¹¹⁷ ALARCÓN, Olguín, Víctor, “PAN: El año del cambio estratégico”, México, Universidad Autónoma Metropolitana, s/año, URL <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1834/19.pdf>, p. 156, (consultado 23/04/2012).

¹¹⁸ LOAEZA, Soledad, *Acción Nacional, el apetito y las responsabilidades del triunfo*, México, El Colegio de México, 2010, pp. 165-168.

¹¹⁹ Para una revisión a fondo sobre este periodo revisar ALARCÓN, Olguín, Víctor, *op. cit.*

¹²⁰ *Ibid.*, p. 159.

El triunfo de Calderón Hinojosa se explica por la importancia del grupo representado por el propio Felipe Calderón, Carlos Castillo Peraza y Luis H. Álvarez, y sobre todo por la resistencia de los sectores tradicionales a perfiles neopanistas. Tania Hernández Vicencio argumenta que justo ese grupo permitió el ascenso de los liderazgos identificados con la derecha ultraconservadora. En 1999 estos grupos llegarán a la presidencia del partido con Luis Felipe Bravo Mena¹²¹ y tendrán cada vez más espacios en la estructura formal e informal del partido. A partir de 2000 veremos las nuevas formas de relación derivadas de la complejización del partido, cuando los grupos sean poco identificables y se superponga el peso del gobierno federal. La pureza doctrinaria de la gestión de Peraza es un equívoco ya que en el periodo que comprende su gestión se favorece la intrusión de los sectores de la derecha radical.¹²²

El análisis de las transformaciones del partido sugiere en primer lugar los términos de la estructura como plan normativo, las reformas a los estatutos el partido habla de las adecuaciones que regulan el comportamiento interno que si bien no implican transformaciones profundas si generan modificaciones paulatinas en la organización. En cuanto a las transformaciones de la estructura de toma de decisiones apreciamos la rotación de las dirigencias y las formas en la que los intereses del partido se modifican frente al crecimiento y la asimilación de las responsabilidades adquiridas. El reparto de áreas de influencia cada vez tiene más relación con las comunicaciones y los intercambios con el exterior. El partido pasa de la maduración organizativa con una ínfima participación en el sistema, a una presencia en dos sentidos; el primero que tiene que ver con su posicionamiento electoral derivado de sus estrategias locales y el segundo, evidente en la década de los 90, de un intercambio con el régimen.

Es así como el PAN se perfila para una nueva etapa organizativa, vale la pena recordar que en 1997 el PRI pierde la mayoría absoluta en las Cámaras. El PAN se convierte implícitamente en el apoyo al presidente Ernesto Zedillo lo cual le permitió negociar posiciones y plantear la posibilidad de la alternancia del año 2000.

¹²¹ HERNÁNDEZ, Vicencio, Tania, "Conflictos y transformación partidaria. El partido Acción Nacional", *op. cit.*, p.39.

¹²² Ricardo Alemán, "Itinerario Político", *El universal*, 31 de octubre 2007, Columnas <http://www.eluniversal.com.mx/columnas/68131.html>. (Consultado 19/08/2011).

CAPÍTULO III

COMPLEJIZACIÓN ORGANIZATIVA, LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA COMO AGENTE DESESTABILIZADOR.

Si no nos derrotó la derrota que no nos derrote el triunfo
Luis H. Álvarez

Como hemos revisado en los capítulos anteriores, el avance electoral y su asimilación interna impactan en las estructuras de mando y autoridad formal dentro del partido. El liderazgo que recae en el presidente del CEN determina en cierta medida la distribución de cargos y formas de comunicación e intermediación entre los actores-roles; trataremos de entender lo que ocurre cuando el partido accede a la Presidencia de la República.

Es de suma importancia rescatar que en un partido político los cambios estructurales son producto de la evolución dada a partir de procesos minúsculos de larga duración. Dentro de estas transformaciones lentas se toman decisiones frente a las coyunturas particulares, dependientes de las transformaciones y movimientos del entorno. Como consecuencia se desarrollan dinámicas más profundas como la consolidación de los grupos internos, el avance electoral y las adecuaciones de fines organizativos e ideológicos. En este capítulo trataremos de establecer esta difícil distinción entre procesos siguiendo la línea que considera la renovación de dirigencia y la elección de candidato a la Presidencia de la República. Ambos momentos, determinantes históricamente en la evolución partidista, cobran mayor relevancia cuando el partido forma parte de la actividad gubernamental; la complejización de las funciones, recursos y responsabilidades dan a estos puntos de inflexión la justificación para ser analizados desde la óptica organizativa.

Partiremos en esta revisión de los acontecimientos de una temporalización básica ubicando las principales formas de interacción entre los liderazgos y sus recursos. El primer apartado trata la relación de fuerzas que llevan a Luis Felipe Bravo Mena a la dirigencia del partido. El segundo revisa las formas en las que el partido se relaciona con el Presidente de la República emanado de sus filas, en este caso es importante mencionar que además de la relación partido-gobierno, el Poder Legislativo toma un papel fundamental como grupo de veto o apoyo a las iniciativas y proyectos del Presidente. Posteriormente abordaremos la particular renovación de dirigencia y como esta se mezcla con la visión del partido rumbo a las elecciones presidenciales de 2006. Esperamos poder comprender las modificaciones institucionales legales derivadas de la llegada del

partido al Poder Ejecutivo como medios de asimilación de la complejidad e identificar las formas de incidencia de los actores frente a los cambios organizativos.

3.1. La consolidación del perfil empresarial, Luis Felipe Bravo Mena y Amigos de Fox.

El año 1999 fue decisivo para la vida interna del PAN, aunque en términos estrictos podemos decir que los procesos vividos en ese año son más una consecuencia de dos procesos paralelos. Por un lado la consolidación del perfil empresarial conformando un grupo decisivo dentro del partido y por otro la construcción de liderazgos basados en formas no tradicionales.¹²³ En ese año, la gestión de Felipe Calderón Hinojosa como presidente del CEN llegaba a su fin, los números arrojaban un balance de resultados medianamente favorables con seis gubernaturas y una presencia importante en el Congreso. Además, según los datos proporcionados por Felipe Calderón en su último informe ante el Consejo, el Partido gobernaba a 35% de la población en nuestro país, 12 de las capitales de los 31 estados, registrando además un incremento en la militancia con 126 000 miembros activos y 220 000 adherentes.¹²⁴ Las decisiones tomadas en este año podrán traducirse en puntos de oportunidad o de profundización de contradicciones estructurales. La agenda del partido marcaba que, posterior al proceso de renovación de dirigencia, habría que definir la candidatura a la presidencia de la república lo cual hacía aun más importante la contienda por la presidencia del CEN.

Resulta importante destacar la decisión de Felipe Calderón Hinojosa de no buscar la reelección, algunas interpretaciones consideran que el motivo recae en sus aspiraciones a contender por la candidatura del PAN a la Presidencia de la República, lo cual parecía difícil frente al impulso que despertaba la intención expresa de Vicente Fox de participar en el proceso desde 1997 y el avance de su estrategia basada en su posicionamiento a partir del “Proyecto Millenium”.¹²⁵ Coincidimos con Josefina Maldonado, para quien los resultados electorales impidieron que Calderón contara

¹²³ HERNÁNDEZ, Vicencio Tania, *op. cit.* p. 40.

¹²⁴ Felipe Calderón Hinojosa. Informe al Consejo Nacional del Partido Acción Nacional, 1999, CN/1999/ 658 CEDISPAN. El porcentaje de población gobernada por el PAN aumentó de 23.66% a 35% en 3 años.

¹²⁵ Francisco Reveles considera que el hecho de que Fox se perfilara como el único candidato se debe, además de la estrategia de Amigos de Fox, a un reacomodo de los liderazgos siendo que los principales actores de la fracción pragmático gradualista Diego Fernández de Cevallos y Carlos Castillo Peraza no habían podido derrotar al PRI en sus respectivas oportunidades. Véase REVELES Vázquez Francisco, *op. cit.*, p. 241.

con la legitimidad necesaria, sobre todo por la pérdida de Chihuahua en 1998, así como el empoderamiento de los empresarios en puntos estratégicos del partido.¹²⁶

El principal aspirante al cargo fue Luis Felipe Bravo Mena el cual encumbraba el perfil del panista de la década de los 80, más que por el año de incorporación al partido por las características de su formación y antecedentes políticos. Formaba parte de un número importante de panistas que previo a su participación en el partido habían adquirido experiencia política en la red de organizaciones cívicas y empresariales afines a la ideología del PAN.¹²⁷ La actividad empresarial de Bravo Mena, su desempeño dentro del Consejo Coordinador Empresarial y más aun en la Coparmex permitió el acercamiento con Manuel Clouthier en un momento en el que su liderazgo e influencia eran incuestionables dentro del partido; de esta manera fue parte del grupo de colaboradores de la campaña presidencial de 1988 y Secretario Ejecutivo del Gabinete Alternativo creado por Clouthier después de las mismas elecciones.¹²⁸ Mireya Cuéllar considera que el avance de Bravo Mena depende en gran medida de esa relación ya que hasta 1988 la influencia de Bravo Mena se limitaba a la política del Estado de México, siendo candidato a la presidencia municipal de Naucalpan en 1990. Parece que es en 1992 cuando da el salto a la estructura Nacional del partido, primero como Consejero Nacional y posteriormente miembro del CEN. Una muestra de su influencia fue su candidatura a la gubernatura del Estado de México en 1993. Su trayectoria se dimensionaría a nivel federal como Diputado Federal (1994-1997) y Senador (1997-2000);¹²⁹ La interpretación de su perfil permite suponer que el peso de las organizaciones empresariales y su trayectoria al interior del partido dieron a Bravo Mena la influencia y conocimientos suficientes sobre los grupos e intereses por venir.

El contendiente de Luis Felipe Bravo Mena era Ricardo García Cervantes, originario de Coahuila cuya militancia se remitía a 1979, su desempeño dentro del partido fue principalmente en el norte

¹²⁶ MALDONADO, Montes, Josefina. *Los Amigos De Fox y la crisis institucional del Partido Acción Nacional (1997-2007)*, Tesis de Doctorado en Ciencia Política, México, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, p.79. 2010, URL <http://148.206.53.231/UAMI14366.pdf>, (Consultado 12/06/2011).

¹²⁷ La militancia de Bravo Mena se remite a 1969, no es por tanto el periodo del neopanismo como tal. Sin embargo, su cercanía a Clouthier y su perfil empresarial permiten identificarlo como parte de esta fracción. “Aunque su lugar de nacimiento es Guanajuato su carrera política se desarrolló en el Estado de México y en particular en el municipio de Naucalpan”. CUÉLLAR Mireya, *Los panistas: quiénes son, dónde están, qué representan*, México, Ediciones la Jornada, 2003, p. 38; ORTIZ Gallegos, Jorge, *op. cit.* p.110. Jorge Eugenio Ortiz relata que Luis H. Álvarez buscó contratar a Felipe Bravo Mena como Ideólogo del partido.

¹²⁸ Redacción. “El perfil de Luis Felipe Bravo Mena”, *El Universal*, 25 de noviembre 2008, URL <http://www.eluniversal.com.mx/notas/558229.html>, (consultado 20/08/2011).

¹²⁹ CUÉLLAR, Mireya, *op. cit.* p. 38.

de la república como Secretario General del Comité Directivo Estatal de Coahuila de 1985 a 1988, además de desempeñarse como Subsecretario de Gobierno de Baja California de 1989 a 1991, miembro del Consejo Nacional desde 1988, presidente de la Fundación Miguel Estada Iturbide de 1994 a 1997, Diputado Federal, líder de la fracción panista en la Cámara de Diputados de 1994 a 1997 y Senador de 1997 a 2000.¹³⁰

Los perfiles mencionados tienen como punto en común la experiencia empresarial. Esto sugiere que cierto grupo logró posicionarse dentro del partido aspirando a la dirigencia nacional. Los apoyos que cada uno recibió muestran la imposibilidad de diferenciar tajantemente las corrientes del partido, al menos como se entendía antes de esta elección en el que los apoyos eran claros y diferenciados. Maldonado nos muestra las posibles contradicciones en cuanto a los personajes que apoyaron a uno u otro.

Cuadro 20. Principales apoyos en el proceso de registro de candidaturas.

Luis Felipe Bravo Mena		Ricardo García Cervantes	
María Teresa García	M. Leticia Carrillo Clouthier	Maria Elena Álvarez Bernal	Jorge Zermeño Infante
Manuel González Morin	Ana Rosa Payán Antonio	Lozano Gracia	Alejandro Z. Perogordo
Francisco Molina Ruiz	José Luis Durán Reveles	Ernesto Ruffo Appel	Xavier Abreu Sierra
Juan Manuel Oliva	Eugenio Elorduy Walter.	Luis Santos de la Garza	Humberto Rice García
Esperanza Moreno Borja		Maria del Carmen Corral Romero	Carmen Segura Rangel

Fuente: elaboración propia con información de MALDONADO, Montes, Josefina. *Los Amigos De Fox y la crisis institucional del Partido Acción Nacional (1997-2007)*" Tesis de Doctorado En Ciencia Política, México, Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Iztapalapa, 2010, URL <http://148.206.53.231/UAMI14366.pdf>, p.86,87, (consultado 12/06/2011).

La autora menciona que ambos candidatos carecieron del apoyo de Luis H. Álvarez y Diego Fernández de Cevallos, la interpretación es que los dos buscaron impulsar a Francisco Barrio evitando la llegada de Bravo Mena que a todas luces favorecería la candidatura de Vicente Fox quien para esos momentos se perfilaba con actor clave en la definición de la candidatura presidencial.¹³¹

¹³⁰ *Ibid.*, pp. 95,96.

¹³¹ Desde 1998 el CEN había señalado los perfiles de posibles precandidatos. 1.-Felipe Calderón Hinojosa. Presidente del Partido. 2.-Carlos Medina Plascencia. Coordinador de la Fracción panista en el Cámara de Diputados. 3.-Diego Fernández de Cevallos.4.- Francisco Barrio Terrazas. Gobernador de Chihuahua. MALDONADO M. Josefina, *op. cit.* p.85.

A partir del triunfo de Bravo Mena como presidente del CEN y de Ling Altamirano como Secretario General, el 6 de marzo de 1999 con 188 votos de los 266 posibles, contra 81 de García Cervantes,¹³² el partido se perfila de manera institucional al proceso de elección de candidato a la Presidencia, frente al reto de definir las condiciones del proceso de elección. Con la renovación de la presidencia las carteras del CEN también deben ser renovadas. Sin embargo Josefina Maldonado documenta que en la Asamblea se decide mantener en el cargo a 29 de 40 miembros.

Queda claro que esta composición busca aglutinar a las posturas del partido en torno a la presidencia del CEN asimilando las tensiones que pudieran surgir de la selección de candidato a la Presidencia de la república centralizando las posibles divergencias.

Con la estructura jerárquica “renovada” se da inicio a una serie de procesos y discusiones sobre la posible adecuación legal frente a las elecciones federales. El debate se centraba en las implicaciones del método de selección de candidato a la Presidencia de la República. Los diferentes estudios al respecto y la opinión general coinciden en que tal modificación favoreció de manera directa a Vicente Fox, el cual había comenzado con el posicionamiento de su imagen en el estado de Guanajuato como gobernador de la entidad desde 1995.

Se lleva a cabo la reforma a los estatutos, la novedad del método de selección, en el artículo 37 de los estatutos, fue la participación de todos los miembros de la organización, activos y adherentes, lo cual representaba una apertura a la militancia siendo que históricamente esta decisión se tomaba de manera indirecta quedando en manos de las convenciones con delegaciones acreditadas previamente por los comités estatales. La elección directa a través de los centros de votación ubicados en todos los distritos electorales tenía la ventaja de dar una imagen de democracia dentro y fuera del partido, sin embargo una revisión al proyecto foxista previo a su candidatura formal permite vislumbrar que tal disposición permitía incluir a aquellas personas que

¹³² *Ibid.*, p.90. ; Juan Manuel Venegas, “Luis Felipe Bravo Mena nuevo presidente Nacional del PAN”, *La Jornada*, 7 de marzo de 1999, URL <http://www.jornada.unam.mx/1999/03/07/nuevo.html>, (consultado 15/07/2011). ; Elena Gallegos “Con el triunfo de Bravo Mena se imponen los neopanistas”, *La Jornada*, 7 de marzo 1999, URL <http://www.jornada.unam.mx/1999/03/07/nuevo.html>, consultado (consultado 7/07/2011).

se había incorporado recientemente a través de la estrategia de afiliación masiva realizada por amigos de Fox.¹³³

La convocatoria es emitida el 1 de Julio de 1999, al final del periodo de registro sólo se había registrado un candidato: Vicente Fox, esto tiene varias interpretaciones.¹³⁴ La primera que los trabajos de posicionamiento de Fox y su equipo dentro del partido con la estrategia “ad-intra” rindieron fruto creando los apoyos para la unidad, tomando en cuenta los avances de la pre-campaña que había realizado con miras a la presidencia desde 1997. La otra interpretación es que los “posibles” candidatos no contaban con el impulso necesario y creyeron encontrar espacios para una negociación viable.

Vicente Fox obtiene la postulación del PAN como candidato a Presidente de la República para las elecciones de 2000 en septiembre de 1999, como resultado de una votación abierta a todos los miembros del partido. El proceso de negociaciones y acuerdos entre el partido y el equipo del candidato es un aspecto importante para comprender el reacomodo posterior de posiciones. Evidentemente se da un desencuentro entre las estructura creada por Fox previo a su registro oficial como candidato y el partido. La existencia de dos equipos, el de Fox y el del partido es vista como una de las novedades en el esquema de relaciones entre el Partido y su candidato, en este caso la lucha por los espacios de decisión en la campaña entre el Partido y la A.C. obligarán a definir una especie de adecuación de ambas estructuras para la coordinación de los trabajos de campaña, el primer avance en esta relación cooperativa sería la “comisión de enlace” en la que participarían José González Morfín, Emilio Goicohechea Ana Rosa Payán y Ramón Corral.¹³⁵ Posteriormente, se acuerda crear el Comité Nacional de Campaña cuyo objetivo será armonizar los objetivos y estrategias, tal comité incluiría tanto a representantes del partido como a los principales colaboradores de Amigos de Fox.

¹³³ Amigos de Fox realizó una campaña de afiliación masiva, la idea de Fox era crear un cuerpo civil que luego se incorporaría al PAN. Véase FOX, Vicente. *A los pinos, recuento autobiográfico y político*, México Océano, 1999. ; ORTIZ, Pinchetti, Francisco y Francisco Ortiz Pirado. *El fenómeno Fox. La historia que Proceso censuró*, México, Planeta, 2001, p.187.

¹³⁴ En el registro de su precandidatura Fox fue apoyado por Santiago Creel M., Rodolfo Elizondo, José Luis Salas Cacho, Alberto Cárdenas, Felipe González, Francisco Barrio y Luis H. Álvarez.

¹³⁵ POOT, Capetillo Efraín Eric, “Las dificultades del primer gobierno de la era de la alternancia en México: El PAN en el Gobierno”, México, *El Cotidiano*, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, año/ vol. 21, núm. 133, septiembre-octubre, p. 57. URL <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/325/32513307.pdf>, (consultado 8/07/2011).

Cuadro 21. Comité de Organización Nacional de Campaña

Luis Felipe Bravo Mena		Vicente Fox	
MIEMBROS DEL CEN PANISTA		ESTRUCTURA AMIGOS DE FOX	
José González Morfin Juan Ignacio Zavala Humberto Aguilar Ramón Corral Herbert Taylor	Secretario General Adjunto Comunicación Social Acción Electoral Secretario de Finanzas Acción electoral	Rodolfo Elizondo Pedro Cerisola Francisco J Ortiz Marta Sahagun Carlos Rojas	Político Operativo Mercadotecnia Prensa y Relaciones Públicas Finanzas
Federico Ling Altamirano Germán Martínez		Ramón Muñoz Asesor Luis Ernesto Derbez Programa económico	
Consejeros De La Sociedad Civil Jorge Castañeda Gutman Justino Compean Santiago Creel Adolfo Aguilar Zínser.			

Fuente Elaboración propia con información de MALDONADO M. Josefina *Los Amigos de Fox y la crisis institucional del Partido Acción Nacional (1997-2007)*, URL <http://148.206.53.231/UAMI14366.pdf>, pp.128,129, (consultado 8/02/2012).

Con esta estructura el Partido pierde la exclusividad histórica y estatutaria sobre los aspectos más relevantes de la campaña siendo necesario acordar con la A.C temas imprescindibles tales como la distribución de recursos y el diseño y operación de estrategias, Vicente Fox continuó privilegiando las acciones del equipo que construyó desde la pre campaña y la gestión de Guanajuato reduciendo la influencia del partido el cual “se vio orillado a emprender una serie de reformas a los estatutos con el propósito de recuperar el control sobre el comportamiento de sus militantes” Para Maldonado estos son algunos indicios de la crisis institucional del partido derivada de la pérdida del control de las zonas de incertidumbre.¹³⁶

Como podemos ver en el Comité Nacional de Campaña, Luis Felipe Bravo Mena considera importante la relación directa entre el candidato y el partido de manera que se incluyen actores con roles importantes en el partido que equilibrarían la campaña dotando de cierto control y capacidad de injerencia al PAN. Las cifras encontradas en las fuentes principales sobre la afiliación a la A.C. muestran que el número de afiliados superó a la estructura partidaria de manera significativa,¹³⁷ al mismo tiempo, la capacidad de recaudación era mayor que la del partido gracias al diseño de aportaciones voluntarias individuales, en efectivo y en especie, que no se

¹³⁶ MALDONADO, Montes, Josefina, *op. cit.*, pp. 169, 170.

¹³⁷ TEJEDA, Ávila Roberto, “Amigos de Fox, breve historia de un partido efímero”, México, *Espiral*, año/vol. XII, núm. 034, septiembre-diciembre, Universidad de Guadalajara, p. 81. URL <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/138/13803403.pdf>, (consultado 1/05/2012).

encontraban sometidas al escrutinio estricto de la ley electoral.¹³⁸ Esto supone una presión determinante y la imposibilidad de mantener en el margen estatutario las acciones de campaña. Otro dato importante es que el grupo de apoyo principal en el gobierno de Guanajuato y posteriormente en Amigos de Fox carece de arraigo partidario lo cual plantea la dimensión del problema identitario de Fox con su partido.

3.2 De “Amigos de Fox” a la conformación del Gabinete.

Las etapas de posicionamiento de Vicente Fox son identificables aunque responden a fenómenos complejos de articulación de esferas. Desde 1991 Vicente Fox se convirtió en actor determinante al menos en la política de Guanajuato, posterior al retiro que se impone a partir del acuerdo realizado por el gobierno de Salinas y la presidencia del CEN de Luis H. Álvarez, decide buscar en 1995 la gubernatura del Estado casi como una candidatura natural.¹³⁹

Desde la gubernatura comienzan a tejerse las relaciones de apoyo externas al partido, al mismo tiempo debemos considerar el tema de la influencia cada vez mayor de las organizaciones intermedias y su papel fundamental en la política de estados como Guanajuato. Existe un paralelismo entre el tipo de campaña construida con el apoyo de las organizaciones de Manuel Clouhtier y Vicente Fox, en el caso del primero mencionamos que el principal apoyo que recibió no se suscribió a la militancia panista. Por su parte la candidatura Foxista se apoya primero en un equipo de colaboradores con actividades específicas cuyas características en común fueron su vinculación empresarial y su independencia partidista. Debemos tener claro que el PAN no estaba del todo de acuerdo con la posible candidatura de Fox, esto podría explicarse por la relación entre Felipe Calderón y Vicente Fox contrarios tanto en orígenes como en programas.

A este partido (al PAN) no le caería mal tres años de presidencia nacional de un tipo pragmático. De un administrador, un cuate que organice, que planee que le dé fortaleza financiera al partido y que se olvide la doctrina por tres años. Tres años dentro de los 50 que lleva el pan le va a sumar mucho poder al panismo. En lo doctrinario el PAN está fortalecido y tiene el mejor producto político que hay en el país. Eso hay que balancearlo ahora con una cultura organizacional para complementar su fuerza y proyecto para adelante¹⁴⁰

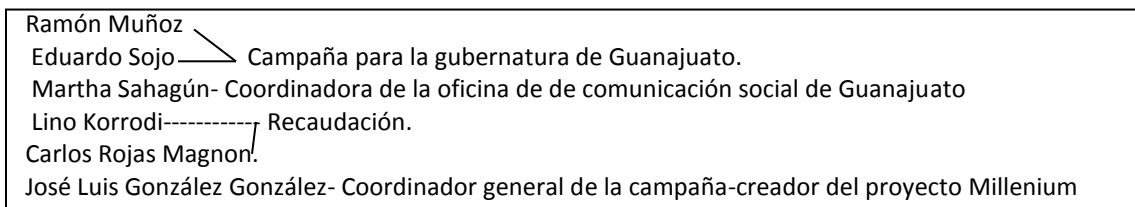
¹³⁸ MALDONADO, Montes, Josefina, *op. cit.*, pp.147 154.

¹³⁹ Para revisar estas etapas véase; ORTIZ, Pinchetti, Francisco y Francisco ORTIZ Pirado, *op. cit.*; Granados Chapa *op. cit.*; FOX, Quesada, Vicente, *op. cit.*

¹⁴⁰ ORTIZ, Pinchetti, Francisco y ORTIZ Francisco, *op. cit.*, p.27.

El cambio de dirigencia y la alianza entre fracciones favoreció a Fox en el proceso de precandidatura. Siendo que Vicente Fox había conseguido uno de los resultados necesarios para su proyección como Presidente de la República, se genera entonces una actividad dual: la que tiene que ver con las relaciones partidistas y la concreción del proyecto externo “Amigos de Fox”, concebido desde 1997 por un grupo cercano creado en torno al candidato.

La conformación de Amigos de Fox es un referente obligado para la caracterización del perfil general de su administración llevada del Gobierno del estado de Guanajuato al Gobierno Federal, al mismo tiempo que permite identificar a los principales actores-roles del sexenio.



La posibilidad de triunfo de la Presidencia de la República permitió la disciplina dentro del partido evitando su fragmentación, al menos durante el periodo de campaña, aun con que el comité de campaña de Amigos de Fox contara con una exigua militancia panista. El CEN por su parte trató de integrar a ciertos miembros del grupo de Fox al partido. Las expectativas de la campaña de Fox se habían superado, los niveles de reconocimiento e intención de voto pronosticaban el triunfo del candidato del PAN, los debates y las giras por la república además del discurso del cambio habían fortalecido la campaña. De esta manera y aunado a elementos complejos de la cultura política nacional, el 2 de julio del año 2000 Vicente Fox llega a la Presidencia de la República.¹⁴¹

El triunfo profundizaría las divergencias entre Fox y el partido, por un lado la pretensión de Fox de gobernar sin la atadura del partido y por el otro, la conformación del equipo de transición y posteriormente del gabinete legal, crearon una relación caracterizada por la lejanía y la crítica mutua.

El trabajo conjunto entre amigos de Fox y el PAN permitió a los dirigentes de la Asociación Civil incorporarse al partido político. Por un lado, Acción Nacional se vio fortalecido en términos electorales al haber ganado por primera vez la presidencia de la república Mexicana y al haber superado con creces su representación en el Congreso de la Unión. A pesar de estas victorias en el ámbito electoral, los resultados para el partido no fueron del

¹⁴¹ Una interpretación generacional. PUENTE Martínez Khemvirg, “Generation Fo(X) Los jóvenes quieren un país de realidades”, México, *etcétera política y cultura en línea*, 2000 URL <http://www.etcetera.com.mx/2000/393/kp393.html>, (consultado 5/11/2011); la visión de un actor cercano a Fox: ORTIZ, Aguilar, Francisco. *Comprender a la gente. Por qué ganó Fox*, México, Nuevo Siglo, 2002.

todo satisfactorios si se considera que la élite llegó dividida al final del proceso electoral evidente cuando Vicente Fox Quesada asumió la presidencia de la república.¹⁴²

Fiel al discurso de ruptura con las formas del régimen priista y alejándose de los fundamentos tradicionales del PAN, Vicente Fox plantea la creación de un gabinete novedoso basado en la capacidad y no en el amiguismo o compromisos adquiridos. “Un gabinete no sólo plural con representación de género sino también geográfico con la ayuda de headhunters quienes, dijo, se encargarían de buscar a las y los mexicanos mejor calificados para los puestos”.¹⁴³ El gabinete había sido dividido en tres áreas cada una coordinadas por un supercoordinador.

- Crecimiento con calidad-Eduardo Sojo Supercoordinador de Políticas Públicas.
- Desarrollo Social y Humano-José Sarukán.
- Orden y respeto-Adolfo Aguilar Zínzer.

Lo primero que salta a la vista es que ninguno de los supercoordinadores formaba parte del PAN, el discurso de apertura, inclusión y pluralidad se reflejaba al menos mediáticamente en esta nueva “estructura” superpuesta al gabinete. El análisis de los perfiles que conformaron en esta primera etapa las Secretarías de Estado sugiere la importancia de la cercanía con el presidente más que la identificación partidista o su trayectoria en la administración pública federal, como ejemplos tenemos a los participantes del Grupo San Ángel, conformado por diversos intelectuales y representantes de la sociedad civil, (entre ellos algunos panistas) cuyos miembros tendrían responsabilidades importantes en el nuevo gobierno: Santiago Creel Miranda, Secretario de Gobernación; Jorge Castañeda Gutman, Secretario de Relaciones Exteriores; Alejandro Gertz Manero, Secretario de Seguridad Pública y Adolfo Aguilar Zínzer quien fue nombrado coordinador del área de orden y respeto del gabinete.¹⁴⁴ El dato relevante es que Acción Nacional tuvo una representación mínima en la distribución de las carteras,¹⁴⁵ hecho que la dirigencia consideraba positivo, al menos en el discurso. Luis Felipe Bravo Mena había puesto de manifiesto la posibilidad de que el gabinete se integrara más allá de los perfiles del propio partido “...el gobierno no estará al servicio del partido, ni la vinculación y lealtad entre ambos se mide por el número de carteras

¹⁴² MALDONADO, Montes, Josefina, *op. cit.*, p.179.

¹⁴³ D’ARTIGUES, Katia, *El gabinetazo*, México, Grijalbo, 2002, p.12.

¹⁴⁴ Grupo San Ángel, “Hora de la Democracia”, *Proceso*, núm. 927, 8 de agosto de 1994 México, p. 31.

¹⁴⁵ “De los 49 puestos más importantes sólo ocho fueron ocupados por panistas, de los 8 panistas que ocuparon un lugar dentro de la administración pública y en gabinete, cinco de ellos participaron en la AC en la precampaña y campaña”. MALDONADO, Montes, Josefina, *op. cit.*, p.182

que militantes del partido ocupan en el gabinete”.¹⁴⁶El Dirigente trata de mostrar que este hecho no significaba una ruptura o distanciamiento sino un reforzamiento del proyecto de diferenciación y transformación institucional del sistema, sobre todo en concordancia con el énfasis en la distinción de las esferas Partido- Gobierno “No debemos invadir espacios ni ir más allá de lo que debe ser exactamente una vinculación, que no se confunda al gobierno con el partido ni al partido con el gobierno, esto es lo que había hecho el PRI con el gobierno por 70 años”.¹⁴⁷

Francisco Reveles hace una revisión de la Secretaría de Gobernación mostrando que fue en esta Secretaría donde los panistas tuvieron mayor injerencia.¹⁴⁸Según el autor, con la composición heterogénea y los fenómenos de inestabilidad derivadas de la caída del régimen se “redujo las posibilidades de integrar un equipo sólido bajo el liderazgo del nuevo titular del ejecutivo”.¹⁴⁹

Cuadro 22. Secretarías de Estado de primer nivel cuyo titular no tenía afiliación al PAN (en el momento de ser designado)

Secretaría	Titular
Secretaría de Hacienda	Francisco Gil Díaz
Secretaría de Relaciones Exteriores	Jorge G. Castañeda Gutman.
Secretaría de Economía	Luis Ernesto Derbez Bautista*
Secretaría de Comunicaciones y T.	Pedro Cerisola Weber*
Secretaría de Seguridad Pública	Alejandro Gertz Manero
Secretaría de Educación Pública	Reyes S. Tamez
Secretaría de Desarrollo Social	Josefina Vázquez Mota*

Fuente: elaboración propia con información de D’ARTIGUES, Katia, *El gabineteazo* Grijalbo, 2002; CUÉLLAR Mireya, *Los panistas: quiénes son, dónde están, qué representan*, México, Ediciones la Jornada 2003, pp.53, 72 y 223; FREIDENBERG Flavia y ALARCÓN, Víctor “El proceso de selección del candidato presidencial del PAN en 2005”, México, *Revista Mexicana de sociología*, 69, núm. 4, octubre diciembre de 2007 Universidad Nacional Autónoma de México- Instituto de Investigaciones Sociales., URL <http://www.ejournal.unam.mx/rms/2007-4/RMS007000405.pdf>, p.742.(consultado el 4/02/2011/* Los asteriscos refieren a la afiliación al PAN durante el sexenio de Fox.

El gabinete ampliado también muestra la lejanía con el partido, de los 25 órganos sólo tres personajes importantes del PAN adquieren alguna responsabilidad: Luis H. Álvarez, Comisionado

¹⁴⁶ Entrevista a Luis Felipe Bravo Mena, “Arranca la esperanza”, *La Nación*, núm. 2142, año LIV, 6 diciembre año 2000. p.7.

¹⁴⁷ “Vinculación democrática”, *La Nación*, núm. 2132, año LVIII, 19 julio año 2000. p.5

¹⁴⁸ El ejemplo claro es la Subsecretaría de Gobernación encabezada por Martín Huerta, a quien le sucedería en el cargo Felipe González. La dirección General de gobierno queda en manos de Humberto Aguilar Coronado, cuando esta se transforma en la Unidad de gobierno Altamirano Dimas ocupa su lugar. véase REVELES, Vázquez, Francisco (cood). *Gobierno panista de Vicente Fox, la frustración del cambio*, México, FCPS-UNAM, 2008, p 27.

¹⁴⁹ *Ibid.*, p. 19.

de Asuntos Indígenas, Patricia Espinoza Romero, Instituto Nacional de las Mujeres, y Romero Hicks en Bancomext.¹⁵⁰ Otros puestos importantes, además del gabinete, son los cercanos al Presidente, en este caso cabe destacar a Francisco Ortiz Ortiz como Coordinador de Opinión Pública e Imagen de la Presidencia; la influencia de Ramón Muñoz como Jefe de la Oficina Presidencial para la Innovación Gubernamental o la Coordinación de Comunicación Social con Martha Sahagún.

3.3. Renovación de la Dirigencia, el acercamiento del partido con el Gobierno Federal.

A dos años del triunfo de Vicente Fox parecía necesario un ajuste dentro del partido, la distancia con el gobierno era una condición que poco o nada favorecería el futuro posicionamiento y actividad de ambos frentes, lo que en un inicio fue una vinculación democrática y respetuosa “el fin del presidencialismo y el partido de Estado”, con el tiempo se transformó en una relación complicada sobre todo en el Legislativo.¹⁵¹ El primer desencuentro con el PAN y sus coordinadores fue cuando, a 5 días de iniciado su gobierno, el Presidente Vicente Fox envió al Senado la Ley indígena. Según Jozafat Cortes Salinas el problema con la iniciativa era que no contaba con los consensos al interior del partido.¹⁵²

En 2000 y 2001, favorecidos por el empuje de la candidatura presidencial, el PAN obtuvo 6 gubernaturas, a las que se sumaban Nuevo León gobernada por Fernando Canales Clariond desde 1997, Querétaro con Ignacio Loyola Vera desde 1997; desde 1998, Aguascalientes con Felipe González González y Nayarit con Antonio Echevarría Domínguez como gobernador desde 1999.

¹⁵⁰ Gabinete Ampliado, Presidencia de la República, URL <http://fox.presidencia.gob.mx/gabinete/ampliado/>, (consultado 09/09/2011).

¹⁵¹ Oscar Camacho y Alejandro Almazán, “Se Decidirá hoy la batalla por los votos en AN”, México, *El Universal*, 9 de marzo 2002, (consultado 2/08/2011); “El presidencialismo y el partido de Estado de acabaron”, *La Nación*, año LVIII, núm. 2131, julio 2000. En entrevista a la Nación, Bravo Mena delinea su postura con respecto al tipo de relación entre el presidente y el partido destacando la autonomía recíproca entre ambas partes. “No se trata de repetir el mismo esquema priista de que se reproduzca a cabalidad el presidencialismo, el verticalismo y el control de los diputados por parte del ejecutivo nada más porque son del mismo partido”

¹⁵² Jozafat Cortes Salinas en REVELES, Vázquez, Francisco. (coord) *El gobierno panista de Vicente Fox. La frustración del cambio*, op. cit., p. 232. REVELES, Vázquez Francisco. op. cit., 247, 248. “Fox fue criticado por afirmar que resolvería el conflicto en 15 o 30 minutos. Esta idea no solo era un alarde propagandístico del candidato (...) El PAN no comulgaba del todo con esa concepción foxiana como se confirmó en 2001 con la aprobación de una ley indígena que no satisfizo los intereses del grupo guerrillero y de otras organizaciones representantes de los indígenas”.

Cuadro 23. Gubernaturas obtenidas 2000-2001

Entidad	Año	Gobernador	Observaciones
Morelos	2000	Sergio Estrada Cajigal	1er gobierno de oposición en la entidad. neo panista
Chiapas	2000	Pablo Salazar Menguchía	Coalición PAN, PRD, PT, PVEM, Convergencia.
Guanajuato	2000	Juan Carlos Romero Hicks	Entidad gobernada por el PAN desde 1991
Yucatán	2001	Patricio Patrón Laviada	Coalición con el Partido de la Revolución Democrática (PRD), el Partido del Trabajo (PT) y el Partido Verde Ecologista de México (PVEM),
Baja Cal.	2001	Eugenio Elorduy Walther	Reelección del PAN en la entidad. Alianza con el Partido Verde Ecologista de México.
Jalisco	2001	Francisco Javier Ramírez Acuña	Reelección del PAN en la entidad.

Fuente: elaboración propia con información CUÉLLAR Mireya, *Los panistas: quiénes son, dónde están, qué representan*. Ediciones la Jornada 2003, pp., 80, 84, 174, 195, 182, 202.

Además del significativo avance a nivel nacional, la composición del Congreso sugería la necesidad de una articulación eficaz entre el gobierno y su partido. El PAN obtiene el mayor número de curules de su historia logrando 213 contra 211 del PRI y 51 del PRD y la militancia seguía creciendo hasta llegar a 150 000 activos y 3000 000 adherentes.¹⁵³ La lejanía natural de Fox y el partido así como la postura del CEN hasta el momento crearon un entorno que algunos calificaron como “parálisis legislativa”. Dicho fenómeno encontraría su motivación en la relación de Fox con los coordinadores de bancada que no eran afines y que le son impuestos por el CEN, en la Cámara de Diputados Felipe Calderón Hinojosa y en la Cámara de Senadores Diego Fernández de Cevallos. Luisa Béjar ofrece una propuesta teórica de este fenómeno “en la práctica, el comportamiento legislativo de los partidos de gobierno no se diferencia demasiado de aquellos ubicados en la oposición, las razones de esta conducta incluyen la ausencia de incentivos en el diseño presidencial para asegurar la cooperación entre ambas entidades”.¹⁵⁴ Otra interpretación corresponde a la lógica de los gobiernos divididos y las tendencias fraccionadas en el poder legislativo, proceso que comienza en 1997.

“Cuando la pluralidad política se reflejó en las diferentes instituciones, la relación Ejecutivo-Legislativo se tradujo en un complicado y delicado mecanismo de controles y balances mutuos una

¹⁵³ Resultados obtenidos para cada partido político de en las elecciones federales de 1991 a 2009 Instituto Federal Electoral, URL <http://www.ife.org.mx/documentos/RESELEC/SICEEF/principal.html>, (consultado 30/08/2011); Informe de Luis Felipe Bravo Mena al Consejo Nacional año 2000, CN/ 2000. CEDISPAN.

¹⁵⁴ BÉJAR, Algazi, Luisa en REVELES, Francisco (coord). *Gobierno panista de Vicente Fox. la frustración del cambio, op. cit.*, p. 218.

situación que supone mayores riesgos de conflictos y parálisis institucional el detrimento de la dimensión decisoria gubernamental”.¹⁵⁵

Vale la pena hacer la anotación sobre los gobiernos divididos horizontal y verticalmente, al respecto Gabino Solano menciona que el ejemplo del gobierno federal del PAN y los gobiernos estatales son una muestra de gobierno dividido de forma horizontal de modo que el partido en el gobierno sólo cuenta con una parte de los ejecutivos locales “el poder del presidente y su partido ha sido transformado de una posición predominante, a un poder esencialmente negativo, tienen la autoridad para evitar un cambio en la legislación existente pero no pueden por sí solos definir el contenido del cambio como en el pasado”.¹⁵⁶

Aunado a la tendencia de gobierno dividido en México, las particularidades de la relación entre Vicente Fox y su bancada devienen en un fenómeno de indisciplina y alejamiento, la primera explicación es su ríspida relación con el coordinador de la bancada en la Cámara de Diputados, Felipe Calderón Hinojosa, con quien fue incapaz de negociar, para Francisco Reveles y Soledad Loaeza se da una estrategia inadecuada que se basaba en la opinión pública perdiendo los canales de comunicación con el Congreso,¹⁵⁷ aun con los porcentajes de producción legislativa Fox no logró obtener el respaldo necesario en las reformas que consideraba prioritarias,¹⁵⁸ lo cual para algunos autores es una característica del régimen presidencial, sin embargo en México se realiza el contraste con la referencia presidencialista del régimen priista en la que el Congreso es una extensión del presidente. El propio Carlos Medina Plascencia, Coordinador del Grupo Parlamentario del PAN en la LVII Legislatura, advierte a Fox que la bancada panista no se supeditaría al Ejecutivo, actitud que se acentuó con la coordinación panista de 2000 a 2003. Fue necesario para Fox el acercamiento con los partidos de oposición, Ricardo Espinoza Toledo considera fundamental el conflicto por la dirigencia priista en 2002, Fox aprovecha las condiciones

¹⁵⁵ SOLANO, Ramírez, Gabino, “Los primeros gobiernos divididos en México 1997-2003. Su impacto en la relación ejecutivo-legislativo”, México, *El Cotidiano*, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, Julio-agosto, núm. 138, Vol. 21, p. 53. URL <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/325/32513806.pdf>, (consultado el 1/09/2011).

¹⁵⁶ *Ibid.* p. 53.

¹⁵⁷ REVELES, Vázquez, Francisco (coord). *Gobierno panista de Vicente Fox, la frustración del cambio, op. cit.*, p. 231; LOAEZA, Soledad, *Acción Nacional, el apetito y las responsabilidades de triunfo, op. cit.*, pp. 259-264. “La ausencia de una mayoría sólida en el Congreso era una segunda razón para que el presidente Fox recurriera a los medios para comunicarse directamente con la gente (...) movilizar a la opinión pública en apoyo a sus propuestas, y después el Congreso se vería obligado a aceptarlas bajo la presión de la opinión pública”.

¹⁵⁸ Reformas del Estado, eléctrica, fiscal, laboral.

de inestabilidad y desencuentros internos derivados del deterioro del aparato priista tejiendo una relación de apoyo con Elba Esther Gordillo. Este hecho resulta contra producido ya que no había condiciones por parte de la oposición para garantizar los acuerdos con el Poder Ejecutivo.¹⁵⁹ Más allá de lo fallido de las estrategias tanto de comunicación como de negociación con la oposición, queda claro que los apoyos con los que cuenta Fox no se encuentran el Poder Legislativo, desde el punto de vista de Francisco Reveles, la composición del Congreso y la carencia de mayoría dieron a los líderes parlamentarios “un peso notable”.¹⁶⁰

Cuadro 24. Coordinadores de Bancada LVII Y LVIII LEGISLATURA.

PARTIDO	LVII 1997-2000 Número de Diputados	Coordinador Cámara de Diputados	Coordinador Cámara de Senadores	LVIII 2000-2003 Número de Diputados	Coordinador Cámara de diputados	Coordinador Cámara de Senadores
PAN	121	Carlos Medina Plascencia	Javier Jiménez Remus	213	Felipe Calderón Hinojosa	Diego Fernández de Cevallos
PRI	239	Arturo Núñez Jiménez	Genovevo Figueroa Zamudio María de los Ángeles Moreno	211	Beatriz Paredes Rangel	Enrique Jackson
PRD	125	Porfirio Muñoz Ledo	Ernesto Navarro González	51	Martí Batres	Jesús Ortega

Fuente: Elaboración propia con datos de Instituto Federal Electoral URL <http://www.ife.org.mx/documentos/RESELEC/SICEEF/principal.html>, (consultado 2/08/2011).

En este contexto de delicado intercambio entre poderes, la renovación de la dirigencia panista planteaba nuevas incógnitas. Finaliza el trienio de Luis Felipe Bravo Mena caracterizado por los intentos institucionales que habían sido creados para delinear la relación entre la presidencia y el partido, un ejemplo fue la Comisión de Vinculación Democrática, que trataría de fortalecer la relación y al mismo tiempo mantener los límites delimitando los ámbitos de competencia.¹⁶¹ La dicotomía PAN-Gobierno requería un replanteamiento, no era posible continuar con la desarticulación, menos aun si consideramos la proximidad de las elecciones intermedias. Parece que hasta finales del año 2001 la postura del partido fue la mayor distancia posible con el gobierno, aun reconociendo el origen compartido, el partido estaba imposibilitado de plantear

¹⁵⁹ ESPINOZA, Toledo, Ricardo, “La presidencia de Fox y la oposición parlamentaria en México”, en REVELES Vázquez Francisco, El nuevo sistema político mexicano, *op. cit.* pp. 130, 131.

¹⁶⁰ *Ibid.*, pp. 204, 209, 210 “Al inicio del sexenio no era extraño encontrar iniciativas del presidente que por su cuenta enviaba al Congreso predestinadas al fracaso por no haber sido ni siquiera consensuadas con sus correligionarios.”

¹⁶¹ Alejandro Lelo de Larrea, “Aun sin mejoría la relación de Fox y el PAN”, México, *El Universal*, 2 de marzo 2002, URL http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=81287&tabla=nacion

una relación puntual, en el afán de separarse del esquema de partido de gobierno no quedaba claro si podía hablarse del “Gobierno del PAN” o si eso implicaba una visión partidizada de la Presidencia.¹⁶² En junio de 2001, en la reunión del Consejo Nacional, Francisco Paoli Bolio declara que el partido requiere incrementar su presencia en el gabinete, desde su punto de vista las Secretarías de Educación Pública, Hacienda y trabajo “deberían conducirlas panistas, no como un botín sino como una muestra de congruencia del equipo gubernamental que abona la gobernabilidad del país”. Para Paoli estos cambios deberían darse en el segundo año de gobierno. La respuesta a la propuesta fue mantener firme el concepto de vinculación democrática manifestando la solidaridad al amigo Vicente Fox¹⁶³.

Otra interpretación del distanciamiento es la lógica de grupos; Tania Hernández Vicencio considera que para los grupos tradicionales del partido no era prioritario apoyar al presidente siendo que este no formaba parte de sus filas.¹⁶⁴ La verdad es que el partido no estaba preparado debido a la falta de un programa de vinculación institucional. No es sino hasta el mes de agosto del año 2001 cuando se crea la Comisión de Enlace “que buscará fortalecer la relación del partido con la administración de Vicente Fox Quesada”. En la comisión participarían: Vicente Fox, Luis Felipe Bravo Mena, Felipe Calderón, Antonio Lozano Gracia, Rodolfo Elizondo, Francisco Barrio, Ana Teresa Aranda, Margarita Zavala, Ricardo García Cervantes, Jorge Ocejo y Francisco Paoli Bolio.¹⁶⁵

En agosto, teniendo como marco del primer informe de gobierno, en el que se presentarían los avances en la aprobación de la iniciativa de Reforma a la Ley orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley de Ingresos de la Federación; el partido organiza el Primer encuentro Nacional de legisladores del PAN, en esta reunión se percibe se da un cambio de discurso, Felipe Calderón argumenta: “La relación de independencia entre las esferas es una concepción errónea (...)una concepción que solo puede llevar al fracaso y a la destrucción del proyecto medular de cualquier partido que se expresa precisamente al llegar a gobernar.”¹⁶⁶

¹⁶² “¿Qué gobiernan ahora los partidos en México?”, *Bien Común*, núm. 150, año 13. Junio 2007,

¹⁶³ “Responsabilidad del PAN en la promoción de la gobernabilidad” Evaluación presentada por el Lic. Francisco Paoli Bolio al Consejo Nacional del PAN 23 de junio de 2001. CEDISPAN.

¹⁶⁴ HERNÁNDEZ, Vicencio, Tania. “El partido Acción Nacional ante las elecciones de 2003”, México, *El Cotidiano*, 21, núm. 123, septiembre- octubre, Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, URL México <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/325/32513305.pdf>, p.32 (consultado 18/08/2011).

¹⁶⁵ *La Nación*, núm. 2160, año LXI, 22 de agosto 2011.

¹⁶⁶ “Primer encuentro de Legisladores del PAN”, México, *La Nación*, núm. 2161, año LXI, 5 de septiembre 2001.

A final del año, comienzan los trabajos para la reforma a los estatutos, el debate del año 2002 se centró en el destino del partido, en especial por la renovación de dirigencia. Se registran las candidaturas de Luis Felipe Bravo Mena y Carlos Medina Plascencia. Carlos Medina Plascencia contaba con una trayectoria importante en el partido particularmente en Guanajuato. Tuvo un ascenso de la Regiduría en el Ayuntamiento de León en 1986, la Alcaldía en 1989 y la Gubernatura interina frente al conflicto poselectoral de 1991 hasta 1995. Su militancia activa se remontaba a 1985,¹⁶⁷ pudiéndose identificar como neopanista; compartía con Bravo Mena la experiencia empresarial y la participación en Coparmex, al momento de la contienda era Senador plurinominal y Consejero del partido.

Cuadro 25. Proyectos para la dirección del partido

Bravo Mena	Carlos Medina Plascencia
Senador	Representante del neopanismo
Aplicación de modelos de organización territorial	Partido más abierto a la militancia
La función del partido respecto al gobierno es de acompañamiento	Partido más activo en su relación con la sociedad y el gobierno. Gestión compartida.

Fuente: elaboración propia con información HERNÁNDEZ, Vicencio, Tania. "El Partido Acción Nacional frente a las elecciones de 2003", México, *El Cotidiano*, Noviembre-diciembre, año/vol.19, número 122, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco. Distrito Federal, México. p. 32, URL <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/325/32512204.pdf>, (consultado 4/09/2011).

En el proceso de registro de candidaturas la pregunta obligada es sobre el voto que Vicente Fox ejercería en tanto Consejero del Partido, ante el panorama, ambos candidatos aseguran que la contienda es imparcial y que el presidente no favorecerá abiertamente a ninguno de los dos. Vale la pena decir que a diferencia de Carlos Medina Plascencia, Felipe Bravo Mena mantenía una relación cercana por la participación en la Comisión de Enlace en contraste, Carlos Medina Plascencia había sido factor de disgusto en el conflicto poselectoral de Guanajuato en 1991.

El 9 de marzo se lleva a cabo la reunión del Consejo Nacional que definiría la nueva Presidencia del CEN, la primer ronda de votación da a Bravo Mena 152 votos frente a 124 de Carlos Medina Plascencia, de un total de 277 Consejeros; la votación no cumple con el porcentaje estatutario para declarar un ganador, ante esto Carlos Medina Plascencia declina a favor de Bravo Mena, siendo así reelecto para el periodo 2002- 2005.¹⁶⁸ En la misma sesión se decide ampliar el CEN creando la figura del Consejero exoficio nombrando a las siguientes militantes: Luis H. Álvarez,

¹⁶⁷ CUÉLLAR, Mireya, *op. cit.*, p. 153.

¹⁶⁸ "En el PAN ganamos todos", México, *La Nación*, núm. 2174, año LX, 4 de marzo. p. 23.

Margarita Zavala, Gabriela Gutiérrez Arce, Felipe Calderón Hinojosa, Carlos Torres Torres y Diego Fernández de Cevallos.¹⁶⁹

La victoria de Luis Felipe Bravo Mena se explica en parte por la legitimidad que tenía al ser el Dirigente con el que el partido llegó a la Presidencia. Para Hernández Vicencio la reelección muestra la consolidación de la ultraderecha en el partido “esta contienda también resultó un nuevo paso para la ultraderecha en su proceso de consolidación como una fracción fundamental dentro de Acción Nacional”,¹⁷⁰ se considera ultraderecha al grupo que participa en las Asociaciones relacionadas con posturas conservadoras desde organizaciones empresariales hasta cívicas en contraste con los grupos de la derecha moderada.¹⁷¹ Con este resultado comienza una nueva etapa entre la presidencia y el partido caracterizada por un acercamiento mayor y por la presencia de los actores foxistas en puntos clave del partido.

Cuadro 26. Comité Ejecutivo Nacional 2002-2003

Aguilar Coronado Humberto	Elizondo Torres Rodolfo*	Larios Córdova Héctor	Payán Cervera Ana Rosa
Álvarez Bernal María Elena	Elorduy Walther Eugenio	Lozano Gracia Antonio	Reynoso Sánchez Alejandra
Barrio Terrazas Francisco J.*	Espino Barrientos Manuel	Luege Tamargo Jose Luis*	Rodríguez Prats Juan José
Calderón Hinojosa Luisa Ma	Espinoza Torres Patricia*	Madero García Lidia	Romero Castillo Cecilia
Canales Clariond Fernando*	García Cervantes Ricardo*	Martínez Cázares Germán	Ruiz del Rincón Gabriela
Carbajal Tejeda Rogelio	García Portillo Arturo	Medina Plascencia Carlos	Ruiz Mateos Gerardo
Cárdenas Jiménez Alberto	Garduño Morales Patricia	Muñoz Gutiérrez Ramón*	Taylor Arthur Herbert
Carrillo Cázares Leticia	Gómez Morin Torres Manuel	Nava Vázquez José Cesar	Velasco Ramos Maria Isabel
Castro Lozano Rosario	González Márquez Emilio	Navarro Enrique	Zavala Peniche Beatriz
Corral Romero María del C.	Gutiérrez Arce Gabriela	Ocejo Moreno Jorge A.	Zermeño Infante Jorge
De Silva Ruiz Francisco	Jáuregui Robles César	Orduño Gurza M. Teresa	

Fuente: elaboración propia con información de CUÉLLAR Mireya, *Los panistas: quiénes son, dónde están, qué representan*, México, Ediciones la Jornada 2003., p. 244,245.* Participación en la Administración de Vicente Fox.

Durante este periodo se da la reforma a los estatutos, el 24 de abril 2002, y posteriormente la Proyección de los Principios de Doctrina que se reforzará en 2004. A final del año y como respuesta al redimensionamiento y aumento en los recursos del partido se crean la Tesorería Nacional del Partido y la Secretaría de de Administración y Finanzas, anteriormente ambas

¹⁶⁹ *Ibid.*, 46

¹⁷⁰ HERNÁNDEZ, Vicencio, Tania. “El Partido Acción Nacional frente a las elecciones de 2003”. *op. cit.*, p. 32.

¹⁷¹ URIBE Mónica, “La ultraderecha en México el conservadurismo moderno”, México, *El Cotidiano*, UAM Azcapotzalco, 2008, núm. 149, año/vol. 23, mayo-junio, URL <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/325/32514905.pdf>, (consultado 2/05/2012).

facultades estaban integradas.¹⁷² En 2003 se hace una nueva adecuación al artículo 37, dejando en manos de miembros del partido la elección de Presidente de la República impidiendo la posibilidad de abrir a la ciudadanía la votación. Debemos considerar que a estas alturas el partido enfrentaba los posicionamientos de los aspirantes a la presidencia de la República para el año 2006. En este sentido, las diferentes motivaciones y modificaciones favorecerían a uno u otro candidato.

Las elecciones intermedias de 2003 mostraron las consecuencias del desgaste del partido en el gobierno, según Hernández Vicencio se dieron conflictos por el reparto de las candidaturas plurinominales lo que redundó en la designación del 37% de los candidatos por parte del CEN.¹⁷³ Con respecto a las elecciones legislativas inmediatamente anteriores el PAN pierde 50 curules limitando aun más el margen de maniobra, mientras el PRI obtiene el primer lugar en la Cámara de Diputados.¹⁷⁴ Estas elecciones eran importantes debido a que servirían para medir el apoyo al gobierno de Fox.¹⁷⁵ Dentro del PAN, las principales voces interpretaban resultados como producto de las inercias de la política del antiguo régimen, ya que no se asimilaba aun el cambio “la presencia de una fuerza restauratoria, una tendencia regresionista alentada por intereses que ven el cambio como una pesadilla de la que pronto van a despertar” claramente faltó la autocrítica, por el contrario, hubo quien afirmara que el PAN había aumentado sus votos con respecto a la elección intermedia de 1997 “subió de 7.7 millones de sufragios a 8 millones(...)el PRI cae de 11.3 millones a 9.2 millones de votos, el PRD pasa de 7.4 a 4.5”.¹⁷⁶ Si bien esto era cierto, la nueva conformación de la Cámara de Diputados hacía más complicadas las negociaciones.

Para 2003 la popularidad de Vicente Fox y el apoyo a su gestión habían disminuido a niveles históricos en una elección intermedia.¹⁷⁷ En el transcurso del año el Gabinete del Presidente

¹⁷² *La Nación*, año LXI, núm. 2191, 5 enero de 2002, p.13.

¹⁷³ HERNÁNDEZ, Vicencio, Tania. “El Partido Acción Nacional frente a las elecciones de 2003, *op. cit.*, p. 35.

¹⁷⁴ Redacción, “Se desploma el PAN”, México, *El Universal*, 4 de Julio 2003, URL http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=14750&tabla=primera, (consultado 2/09/2011).

¹⁷⁵ Redacción, “Elecciones clave para el futuro del sexenio”, México, *El Universal*, 6 de Julio 2003, URL http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=14747&tabla=primera, consultado el 2/09/2011.

¹⁷⁶ *La Nación*, México, núm. 2204, año LX. 16 de julio de 2003.

¹⁷⁷ LOAEZA, Soledad, *Acción Nacional, el apetito y la responsabilidad del triunfo*, *op. cit.* pp. 264-268. La autora apunta que se da una diferenciación con respecto a los atributos personales del Presidente y la Gestión. El 2003 es el año con los menores porcentajes de aprobación gubernamental; Ignacio Rodríguez Reyna. “Cae popularidad de Fox”, *El universal*, 1 de septiembre 2003.

sufriría adecuaciones entre las que destacan la inclusión de miembros del Partido Acción Nacional. Desde el año 2002 se había dado un acercamiento entre ambas esferas al grado de que en junio los Secretarios de Estado Pedro Cerisola Weber y Luis Ernesto Derbez se acreditan como miembros activos. Como consecuencia de la renuncia en 2002 de Jorge Castañeda, Luis Ernesto Derbez es nombrado titular de la Secretaría de Relaciones Exteriores.¹⁷⁸ Dentro de los ajustes destaca el nombramiento de Felipe Calderón Hinojosa, en lugar de Ernesto Martens Rebolledo, como titular en la Secretaría de Energía; la incorporación de Fernando Canales Clariond a la Secretaría de Economía. En la Secretaría de la Función pública, (anteriormente SECODAM) Eduardo Romero Ramos ocupó la titularidad, cargo que había sido ejercido por Francisco Barrio; Florencio Salazar Adame fue nombrado Secretario de la Reforma Agraria en lugar de María Teresa Tello quien ocupó el cargo de Consejera Jurídica del Poder Ejecutivo Federal, Rodolfo Elizondo Torres es designado titular de la Secretaría de Turismo en lugar de Leticia Navarro; Alberto Cárdenas Jiménez fue nombrado Secretario de Medio Ambiente y Recursos Naturales en lugar de Víctor Lichtinger Waisman.¹⁷⁹ Si bien estos cambios obedecieron a requerimientos de las propias Secretarías, es una realidad que la política del Presidente da un giro con respecto a quien debe encargarse de la Administración Pública. Cabe destacar que de los 6 cambios en el gabinete, en 4 de ellos los puestos fueron ocupados por miembros del PAN dejando fuera a ciudadanos sin afiliación partidista. Estos cambios podrían ser interpretados como una adecuación positiva en la relación del gobierno y el partido. En el poder legislativo el Grupo Parlamentario del PAN contaría en la Cámara de Diputados con Francisco Barrio Terrazas, más afín a Vicente Fox equilibrando la presencia de Diego Fernández de Cevallos en la Cámara de Senadores.

Al interior del partido, en el año 2004 comenzaba el posicionamiento de los perfiles tanto para el cambio de dirigencia como para la elección de candidato a la Presidencia de la República. Dentro de los panistas más visibles para la candidatura presidencial se encontraban Carlos Medina Plascencia, Francisco Barrio, Felipe Calderón Hinojosa y Santiago Creel. Un ejemplo interesante sobre la relación del presidente y el control sobre su gabinete fue la precampaña que Felipe Calderón inició en Jalisco junto con el entonces Gobernador de la entidad Javier Ramírez Acuña y

http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=101446&tabla=nacion, (consultado 2/09/2011).

¹⁷⁸ Secretaría de Relaciones Exteriores, URL <http://sre.gob.mx/index.php/siglo-xxi>, (consultado 2/09/2011).

¹⁷⁹ CUÉLLAR, Mireya, *op. cit.*, p. 42, 44, 195, 201; Presidencia de la República, 2 de septiembre de 2003, URL <http://fox.presidencia.gob.mx/gabinete/?contenido=15027> (consultado 5/12/2011).

el alcalde de Guadalajara Emilio González en mayo de ese año.¹⁸⁰ Como respuesta a este acto Vicente Fox declara: "Me parece que fue más que imprudente haberlo realizado con una característica electoral (...) está fuera de lugar y fuera de tiempo, tanto lo digo por el secretario como lo digo por el Gobernador", ¹⁸¹ consecuencia de esta llamada de atención Felipe Calderón presenta su renuncia a la Secretaría de Energía argumentando que fue injusta la interpretación de Vicente Fox.¹⁸² Posterior a este conflicto entre el presidente y el exsecretario, comenzó un periodo de inestabilidad derivado del interés por las contiendas venideras mismo que se evidenciaría tanto en los medios como al interior del partido. La inconformidad frente a la gestión de Felipe Bravo Mena expresada por miembros del CEN, planteaba el debate sobre la posibilidad de adelantar el relevo de dirigencia; el argumento central era "ofrecer tiempo suficiente de trabajo a la nueva dirigencia para afrontar la designación del abanderado blanquiazul en la candidatura del 2006 por la presidencia de la república".¹⁸³ Se decide que Bravo Mena culminará la gestión frente a las actitudes cada vez más hostiles entre los posibles candidatos.

3.4. La turbulencia del año 2005, renovación de dirigencia y carrera por la Presidencia de la República.

Ya hemos mencionado los efectos negativos que tuvo para el partido la difícil relación entre el Ejecutivo Federal y la dirigencia partidista. En la XIV Asamblea del partido, en mayo de 2004, se lleva a cabo la modificación de casi la tercera parte de los estatutos;¹⁸⁴ el interés por los procesos

¹⁸⁰ Alejandro Torres y Liliana Alcántara, "Llama Calderón a fortalecer a AN y a Fox", México, *El Universal*, 30 de mayo, 2004, http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=111429&tabla=nacion, (consultado 03/09/2011).

¹⁸¹ Arturo Zárate, "Reprueba Vicente Fox proselitismo de Felipe Calderón", México, *El Universal*, 31 de mayo, 2004, URL (consultado 03/09/2011).

¹⁸² "Dimite Calderón; injusta descalificación de Fox dice", México, *La Jornada*, Martes 1 de junio de 2004, URL <http://www.jornada.unam.mx/2004/06/01/003n2pol.php?origen=index.html&fly=1>, (consultado 03/09/2011).

¹⁸³ Georgina Saldierna y Alonso Urrutia "Concluir su mandato, piden panistas a Bravo", México, *La Jornada*, 1 julio 2004,

<http://www.jornada.unam.mx/2004/07/01/019n1pol.php?origen=politica.php&fly=2>, consultado 24/09/2011; "Bravo Mena se queda: el valor del debate" *La Nación*, núm. 2227, 32 de julio de 2004, p. 16.

¹⁸⁴ Para la XIV Asamblea Nacional Extraordinaria de mayo de 2004, se mantuvo la redacción del mencionado artículo, sólo añadiendo la obligación de emitir normas complementarias que regularan el proceso por parte de una Comisión Electoral electa por el Consejo Nacional del partido, la que cumpliría funciones de árbitro de la contienda interna. Además, en diciembre de 2002, se emitió un nuevo reglamento general relativo a los candidatos a puestos de elección popular, que derogó los diversos reglamentos particulares que existían desde 1999 para definir las candidaturas a diputados y senadores. FREIDENBERG Flavia y ALARCÓN, Víctor "El proceso de selección del candidato presidencial en el Partido Acción Nacional en 2005" México, *Revista*

internos alimentó una lógica de intercambios de programas e ideas sobre el futuro del partido. El ejemplo más claro fue la renuncia de Felipe Calderón Hinojosa a la Secretaría de Energía por su acto de precampaña perfilando su candidatura para la Presidencia de la República. Para el año 2005 el partido cargaba con la caída de representación en la Cámara de Diputados y las presiones sobre la posibilidad de retener la presidencia en los comicios presidenciales de 2006.

En marzo de 2005 comienza el proceso de renovación de dirigencia, ante las divergencias y conflictos entre grupos. La elección de presidente del CEN registra un número histórico de aspirantes. Manuel Espino, Carlos Medina Plascencia, Juan José Rodríguez Prats y Alejandro Zapata Perogordo.

Manuel Espino Barrientos se había desempeñado como Secretario General del partido durante la segunda gestión de Bravo Mena, su militancia data de 1978 y se le relaciona con asociaciones como DHIA y el Yunque,¹⁸⁵ al momento de la elección había sido Diputado Federal dos ocasiones, su carrera se desarrolló entre Durango Chihuahua y Sonora, su participación como Consejero del Partido data de 1986.¹⁸⁶ Por su parte Medina Plascencia, al que Álvaro Delgado identifica como candidato de la fracción doctrinaria, había sido derrotado en el proceso de renovación anterior, se desempeñaba como Senador plurinominal desde el año 2000, gobernó Guanajuato después del conflicto electoral de 1991. Juan José Rodríguez Prats contaba con una militancia reciente, había sido parte del Partido Revolucionario Institucional hasta 1994 fecha en la que se afilia a Acción Nacional. Por último, Alejandro Zapata Perogordo, quien había suplido en la Coordinación del grupo parlamentario a Felipe Calderón Hinojosa en la LVII legislatura; su militancia en el partido data de 1982, se desempeñó como Secretario de Acción Gubernamental del CEN. Mireya Cuéllar menciona que Zapata Perogordo forma parte de un grupo representante del panismo tradicional en San Luis Potosí.¹⁸⁷

Mexicana de Sociología, Vol. 69, Núm. 4, octubre-diciembre, Universidad Nacional Autónoma de México, 2007, pp. 729-770.

URL http://americo.usal.es/oir/opal/disc/OPAL_PAN_Freidenberg.pdf, (consultado el 3/09/2011).

¹⁸⁵ DELGADO Álvaro. *El Engaño. Prédica y práctica del PAN*, México, Grijalbo, 2007, p.58.

¹⁸⁶ *La Nación*, "¿Quiénes son y que proponen los aspirantes a dirigir el CEN 2005-2008?", núm. 2241, 28 de febrero 2005, p. 13.

¹⁸⁷ CUÉLLAR Mireya, *op cit.*, p. 230.

Tania Hernández Vicencio y Flavia Freidenberg aseguran que rumbo a la elección se pueden definir dos frentes, por un lado el acuerdo entre Felipe Calderón y Medina Plascencia o neopanistas y tradicionalistas, y por el otro una alianza entre la fracción pragmática, grupos de ultraderecha y la Presidencia de la República, con el objetivo de posicionar a Fox, al grupo Guanajuato y apoyar la candidatura de Santiago Creel.¹⁸⁸

El 6 de marzo de 2005 se lleva a cabo la elección del Consejo para la renovación de la dirigencia, los resultados de la primera ronda de votaciones son favorables para Manuel Espino con 158 votos frente a 148 de Medina Plascencia, 46 de Rodríguez Prats y 26 de Zapata Perogordo. En la segunda vuelta Manuel Espino obtiene 196 votos y Carlos Medina Plascencia 174; ante los resultados Medina Plascencia anuncia que sería la última contienda en la que participaría “no más aspiraciones a cargos de elección ni pública ni partidista”.¹⁸⁹ Así Manuel Espino se convierte en Presidente del CEN con un programa de trabajo atractivo sobre todo para los dirigentes estatales quienes serían tomados en cuenta en la integración del CEN como parte de la política de desconcentración.

El triunfo de Espino es de vital importancia para comprender las relaciones y distribución de recursos del partido en el poder. Los estudios sobre este periodo dan cuenta de que Manuel Espino, en su calidad de Secretario General del partido, estructuró el Consejo Nacional distribuyendo posiciones que redundarían en lealtades en la votación. Javier Corral menciona las claves para el triunfo de Espino: 1. Acuerdo con Santiago Creel, 2. Acercamiento de Espino con Martha Sahagún³. Pacto con Rodríguez Prats y Zapata Perogordo (quienes se convertirían en Secretario General y miembro del CEN respectivamente) 3. Errores cometidos en el Consejo Nacional y del propio Carlos Medina Plascencia “al confiar su campaña a miembros del equipo contrario”, el propio Corral asegura que el que triunfo de Espino no se explica por la estructura del partido sino por la influencia en el partido de la administración foxista.¹⁹⁰ Considero que el triunfo de Espino tiene que ver con las comunicaciones y acercamiento con los liderazgos locales; recordemos que para la prensa el candidato del presidente era Carlos Medina Plascencia ya que

¹⁸⁸HERNÁNDEZ, Vicencio, Tania. “Conflictos y transformación partidaria El partido Acción Nacional”, *op. cit.* p.42.

¹⁸⁹ “El Partido se renueva, Manuel Espino presidente nacional 2005-2008”, México, *La Nación*, núm. 2242, 14 de marzo 2005, p.7.

¹⁹⁰ Delgado Álvaro, *op. cit.*, pp. 60,61. Delgado se refiere a Marco Antonio Adame quien después del triunfo de Espino fue nombrado vocero del CEN.

miembros de su gabinete se habían manifestado en apoyo a su candidatura, esta interpretación se debe en parte por el desconocimiento del importante acercamiento con los grupos al interior de la república. Coincidimos en que la composición del Consejo Nacional jugó a favor de Espino, al mismo tiempo podríamos hablar, siguiendo a Hernández Vicencio y al propio Álvaro Delgado, de la consolidación de la derecha en el partido, un perfil que trabajaría mucho en las relaciones del partido en el exterior particularmente en la ODCA.

Aun con el peso que habían adquirido los grupos provenientes de las organizaciones intermedias afines al PAN no podemos decir que el camino para ellos estuviera libre del todo. Evidentemente las posturas entre los panistas identificados con el perfil de Espino encontraron una importante oposición en los tradicionalistas guiados por Felipe Calderón y otros grupos no identificados con ninguno de los dos. Los encuentros entre Manuel Espino y Felipe Calderón se recrudecerán a medida que se acerca el proceso de elección de candidato y más aun en el 2006.

Si bien Espino había ganado la presidencia del CEN y por tanto el apoyo a Creel parecía evidente, el proceso de elección de candidato a la Presidencia de la República sería tortuoso y llevaría al partido a una polarización. La elección se realizaría bajo los estatutos de 2004 en los que se había modificado el artículo referente al método de selección del candidato a la presidencia, aunque no se consiguió que la elección fuera abierta a la ciudadanía en general, lo que era interpretado como algo favorable para Creel, el procedimiento se haría en tres etapas diferenciadas en grupos de entidades federativas abierta a los miembros del partido.

La Comisión de elecciones decide que el proceso de selección de candidato presidencial, precampaña, se realizaría del 16 de julio al 23 de octubre. Durante este periodo se llevarían a cabo tres etapas regionales de votación abierta a los militantes del partido activos y adherentes. Después de que Francio Barrio declarara que no existían condiciones de equidad en la contienda,¹⁹¹ se registraron tres candidaturas: Felipe Calderón Hinojosa, quien hasta 2004 había sido Secretario de Energía, cargo al que renuncia al ser reprendido por Fox cuando hizo públicas sus aspiraciones a la presidencia, y quien contaba con una militancia que legitimaba su postulación; Santiago Creel Miranda que fungía desde el inicio del sexenio como Secretario de

¹⁹¹ “2006 inicia la contienda”, México, *La Nación*, 2250, 18 de julio de 2005. p. 6. Francico Barrio declara a la Nación “Hay oficinas públicas desde las que se ha operado para influir en los electores internos”

Gobernación, el cual tenía una trayectoria importante como abogado y además era reconocida su participación movimientos ciudadanos; y Alberto Cárdenas Jiménez, Gobernador de Jalisco de 1995 a 2001.

El 12 de julio se inicia formalmente el proceso instalando la Comisión Electoral que se encargaría de la vigilancia de las campañas. El 11 de septiembre se realizó la votación en Durango, Guanajuato, Hidalgo, Nuevo León Tamaulipas, Querétaro, San Luis Potosí Tlaxcala y Zacatecas y Estado de México, en esta primera etapa Felipe Calderón resulta vencedor. La segunda etapa del 2 de Octubre en Campeche, Chiapas, Oaxaca, Puebla Quintana Roo Tabasco Veracruz y Yucatán sirvió para refrendar el triunfo de Calderón. La última etapa de votación se llevo a cabo el 23 de Octubre en Coahuila, Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Chihuahua Colima, Guerrero Jalisco Michoacán Morelos, Nayarit Sinaloa Sonora y Distrito Federal. Al final, Felipe Calderón resulta vencedor en el proceso y por tanto el candidato a la Presidencia de la República.

Es importante tener en cuenta que las encuestas previas a la primera ronda favorecían a Creel, para Flavia Freidenberg y Víctor Alarcón el triunfo de Calderón en los primeros 10 estados modificó esta relación.¹⁹² Las cartas fuertes de Calderón fueron la visión del partido y los valores panistas mientras que Creel era favorecido por el impulso que aún le quedaba a Vicente Fox. Por su parte Alberto Cárdenas obtuvo el triunfo en Jalisco sin llegar a obtener una votación importante en algún otro estado de la república.

Se asume que el triunfo de Calderón se debe al voto de los militantes activos 215 000 frente 900 000 miembros adherentes¹⁹³, el criterio numérico podría suponer que Creel ganaría por la difusión de su imagen ante los adherentes, sin embargo la interpretación de los autores citados sugiere que los que definen la elección son los miembros con mayor arraigo en la organización que adquieren la responsabilidad de participar constantemente en los procesos internos. Por otra parte, encontramos en el triunfo de Calderón la lógica de los grupos internos y perfiles que participaron como coordinadores de campaña.

¹⁹² FREIDENBERG, Flavia y ALARCÓN, Víctor, *op cit.*, p. 746.

¹⁹³ *Ibid.*, 746.

El triunfo de Calderón supone la incapacidad del Ejecutivo Federal para imponer a su candidato y además permite vislumbrar una relación distante entre ambos. Si bien el Ejecutivo Federal controla los recursos organizativos, el acomodo de los grupos y las lealtades a nivel local definen la elección.

Cuadro 27. “Camarillas” dentro del partido propuestas por Flavia Freidenberg y Víctor Alarcón.

Fracción	Forma de liderazgo	Actores –Roles	Características
1. Interesados en la ideología y asociados con los miembros fundadores del partido	Diego Fernández de Cevallos Luis H. Álvarez	Cecilia Romero, Salvador Abascal, Fernando Gómez Mont, Jorge Zermeño. Entre ellos, Felipe Calderón, Ma. Elena Álvarez de Vicencio, Germán Martínez, Francisco José Paoli y Juan Molinar Horcasitas.	Tradicionalistas Corte católico liderazgo moral de Luis H. Álvarez orientación liberal-humanista, ambos ex presidentes nacionales del partido y ex candidatos a la presidencia de la República
2. neopanistas liberales	bajo el impulso de Manuel J. Clouthier	Vicente Fox Quesada, Francisco Barrio, Carlos Medina Plascencia y Ernesto Ruffo Appel.	Extracción empresarial y clases medias urbanas, que provienen de las luchas cívicas de la década de 1980
3. “panistas silvestres”,	ingresaron al partido a fines de la década de 1990	Ejemplos son Manuel Espino, José González Morfín o José Luis Luege.	Fuerte vínculo con las organizaciones católicas de derecha.
4. Segunda generación proempresarial	Políticos que han tenido éxitos como candidatos a gobernador	Felipe González, Fernando Canales Clariond, Fernando Elizondo y Carlos Abascal.	Dirigentes de organismos patronales que se integraron al gabinete Foxista

Fuente: elaboración propia con información de FRIEDENBERG Flavia y ALARCÓN Víctor “El proceso de selección del candidato presidencial del PAN en 2005”, México, *Revista Mexicana de sociología*, 69, núm. 4, octubre diciembre de 2007, Universidad Nacional Autónoma de México- Instituto de Investigaciones Sociales, <http://www.ejournal.unam.mx/rms/2007-4/RMS007000405.pdf>, p. 746.

Los fenómenos derivados de la primer gestión en la Presidencia de la República del PAN suponen la complejización y diferenciación funcional del partido debido a su participación en la Administración Pública Federal, los espacios de competencia del partido aumentan y los marcos normativos se flexibilizan para dar cabida a las nuevas relaciones, por otra parte la distribución de espacios depende, en una primera etapa, de la cercanía con el Presidente, favorecido por la fuerza de su personalidad y el impacto de su campaña que canaliza el discurso opositor a su favor. Siendo que un principio el partido cierra sus filas persiguiendo un fin común, la lógica de los grupos impide la concentración total de las atribuciones en torno al presidente, el ejemplo más claro son las tensiones con el poder legislativo y las dificultades de diálogo con su propio partido.

Siguiendo el trabajo de Josefina Maldonado podemos constatar las transformaciones en las competencias exclusivas del partido y la relevancia de los recursos externos. Podemos ver un intento del CEN por mantener en los límites de la estructura del partido las actividades de la gestión panista y por otra un intento del presidente de marcar una distancia con la misma.

Algunas formas de verticalización en la relación entre el Presidente y el partido, se dan con respecto a las acusaciones de la injerencia de Fox en el proceso electoral de 2006. Previo al 2006 existía un claro distanciamiento entre el candidato Felipe Calderón, el dirigente del partido Manuel Espino y el Presidente de la República Vicente Fox. Quedaba claro que Felipe Calderón no era el candidato del presidente, quien había apoyado la candidatura de Santiago Creel y al que se le reclamó el proselitismo a favor de la posible candidatura de Martha Sahagún. Aunado a estas divisiones, Calderón contaba con un posicionamiento débil ante el electorado por lo que fue necesario ajustar la estrategia de campaña; en un primer momento fue aprovechado mediáticamente mostrar a Calderón con la metáfora del “hijo desobediente”, es decir el candidato no oficial, esta postura sería positiva para marcar su distancia del Gobierno Federal que daba muestras de no haber cumplido las expectativas de la población. Para Ricardo Espinosa Toledo, la adecuación de la campaña favoreció la candidatura en tanto se dieron más “apoyos del partido, un aumento de spots publicitarios, la campaña contra López Obrador”.¹⁹⁴Es importante destacar que Vicente Fox aprovecha el aparato gubernamental para promocionar la candidatura de Felipe Calderón a través de manifestaciones públicas y comentarios en contra de los candidatos opositores. La participación de Vicente Fox en estos actos ocasionó que el IFE asignara una multa de 38 millones de pesos al PAN en 2008. Este hecho muestra que una organización está dispuesta a cohesionarse y difuminar los conflictos internos frente a las ventajas de mantener el poder, las que podrían parecer crisis al exterior son formas de adecuación organizativa que en el caso del PAN se superan en tanto existen mayores incentivos para la unión que para la ruptura. El tránsito de oposición al gobierno, si bien fue planteado pensando en la forma más democrática de mantener las esferas diferenciadas, en la realidad se dio una transformación paulatina del discurso que obedece a la simbiosis organizativa en la que no es posible que gobierno y partido permanezcan aislados.

¹⁹⁴ ESPINOZA Toledo, Ricardo., *op. cit.* p. 86.

CAPÍTULO IV

EL PRESIDENCIALISMO CALDERONISTA

Vivir en la oposición es vivir en el cielo,
vivir en el gobierno es vivir en la tierra.
Felipe Calderón Hinojosa.

Las elecciones del año 2006 fueron tal vez las elecciones más controvertidas de la historia; muchos de sus elementos son desde ahora nuevas realidades en las preferencias electorales y formas de hacer política. Los esquemas de participación de la población cambiaron de manera importante, la izquierda electoral es capaz de movilizar a sectores más amplios de la población y poner en duda las instituciones políticas. El objetivo de este capítulo es analizar las adecuaciones derivadas del triunfo del PAN en el año 2006, más que su impacto en el sistema político nacional en el partido, que como hemos revisado atiende a la complejización funcional y a la adecuación de liderazgos de acuerdo al control de ciertos espacios en el Gobierno Federal. El primer apartado refiere las condiciones posteriores a las elecciones federales de 2006, los espacios que el PAN ocupó en el Poder Legislativo y su presencia en los poderes locales, al mismo tiempo relata hechos sobre la controvertida dirigencia de Manuel Espino y su conflicto con el Presidente de la República.

En el segundo apartado se aborda el proceso de cambio adelantado de dirigencia y la postura de Germán Martínez Cázares frente al Ejecutivo Federal. En este sentido, trataremos de comprender la dinámica que permite el hecho histórico de una nueva renovación anticipada en 2009, en la que Cesar Nava quedaría al frente del partido, confirmando la opinión generalizada del control que ejerce Felipe Calderón y su grupo sobre el partido. Finalmente abordaremos el proceso de cambio de dirigencia de 2010 y el acomodo de actores rumbo a las elecciones presidenciales de 2012.

4.1. Tensiones entre la Dirigencia del Partido y el Ejecutivo Federal.

El cuestionamiento sobre la legitimidad del proceso electoral y el triunfo del PAN en la Presidencia de la República fueron las constantes durante la gestión de Felipe Calderón Hinojosa. Los recursos utilizados para probar la legalidad de la elección presidencial parecían no contentar a los detractores del triunfo panista, lo cual abonaba en la polarización política y social. El 5 de septiembre de 2006, el Tribunal Electoral de Poder Judicial de la Federación da el fallo a favor de Felipe Calderón Hinojosa; debemos agregar que aun con esta resolución frente al conflicto poselectoral se presentaron una serie de acontecimientos que dejaban dudas sobre la estabilidad

de la institución presidencial, entre ellas la declaración de Andrés Manuel López Obrador autonombrándose “Presidente legítimo” el 20 de noviembre de ese mismo año.¹⁹⁵

Más allá de los resultados de la elección presidencial, en 2006 el PAN obtiene 206 diputaciones, 7 por debajo de los resultados en el mismo tipo de elección en el año 2000, pero un repunte considerando la debacle de las intermedias de 2003, con 151 curules.¹⁹⁶ Era un triunfo en sí mismo ya que se registraba la representación priista más baja de la historia con 104 curules en la Cámara de Diputados. La composición del Senado también favorecía al PAN con 52 escaños frente a 33 del PRI y 26 del PRD, logrando la representación más importante en el poder legislativo en la historia del PAN.¹⁹⁷ Lo que pareciera un escenario triunfal para el PAN se tradujo en deterioro y conflictos internos por la pugna entre el Dirigente Nacional del Partido y el Presidente de la República.

Manuel Espino y Felipe Calderón provienen de tradiciones distintas, mientras uno participaba en la Secretaría Nacional de Acción Juvenil el otro construía su carrera política de manera local en Ciudad Juárez, Chihuahua. Manuel Espino relata que conoció a Calderón en 1994 “mientras él era Secretario General de partido y yo secretario de la Comisión de la Defensa Nacional en la Cámara de Diputados”.¹⁹⁸ Ya como jefe Nacional Felipe Calderón, y Manuel Espino como dirigente del partido en Sonora, Felipe Calderón encargará a Espino la resolución de varios conflictos en el norte de la República, en su artículo publicado para Red Voltaire, la periodista Nancy Flores relata que los desencuentros se agravaron a partir de las discrepancias sobre las formas de resolver los conflictos locales¹⁹⁹.

Las tensiones entre Espino y Calderón tienen varias vertientes, algunos apelan a sus temperamentos, otros a motivos de tipo personal “Parte de las dificultades entre ellos tiene su

¹⁹⁵ Jorge Zepeda Patterson “La hora de los halcones”, México, *El Universal*, 13 de agosto de 2006, URL <http://www.eluniversal.com.mx/editoriales/35155.html>, (consultado 1/05/2012). Para la prensa el Partido Acción Nacional y en particular la dirigencia de Manuel Espino mostraron señales de alejamiento.

¹⁹⁶ Instituto Federal Electoral, Sistema de consulta de la estadística de las elecciones federales, URL <http://www.ife.org.mx/documentos/RESELEC/SICEEF/principal.html>, (consultado 1/05/2012).

¹⁹⁷ *Ibid.*

¹⁹⁸ ESPINO, Barrientos, Manuel, *Señal de alerta. Advertencia de una regresión política*, México, Planeta, 2008. p. 38. En el mismo texto relata que fue bajo el encargo de Castillo Peraza que ambos colaboraron juntos sin que existiese una amistad o un lazo mayor.

¹⁹⁹ *Ibid.*; FLORES, Nancy. “Rebelión en el PAN”, México, *Red Voltaire*, 8 de febrero 2007, URL <http://www.voltairenet.org/Rebelion-en-el-pan>, consultado el (3/10/2011).

origen en conflictos de Espino con uno de los cuñados de Calderón (Juan Ignacio Zavala), quien a mediados de 2005 exigió la renuncia de Manuel Espino a la dirigencia del partido”,²⁰⁰ podría pensarse que responden a lógicas de grupos divergentes, sin embargo esta posibilidad parece tener poco sustento si consideramos que miembros del gabinete de Calderón son identificados con el Yunque, organización en la que se ubica a Manuel Espino; siguiendo a Edgar Ruiz el conflicto no es ideológico ya que “ambos representan el mismo proyecto de la derecha”.²⁰¹ Otra posibilidad es que los conflictos verdaderos se manifestaran a partir del triunfo del 2006, siendo la principal causa el dilema intervención/independencia del gobierno y el partido.

El primer año del gobierno de Calderón estaría marcado por una serie de desencuentros entre ambos perfiles que al exterior mostraban una crisis en la relación del Ejecutivo Federal y su partido, aunque al interior la postura de Espino era de apoyo total al presidente, por ejemplo en el legislativo donde Espino declara, con motivo de los nombramientos de coordinadores de bancada que aunque la norma no lo obliga, los nombramientos se darán a partir de un acuerdo con Felipe Calderón.²⁰² Durante el 2006, además de las actividades propias del partido, Manuel Espino estaría enfocado en ganar la presidencia de la ODCA, promoviendo su candidatura a nivel internacional, obteniendo el triunfo en noviembre. Espino se había manifestado en desacuerdo con la propuesta del ejecutivo, aprobada en comisiones, del impuesto de 5% a bebidas.²⁰³ En diciembre, Manuel Espino se ve envuelto en otra controversia al manifestar su apoyo al partido opositor en Venezuela “Primero Justicia”.²⁰⁴ A finales de enero de 2007 declaraciones de Espino sobre la política del gobierno español contra el terrorismo obligaron a Calderón a precisar el apoyo del gobierno mexicano al presidente Zapatero contraponiéndose a lo declarado por el líder del partido.²⁰⁵

En marzo de 2007 la atención estaba centrada en la conformación del nuevo Consejo Nacional “Nosotros vamos por la mayoría del Consejo Nacional. Es muy sencillo: A los que no estén con nosotros, los vamos a convencer, ofreciéndoles puestos en el gobierno”, les dijo Mourriño a Espino

²⁰⁰ *Ibid.*

²⁰¹ *Idem.*

²⁰² “No hubo Fraude”, México, *La Nación*, núm., 2275, agosto 2006.

²⁰³ Fidel Samaniego, “Metamorfosis en el recinto legislativo”, 19 de diciembre de 2006, México, *El Universal*, <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/146721.html>, (consultado 1/05/2012).

²⁰⁴ “Manuel Espino presidente de la ODCA”, México, *La Nación*, núm. 2278, octubre de 2006.

²⁰⁵ Ana Anabitarte y Sergio Jiménez “Critica Calderón declaraciones de Espino sobre terrorismo”, México, *El Universal*, <http://www.eluniversal.com.mx/notas/403474.html>, (consultado 1/05/2012).

y a Navarro”,²⁰⁶ es importante notar que la renovación estuvo marcada por acusaciones de la estructura a la intromisión y presiones por parte de la Secretaría de Gobernación a cargo de Francisco Javier Ramírez Acuña.²⁰⁷

Cuadro. 28 Gabinete De Felipe Calderón Hinojosa 2006

Secretaría de Gobernación	Francisco Javier Ramírez Acuña.
Secretaría de Relaciones Exteriores+	Patricia Espinosa Cantellano
Secretaría de Hacienda y Crédito Público+	Agustín Carstens Carstens
Secretaría de la Defensa Nacional+	Guillermo Galván Galván
Secretaría de Marina +	Mariano Francisco Saynez Mendoza
Secretaría de Economía*	Eduardo Sojo Garza-Aldape
Secretaría de Desarrollo Social	María Beatriz Zavala Peniche
Procuraduría General de la República*	Eduardo Medina-Mora Icaza
Secretaría de Seguridad Pública-	Genaro García Luna
Secretaría de la Función Pública-	Germán Martínez Cázares
Secretaría de Comunicaciones y TransportesP	Luis Téllez Kuenzler
Secretaría del Trabajo y Previsión Social-	Javier Lozano Alarcón
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales	Juan Rafael Elvira Quesada
Secretaría de Energía+	Georgina Kessel Martínez
Secretaría de Agricultura, Ganadería Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*	Alberto Cárdenas Jiménez
Secretaría de Educación Pública*	Josefina Vazquez Mota
Secretaría de Salud	José Ángel Córdoba Villalobos
Secretaría de Turismo*	Rodolfo Elizondo Torres
Secretaría de la Reforma Agraria	Abelardo Escobar Prieto
Jefe de la Oficina de la presidencia de la república	Juan Camilo Mouriño Terrazo-

Fuente Elaboración propia con información de http://www.cmsconsultores.org/IMG/pdf/Gabinete_FCH.pdf, consultado 4/09/2011.

*Participantes en el gabinete Foxista. P Partido Revolucionario Institucional

+Independiente

- Felipe Calderón

La conformación del gabinete en 2006 daba muestras de una participación más activa de panistas contrastándolo con el primer gabinete foxista, la Secretaría de Gobernación quedó en manos del panista Javier Ramírez Acuña, quien había apoyado a Calderón desde los inicios de su campaña en 2004.²⁰⁸ Panistas encabezaron la Secretaría de la Reforma Agraria con Abelardo Escoba Prieto; la Secretaría de Desarrollo Social cuyo titular fue Beatriz Zavala Peniche; Alberto Cárdenas Jiménez en la Secretaría de Agricultura, ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación y la Secretaría de Salud con José Ángel Córdoba Villalobos. En el caso de algunas Secretarías se mantuvieron perfiles de la Administración de Vicente Fox; la de Economía con Eduardo Sojo, coordinador del gabinete

²⁰⁶ ÁLVARO, Delgado, “Un partido a la medida”, México, *Proceso*, 5 de enero 2008, URL <http://kikka-roja.blogspot.com/2008/01/un-partido-la-medida-pan-alvaro-delgado.html> (consultado 3/10/2011).

²⁰⁷ “Los conflictos previos a la renovación del consejo son: El asesinato del diputado guerrerense Jorge José Bajos Valverde, en el que, según la Procuraduría de Justicia estatal, están implicados otros panistas. la renuncia de Ana Rosa Payán al partido, luego de reconocerse como víctima de fraude en las elecciones internas para designar candidato a la gubernatura de Yucatán, y la petición de algunos militantes para expulsar de las filas del partido a Luis Armando Reynoso Femat, gobernador de Aguascalientes señalado de endeudar excesivamente a ese estado”. FLORES, Nancy, *op. cit.*

²⁰⁸ “Perfil de Francisco Javier Ramírez Acuña”, México, *El Universal*, 28 de noviembre de 2006, <http://www.eluniversal.com.mx/notas/390614.html> (consultado 1/05/2012).

Económico con Vicente Fox; Turismo con Rodolfo Elizondo Torres y la Secretaría de Educación Pública con Josefina Vázquez Mota, Secretaria de Desarrollo Social en el Administración pasada. Cabe destacar que el grupo cercano de Calderón tiene una participación pequeña pero importante, tal es el caso de la Secretaría de la Función Pública con Germán Martínez Cázares; la Oficina de la Presidencia cuyo titular era Juan Camilo Mouriño, y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social con Javier Lozano Alarcón.²⁰⁹ Mantener en la nueva Administración ciertos perfiles de la anterior supone la continuidad de un proyecto más que una ruptura.

Además del gabinete legal cabe destacar la conformación del gabinete ampliado y los espacios de poder ocupados a nivel nacional por perfiles identificados con organizaciones definidas como “derecha radical” y en particular con la organización de “El Yunque”.

Cuadro 29.

Miembros del Yunque que participan en el gobierno de Felipe Calderón y gubernaturas.

José Luis Luege Tamargo	Comisión Nacional del Agua.
Cecilia Romero	Instituto Nacional de Migración
Juan Carlos Romero Hicks	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
Gerardo Solís Gómez	Gobernador de Jalisco
Juan Oliva Ramírez	Gobernador de Guanajuato
Marco Adame	Gobernador de Morelos

Fuente: elaboración propia con información de Álvaro Delgado. *El Engaño: prédica y práctica PAN*, México, Grijalbo 2007.

En 2007 el partido por primera vez será impactado por el conflicto abierto entre la presidencia de la República y la Dirigencia del Partido. Durante este año se llevaría a cabo la renovación de las estructuras locales y por derivación del Consejo Nacional, órgano que estatuariamente elige al dirigente del partido, mismo que determinaría la posibilidad de reelección o no de Manuel Espino.

El discurso Espinista se centraba en defender al partido frente a la posible intromisión del ejecutivo, “si mete un dedo le cortamos el brazo completo” reseña Álvaro Delgado en entrevista con Manuel Espino. Podemos interpretar esta postura de dos formas distintas, la primera sería considerar que las intenciones de Espino y su afán de mantener al PAN fuera del esquema de partido de Estado, eran legítimas y saludables para el partido y para el sistema político en general. Por otra parte, pareciera que la motivación del líder del CEN era mantener el centralismo en las decisiones manteniendo a la estructura ejecutiva del partido en la cúspide de la pirámide de concentración de recursos.

²⁰⁹ Alberto Aguirre, “El Equipo Pinos”, México, *Revista poder 360*° URL URL http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=3958&pag=2#ixzz1ZHx8X9X6

El argumento de Espino es tan inteligente como perverso, porque impulsa la inclinación natural y espontánea que tienen los panistas, a repudiar cualquier intento de manipulación cupular. Basta considerar el ejemplo del propio Calderón, cuya candidatura a la Presidencia vino de atrás y desde abajo, a contrapunto de la influencia que pretendió ejercer a favor de Santiago Creel la oficina del entonces presidente Vicente Fox, por medio del enlace hecho con Manuel Espino, al través de Ramón Muñoz.²¹⁰

El análisis acerca de las posturas contradictorias al respecto de la participación del Presidente en la vida interna del partido derivó en una interpretación de la gestión de Espino que parecía estar en contra de la oposición interna, rasgo común del CEN del PAN históricamente. Las críticas aumentaron debido al estilo impositivo “forma autoritaria de ejercer la dirigencia”. Una segunda crítica giraba en torno a las posturas conservadoras de Espino y de su presunta participación en organizaciones secretas. Al interior del partido la dirigencia de Espino comenzó a ser nociva y divisionista.

En cuanto a la disciplina del Poder Legislativo, habría que mencionar que las bancadas panistas en ambas cámaras estaban divididas de manera que un sector minoritario apoyaba al Gobierno Federal y otro al Presidente del Partido. La Cámara de Diputados, cuyo coordinador de bancada era Hector Larios, contaba con un grupo calderonistas entre los que destacan Obdulio Ávila Mayo; Rogelio Carbajal; Carlos Torres; Moisés Alcalde Virgen, Manuel Minjares, Adriana Dávila, Luis Mejía y Yadhira Tamayo Herrera.²¹¹ En el Senado, el liderazgo de Creel parecía mantener una posición de neutralidad fortaleciendo su relación con el gobierno. La estrategia de apoyo al presidente se vio reflejada en la aprobación a la ley del ISSSTE y los avances en la reforma electoral.

Aun con el acercamiento, continuaron los fenómenos de divergencia sobre todo en la lógica de los grupos a nivel local. En este sentido, vale la pena hacer énfasis en el conflicto en Yucatán, en el que se da una inconformidad en el proceso interno de selección de candidato entre Ana Rosa Payán y Xavier Abreu Sierra.²¹² Existían rumores en la prensa sobre una posible negociación entre

²¹⁰ Luis F. Salazar Woolfolk, “El conflicto panista”, México, *El siglo de Torreón*, 31 de enero 2007, URL <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/257859.archivo-adjunto-conflicto-panista.html>, (consultado el 3/10/2011).

²¹¹ Ricardo Gómez y Andrea Merlos “Lucha por ‘control’ del consejo de AN divide a diputados”, México, *El Universal*, 4 abril 2007, URL <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/149858.html>, (consultado 14/10/2011). El motivo por el que se cuentan más diputados que apoyan a Espino radica en que en la selección de candidatos para el Congreso influyó más el jefe nacional el año pasado cuando Calderón apenas era candidato a la presidencia.

²¹² Carlos Ramírez, México, *El financiero*, 17 de Mayo 2007, URL <http://www.vozindependiente.com/?edicion=34¬icia=616>, (consultado el 5/10/2011) . Al final Ana Rosa Payán participaría como candidata del PT y convergencia. La alianza PRI PVEM y Alianza por Yucatán encabezada por Ivonne Ortega Pacheco obtendría la gubernatura. es probable que se haya dado un acuerdo

Felipe Calderón y el PRI para dar el triunfo la candidata del PRI a cambio del apoyo a las reformas del Presidente. Los resultados de la elección favorecieron al PRI y se recrudecieron las sospechas sobre el supuesto acuerdo, sobre todo con la aprobación de la ley del ISSSTE, la reforma fiscal y la ley electoral. El Dirigente Nacional del PAN niega las negociaciones.²¹³

El 2 y 3 de junio de 2007 se llevaron a cabo en León, Guanajuato, la XX Asamblea Nacional Ordinaria y XV Asamblea Extraordinaria del partido. Estas Asambleas son importantes porque en ellas se discutirían las reformas a los estatutos y se elegiría al nuevo Consejo Nacional. La Asamblea contó con la asistencia de 9 mil delegados y se desarrolló en medio de agresivas manifestaciones de inconformidad al presidente del Partido “Desde que Manuel Espino fue presentado y prácticamente durante todo su discurso, grupos de asambleístas, algunos estratégicamente ubicados en el recinto fuera de sus lugares asignados se esforzaban por acallar la voz del dirigente nacional con chiflidos gritos y hasta insultos, en alusión a un supuesto enfrentamiento con el Presidente de la República”.²¹⁴ El resultado fue positivo para el grupo de Felipe Calderón apoyado en Juan Camilo Mouriño, mismo que favoreció a gente cercana nombrando delegaciones a nivel estatal. “Panistas leales han sido objeto de hostigamiento por quienes, sustituyendo el respeto por el insulto y evocando a los más ilustres personajes de nuestra organización, justifican hacer de ella un instrumento al servicio del poder en turno.”²¹⁵

El nuevo Consejo Nacional se explica por un intercambio de lealtades en las que se utilizó el aparato gubernamental y el reparto de prebendas como puestos de trabajo a favor del presidente. Veremos la forma en la que influye el Nuevo Consejo en la reestructuración del partido.

4.2. El dilema entre la subordinación y la autonomía.

Manuel Espino fue elegido en 2005 para cumplir un periodo de tres años como presidente del CEN, atendiendo a los estatutos del partido su gestión concluiría en marzo de 2008, sin embargo diversos acontecimientos habían puesto en duda la permanencia del Espino al frente del partido.

entre Felipe Calderón y el PRI; al conflicto, se sumaría la revelación de un acuerdo entre Felipe Calderón y el PRI “En la reunión del viernes 4 de mayo con 16 de los 17 gobernadores priistas, el presidente Felipe Calderón aceptó sacrificar la gubernatura panista de Yucatán y entregársela al PRI a cambio del apoyo a reformas estructurales”.

²¹³ *La Nación*, México, núm. 2290, año 65. p.4.

²¹⁴ *La Nación*, México, núm. 2292, año 65. p. 3; Álvaro Delgado. “Las hordas del PAN”, México, *Proceso*, 5 enero 2008. <http://kikka-roja.blogspot.com/2008/01/las-hordas-del-pan-alvaro-delgado.html>, (consultado 5/10/2011).

²¹⁵ *La Nación*, México, núm. 2301, año. 66, octubre 2007.

Los resultados electorales de 2007 en Yucatán, Michoacán, Aguascalientes, Oaxaca, Veracruz y Chiapas;²¹⁶ los conflictos entre los grupos afines al Gobierno Federal y la Dirigencia del Partido mostraban un claro divisionismo, además de problemas locales entre las bases y las dirigencias por las candidaturas que llevaron al partido a registrar el mayor número de inconformidades frente al Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación. Aunque el CEN dio su respaldo a Manuel Espino, los acontecimientos de la Asamblea Nacional de León significaban un voto de censura a la gestión del dirigente. En la reunión del Consejo Nacional en octubre de 2007 Manuel Espino anuncia que ha tomado la decisión adelantar el proceso de renovación de dirigencia convocando a una sesión extraordinaria del Consejo para diciembre del mismo año.²¹⁷ Espino argumentó que se adelantaba el proceso por el interés de los candidatos Germán Martínez Cazares y Gerardo Priego Tapia de presidir el partido. Adelantar la elección sería positivo ya que permitiría estabilizar la estructura lo más pronto posible.

Demasiados funcionarios públicos federales, estatales y municipales, han dado la espalda a la congruencia del partido en la responsabilidad de gobierno. Al puro estilo del viejo PRI, con influyentismo y sin remordimientos, han inclinado voluntades a favor de proyectos personales. Han traicionado el compromiso de destino para alcanzar de manera fácil una meta en el efímero episodio de un sexenio en el poder.²¹⁸

Durante el proceso se relegó a Gerardo Tapia, Felipe González y a la posibilidad de reelección de Manuel Espino, quedando registrado como candidato único Germán Martínez Cázares. Cázares es uno de los personajes más cercanos a Felipe Calderón, originario de Michoacán formaron parte del grupo de discípulos de Carlos Castillo Peraza, participaron en la Cámara de diputados y en 2006 Cázares había sido nombrado Secretario de la Función Pública cargo al que renuncia por participar en la contienda interna por dirigir al partido.

Es así como después de una evidente candidatura operada desde la Presidencia de la República, histórica ya que nunca se había presentado un candidato único a dirigir al partido, el 9 de diciembre de 2007 la sesión del Consejo da el triunfo a Germán Martínez Cazares con 330 votos a favor.

²¹⁶ Beatriz García. "El PAN de Germán Martínez Cázares", México, *Revista Feedback*, "pensar es comunicar" URL <http://feedbackpensarescomunicar.blogspot.com/2008/01/11.html>, (consultado el 4/10/2011). Desde el arribo de Espino a la presidencia del blanquiazul, éstos ganaron cuatro elecciones para gobernador y perdieron nueve.

²¹⁷ *La Nación*, México, núm.2300, año 66, octubre 2007. 3.

²¹⁸ *La Nación*, México, núm.2301, año 66, octubre de 2007.p. 2.

Si redujéramos la crisis en conflictos entre grupos podríamos afirmar la existencia de dos posibles alas, la de los calderonistas y la de los grupos de derecha radical identificados con ciertas organizaciones intermedias secretas o no. Evidentemente esta distinción tiene limitantes,²¹⁹ sin embargo, podría ser útil al identificar los espacios de control de cada uno, por ejemplo el CEN y el Consejo en que Calderón contaba cada vez con más apoyos.

Cuadro 30. Miembros del CEN del PAN relacionados directamente con Felipe Calderón

Guillermo Anaya Llamas	Javier Salazar Díez de Sollano
Mariana Gómez del Campo	María del Rocío Gaytán
César Nava	María Dolores del Río
Rogelio Carbajal	Gloria Luna Ruiz
Felipe Duarte Olvera	Jorge Manzanera Quintana
Nelly Márquez Zapata	Jordi Herrera

Fuente: Elaboración propia con información de Álvaro Delgado “PAN un partido a la medida”. *Proceso*, México, URL <http://kikka-roja.blogspot.com/2008/01/un-partido-la-medida-pan-alvaro-delgado.html>, (consultado 4/10/2012).

De esta manera el CEN conformado a partir del triunfo de Germán Martínez Cázares incluiría familiares, operadores y personajes afines a Felipe Calderón. Suponemos también la posibilidad real de acuerdos entre grupos ya que se mantiene una estructura organizativa estable, aun con las divergencias existe hasta este punto la fachada de rotación “democrática” en los espacios de poder, es importante destacar que dentro de las tendencias conservadoras del partido existe una diferenciación entre el grupo de los calderonistas o derecha moderada y aquellos identificados con las posturas de la derecha dura o radical en la que se ubica a Manuel Espino. En este punto Manuel Espino representa el polo opositor más importante dentro de lo que pareciera un reacomodo interno derivado del liderazgo de Felipe Calderón y Germán Martínez Cázares. Sin la responsabilidad de la Dirigencia del partido Manuel Espino hace declaraciones cada vez más duras sobre el peso de la figura del presidente y de los funcionarios de gobierno en la organización:

Enmascarados como herederos del centro liberal, los autores de la insidia y la difamación, se ostentan como representantes del verdadero panismo. Esconden miserias, engañan incautos y venden convicciones que no honran en los hechos. Son facciosos, radicales, mezquinos, fanáticos e intolerantes...Este fenómeno se hace presente en quienes, siendo miembros del PAN, parecen no darse cuenta de estar actualizando el autoritarismo del PRI-gobierno que tanto dañó al país.²²⁰

²¹⁹ Una de las limitantes son los posibles acuerdos secretos como el llamado pacto de Quiroga entre Germán Martínez Cázares y Manuel Espino.

²²⁰ *La Nación*, México, núm. 2301, año 66 octubre 2007; Manuel Espino Barrientos citado por José Antonio Crespo “Horizonte político”, México, Excélsior 12 de noviembre 2007, URL http://mediosenmexico.blogspot.com/2007/12/germn-martnez-czares-virtual-presidente_5763.html (consultado el 13/10/2011).

El calendario electoral marca la pauta de los procesos de centralización y acercamiento entre los grupos, de cara a los procesos de 2009 el CEN comienza un periodo de reestructuración basado en el control de las zonas de incertidumbre y la centralización, de esta manera se dan los despidos a la burocracia identificada como espinista, de un total de 206 trabajadores 106 fueron despedidos principalmente de las áreas de Elecciones, Administración y Finanzas, Comunicación y Fortalecimiento Interno.²²¹Al mismo tiempo se teje una estrategia de acercamiento con los gobernadores ultraconservadores, se reúne con Marco Antonio Adame, Emilio González y Juan Manuel Oliva.

Varios compromisos habrían salido de ese encuentro: que no existirá una política de persecución hacia personajes vinculados con la ultra panista o los denominados yunque; dos que la interlocución de Martínez con el bando extremista será con ese trío(o la triple A)(...)y no con Manuel Espino o Carlos Abascal;3,que los gobernadores tendrían un papel más activo en el apoyo al presidente Felipe Calderón; 4,garantías para tener un Comité Ejecutivo Nacional más equilibrado donde no hubiera corrientes ni personajes vetados o excluidos;5,una relación respetuosa entre la dirigencia partidista y los gobiernos.²²²

Lo anterior confirma el argumento de Álvaro Delgado quien considera que la purga a los espinistas no se daba por tintes ideológicos como podría esperarse sino que responde al conflicto particular entre Espino y Calderón.

El 2008 fue un año de ajustes, además de las purgas al interior del PAN en el gobierno Federal ocurrían cambios en los actores cercanos al Presidente de la República, el 16 de enero de 2008 Francisco Javier Ramírez Acuña deja la Secretaría de Gobernación, su lugar sería ocupado por el anterior Jefe de la Oficina de la Presidencia y principal operador de Calderón: Juan Camilo Mouriño. Muchas son las razones que justifican este cambio, la primera de ellas la necesidad de Calderón de contar con alguien que perteneciera a su círculo cercano, por otro lado Según García Soto las capacidades de Ramírez Acuña como negociador habían disminuido a partir del peso que adquiriría la Oficina de la Presidencia. Gerardo Ruiz Mateos sustituyó a Mouriño en la jefatura de la oficina de Los Pinos²²³pero atribuciones importantes son cedidas a la Secretaría particular

²²¹ Ricardo Gómez y Andrea Merlos. "Purgan de AN a gente de Espino", México, *El universal*, 22 de enero de 2008, <http://www.eluniversal.com.mx/primer/30334.html>, consultado el 13/10/2011.

²²² Roberto Zamarripa. "Tolvanera", México, *Reforma* 3 de diciembre 2007, <http://reforma.vlex.com.mx/vid/tolvanera-mart-x00ad-nez-202019795>, (consultado 16/10/2011).

²²³ Véase "Ella, la Jefa. El poder de Patricia Flores, titular de la Oficina de la Presidencia", México, *Poder 360°*, 22 de marzo 2010, URL http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=3957&pag=2#ixzz1d9HS8C7G, (consultado 16/10/2011).

encabezada por Cesar Nava dando mayor influencia a esta figura, dentro de las nuevas atribuciones están:

- 1) Mantener las relaciones interinstitucionales de la Presidencia con las otras dependencias de la administración pública federal y con instituciones del sector público, privado y social.
- 2) Diseñar la agenda y calendario de las giras presidenciales.
- 3) Coordinar con el Estado Mayor Presidencial las giras de Calderón y su asistencia a actos públicos.
- 4) Recibir la documentación dirigida a los servidores públicos de la Presidencia y turnarla.²²⁴

Beatriz Zavala sale de Sedesol, regresa a su escaño en el Senado y obtiene un lugar en el CEN. En su lugar queda Ernesto Cordero Arroyo; en agosto sale Eduardo Sojo de la Secretaría de Economía quedando en su lugar Gerardo Ruiz Mateos, Patricio Patrón Laviada exgobernador de Yucatán quien desde la precampaña favoreció a Calderón sobre Creel llega a la Procuraduría Federal de Protección al ambiente²²⁵

Los cambios en el gabinete fueron motivo de inconformidad al interior del panismo ya que imperó la lógica del amiguismo en la reasignación de las secretarías de Estado, además se dieron importantes escándalos sobre el uso de recursos públicos y tráfico de influencias como el caso de Yunes y Mouriño, aun con estas acusaciones Calderón mantuvo a Mouriño al frente de la Secretaría de Gobernación, siendo que este había presentado su renuncia al cargo.²²⁶

En abril de 2008 el partido comenzó un proceso de reforma a sus estatutos, dicha reforma había sido planteada por Manuel Espino y postergada por la nueva dirigencia, esta reforma es importante porque se modifican las disposiciones para la elección de candidatos a puestos de elección popular, podríamos decir que la reforma es un intento de apertura; se decide que los miembros adherentes al partido también pueden ser votados como candidatos. Organizativamente esta reforma ofrece algunos problemas ya que los espacios son limitados y el cuerpo de aspirantes es mayor, atendemos a un desplazamiento de los miembros activos

²²⁴ Sergio Javier Jiménez, "Fortalecen atribuciones de Nava en presidencia", México, *El Universal*, 22 de enero 2008, URL <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/157146.html>, (consultado 03/10/2011).

²²⁵ Ricardo Alemán, "Itinerario político", México, *El universal*, 23 de enero 2008, <http://www.eluniversal.com.mx/columnas/69505.html>, (consultado 17/10/2011).

²²⁶ Ricardo Gómez y Andrea Merlos, "Panistas Aguerridas, con Mouriño", *El Universal*, 10 de marzo, 2008, <http://www.eluniversal.com.mx/primera/30592.html>, consultado el 11/10/2011. Grupos internos del PAN se manifestaron en apoyo al funcionario "Elia Hernández es una de las cabezas del grupo, junto con Pilar Ortega, María Eugenia Campos, Yadhira Tamayo, Adriana Dávila, Rogelio Carbajal y Obdulio Ávila, y aseguró que están dispuestas "a todo" en la defensa de Juan Camilo Mouriño".

reduciendo sus privilegios diferenciándose de los adherentes en su posibilidad de votar por los candidatos a Diputados Locales, Presidentes Municipales y Diputados Federal. Debemos suponer que esto implicaba mayor competencia por las candidaturas e injerencia de actores con un arraigo partidario mínimo.

Germán Martínez en uso de sus atribuciones estatutarias destituye a Santiago Creel como coordinador de la bancada panista en la Cámara de Senadores. Creel había sido vetado por Televisa a partir de las declaraciones frente a la ley de Federal de telecomunicaciones, lo cual sirve de pretexto para su remoción nombrando en su lugar a Gustavo Emilio Madero quien es cercano a Germán Martínez Cazares, este movimiento tuvo resistencias por parte de algunos Diputados y en particular del Senador Javier Corral que criticó la subordinación del partido a las televisoras manifestando su inconformidad dimitiendo del CEN. Otros cambios fueron el de Anaya Llamas, cercano a Mouriño quien deja la Secretaria General del partido para convertirse en vicecoordinador del PAN en la Cámara de diputados. Al interior del partido Rogelio Carbajal, cercano a Martínez Casares ocupa la Secretaria General; se crea la Comisión Nacional de Elecciones²²⁷ la cual se encargaría de todo lo relacionado con la selección de candidatos. Tomando en cuenta los múltiples problemas que las candidaturas habían dado al partido la comisión parecía oportuna, sin embargo la forma en la que se elegirían sus integrantes parecía reducir la posibilidad de imparcialidad. Los integrantes de la comisión serían propuestos por el presidente del CEN y votados por el Consejo Nacional, si partimos del hecho de que Consejo había sido cooptado por los calderonistas es evidente que otra área de incertidumbre estaría en manos de este grupo, además los comités estatales pierden facultades sobre la elección de sus candidatos ya que serían manejadas a nivel nacional por la comisión.

A mitad del año Germán Martínez comenzó a tejer alianzas con grupos opositores, tal fue el caso de su acercamiento con Elba Esther Gordillo y los acuerdos del Consejo Nacional de Guanajuato en donde extiende la invitación a Manuel Espino de participar en la vigilancia de los procesos estatales así como al ex presidente Vicente Fox quien fue incorporado como parte del CEN en el Comité de Planeación Estratégica. Podemos decir que al interior fue un intento de armonizar su discurso de unidad partidaria con la reconciliación de la oposición interna.

²²⁷ También se crean Las Comisiones de Vigilancia, de Registro Nacional de Miembros, de Plataforma Electoral, así como el Comité de Planeación Estratégica. Vicente Fox es incluido en la Comisión de planeación estratégica, *La Nación*, México, núm. 2310, 1 de agosto de 2008, p. 1. URL <http://www.pan.org.mx/XStatic/pan/docs/espanol/2310.pdf>, consultado 23/04/2012.

A nivel Federal también existían pugnas sobre todo en el gabinete de seguridad, se había rumorado la inminente salida de Juan Camilo Mouriño de la Secretaría de Gobernación frente a la presiones de algunos sectores afines a Andrés Manuel López Obrador y a grupos dentro del partido.²²⁸Tales rumores vieron su fin el 8 de noviembre de 2008 día en el que Mouriño muere en un accidente en el avión en el que viajaba de regreso de un evento en San Luis Potosí, acompañado de José Luis Santiago Vasconcelos quien había fungido como Sub Procurador General de Justicia de la República y había participado como Subprocurador Jurídico y de Asuntos Internacionales de la Procuraduría General de la República.

El accidente provocó reacciones diversas y un sin número de especulaciones sobre sus causas y posibles responsables. Además de las implicaciones a nivel nacional veremos cómo este evento obliga a Calderón a realizar nuevos ajustes en su equipo más allá de una estrategia premeditada como una reacción frente a la coyuntura. En primer lugar habría que nombrar a un sucesor, por la importancia del cargo se manejaron varios perfiles atendiendo a necesidades diferenciadas del ejecutivo, desde Germán Martínez Cazares hasta Luis Felipe Bravo Mena.

El 11 de noviembre de 2008 es nombrado como Secretario de Gobernación Fernando Francisco Gómez Mont, el nombramiento fue sorpresivo y daba algunas señales sobre las intenciones del gobierno de Calderón. Gómez Mont era un panista de arraigo, miembro de las familias tradicionales, identificado con el grupo de Diego Fernández de Cevallos, su experiencia en litigios le daba a Calderón la confianza de contar con alguien experto frente a las reformas al poder judicial. Según Ricardo Alemán su perfil conciliador y relaciones con el PRI favorecerían las negociaciones.²²⁹

Al interior del PAN la elección se considera acertada ya que representaba el acercamiento con las raíces tradicionales. El 28 de noviembre César Nava renuncia al cargo el Secretario Particular de la

²²⁸ No parece un hecho aislado, *La Nación* reconoce la presión hacia Juan Camilo Mouriño como Secretario de Gobernación “El propio Juan Camilo fue víctima de esas actitudes durante su Gestión al frente de la Secretaría de Gobernación (...) su talento y juventud fueron en muchas ocasiones la envidia de quienes solo son capaces de hacerse escuchar mediante la estridencia del grito o del reflector que atrae a través de la injuria o la mentira porque el talento no da para sobresalir.” *La Nación*, núm., 2315, año 67, 1 de noviembre 2008, pp. 1, 49.

²²⁹ Ricardo Alemán, “Itinerario Político”, México, *El Universal*, 12 de noviembre de 2008, URL <http://www.eluniversal.com.mx/columnas/75041.html>, consultado el 9/09/2011.

Presidencia de la República, en su lugar es nombrado Luis Felipe Bravo Mena quien se desempeñaba como embajador de México ante el Vaticano. Cesar Nava argumenta que renuncia para buscar la candidatura como Diputado del PAN en 2009 y de esta manera apoyar al presidente desde el legislativo. El nombramiento de Bravo Mena parece ser una contradicción con la noción de los grupos antagónicos al interior del partido entre la derecha radical y los tradicionalistas. Sin embargo algunos indicios dan muestra de una posible amistad entre ambos, recordemos que Felipe Calderón fue nombrado coordinador de bancada durante la gestión de Bravo Mena al frente del CEN.

Cesar Nava se integra al CEN del PAN como coordinador de la campaña electoral de 2009, participaría junto con el ex presidente Vicente Fox y el ex gobernador de Nuevo León, Fernando Canales Clariond²³⁰

A finales del año, Manuel Espino se incorpora de nuevo al trabajo partidista después de un acuerdo que hizo con Germán Martínez de mantenerse alejado para no causar divisiones, este acercamiento favoreció nuevos conflictos entre Espino y la dirigencia en particular por el caso de la casa que Espino utilizaba como sede de la Organización Demócrata Cristiana de América (ODCA) y que le fue retirada por instrucciones de Gustavo Madero. Espino advierte de la creación de una estructura electoral propia rumbo a las elecciones de 2009.

En ese contexto se realiza la reunión del Consejo con el fin de determinar la viabilidad de la alianza electoral con Elba Esther Gordillo, en la sesión se analizan los resultados negativos que había tenido el partido, Germán Martínez los atribuye a “división interna y a la elección de candidatos de bajo perfil; al limitado acceso a los medios de comunicación, y en la falta de recursos materiales”.²³¹ Es importante destacar que aun con las derrotas el Consejo ratifica a Germán Martínez, lo cual es una muestra de control sobre este órgano por parte del grupo hegemónico siendo que la oposición era minoritaria y estaba representada principalmente por Rodríguez Prats, Javier Corral y Manuel Espino.

²³⁰Horacio Jiménez, “Encargan a Nava revertir resultados electorales”, México, *El Universal*, 27 de noviembre 2008, <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/164035.html>, consultado el 20/10/2011; *La Nación*, núm. 2317, año 67, enero 2009, pp. 11,12. entrevista a Cesar Nava. pp. 11,12.

²³¹Horacio Jiménez y Alberto Morales, “Soy responsable de las derrotas dice Germán”, México, *El Universal*, 7 de diciembre 2008, URL <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/164258.html>, (consultado el 20/10/2011).

4.3. La debacle panista de 2009.

El 2008 había sido un año de fracasos contundentes para el PAN perdiendo drásticamente sus niveles de votación, en algunos estados el PAN ha pasado de ser la primera a la tercera fuerza electoral “de 114 ayuntamientos puestos en juego este año, el PAN sólo ganó 9 y de 115 puestos de mayoría en congresos locales, sólo alcanzó tres diputados”.²³² Muchos de estos fracasos eran atribuibles a los conflictos internos, la solución que dio el CEN fue que para los próximos comicios las candidaturas serían definidas por designación, es decir que no habría proceso de elección local, ante lo cual Javier Corral recriminaba: “Estoy preocupado por la decisión que el CEN ha tomado de nombrar a 195 candidatos en 300 distritos electorales bajo la figura de la designación directa, y de nombrar a 50% de los candidatos plurinominales, además de los 15 que ya tiene por estatuto, por derecho propio y por razón política conveniente”.²³³ Llama la atención que en el Distrito Federal se emitieron convocatorias para el registro de candidaturas es las Delegaciones menos en Benito Juárez y Miguel Hidalgo cuyos candidatos serían definidos por el CEN.²³⁴ Las designaciones responden a la lógica de centralización por parte del CEN, también nos habla sobre la postura del PAN como gobierno en tanto que la mayor atención y concentración se daba en los estados en los que el PAN era gobierno, al igual que sus bastiones en el Distrito Federal. Las designaciones se realizaron en varios estados trayendo consecuencias negativas, por ejemplo en Querétaro con la definición atrasada de candidaturas, Nuevo León designando a Fernando Elizondo Barragán, en San Luis Potosí se da un conflicto porque el precandidato el senador Eugenio Govea denuncia actividades ilegales en la elección interna.²³⁵

El 4 de abril de 2009 Josefina Vázquez Mota anuncia su salida de la Secretaría de Educación Pública para buscar la postulación de su partido como diputada plurinominal.²³⁶ Ocupa su lugar Alonso Lujambio. En su ceremonia de despedida Calderón menciona “para mí como Presidente de la

²³² Horacio Jiménez, “Acción Nacional cosecha un año de derrotas”, México, *El Universal*, 9 de noviembre 2008, <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/163631.html>, (consultado el 15/10/2011).

²³³ Ricardo Gómez, Juan Arvizuy Horacio Jiménez, “No se pudo Guanajuatizar el país”, México, *El Universal* 7 de julio 2009, URL http://www.eluniversal.com.mx/nacion/169551_old.html, (consultado el 15/10/2011).

²³⁴ Johana Robles, “Lanzan convocatoria a proceso interno en AN”, *El Universal*, 23 de febrero 2009, URL <http://www.eluniversal.com.mx/ciudad/94256.html> consultado el 23/10/2011; Sergio Rodríguez Colín, “Elecciones 2009, *La Nación*, México, núm. 2320, año 67, marzo-abril 2009, pp. 20, 21.

²³⁵ Georgina Saldierna, “Sin lógica, la elección interna de AN”, México, *La Jornada*, 1 de abril 2009, p 10. Manuel Espino declara lamenta que las designaciones se realicen con base en la lógica de grupo y que las candidaturas se procesen en sin una reflexión de fondo y sin una valoración con sentido de victoria.

²³⁶ El CEN del PAN nombra a Vázquez Mota como coordinadora de la campaña de los diputados del partido. Irma Tello Overa, “Josefina Vázquez Mota, líder de campaña”; México, *La Nación*, núm. 2322, año 67, mayo 2009, p.3.

República, contar con diputadas y diputados que respalden en el Congreso de la Unión el proyecto de nación que compartimos, es verdaderamente vital. Necesito el respaldo del Congreso”²³⁷ lo anterior demuestra que por encima del trabajo en la administración pública federal buscaba fortalecer la presencia del partido en el Congreso.

La etapa previa al proceso electoral se definirá por los conflictos expresados abiertamente entre la dirigencia del partido y el PRI, Cázares orquesta una estrategia de confrontación y “guerra sucia” la cual desgasta a ambos partidos, mostrando una postura intransigente del líder panista. Aunado a esto, Calderón participa en giras al interior de la república lo cual fue interpretado por la oposición como proselitismo del presidente a su partido.

El 6 de mayo 2009 inician las campañas en Acción Nacional.²³⁸ La estrategia de acción Nacional se centró en los logros obtenidos por el gobierno Federal invitando al elector a mantener esos resultados con su voto. Esta es una muestra más de la conjunción entre el partido y el gobierno, significa que en caso de que las campañas panistas fueran exitosas la línea marcada en el legislativo sería la misma del Ejecutivo Federal.

El 5 de julio se llevaron a cabo los comicios intermedios. Ya hemos dicho que las elecciones intermedias sirven para medir el nivel de aceptación de las políticas del gobierno Federal, en este caso los resultados mantuvieron la tendencia de declive para el PAN, en el Congreso el PRI se reposiciona con un aumento de su presencia, de 36.89%, pasa de 104 a 237 curules, el PAN cae de 206 a 143 curules lo que representa un 27.98%, 63 menos que en las elecciones de 2006; el PRD obtiene 72 escaños representando 12.20%. Además de la renovación total de la Cámara de diputados algunos estados tendrían elecciones para gobernador: Colima, Campeche, Nuevo León, San Luis Potosí, Sonora y Querétaro. Colima era gobernada por el PRI y mantiene la gubernatura al igual que Campeche y Nuevo León; Sonora es el único triunfo panista con Padrés Elías, se pierden Querétaro y San Luis Potosí gobernados por el PAN previo a la elección, dejando al PRI con la gubernatura; en Jalisco y Morelos pierden el dominio del Congreso. El PAN también tuvo

²³⁷ Ángeles Cruz Martínez, “Concreta Vázquez Mota su salida de la SEP para buscar diputación”, México, *La Jornada*, 5 de abril 2009, p.3.

²³⁸ En este contexto Manuel Espino declara que ningún partido está exento del narcotráfico, esto ocasionó una respuesta del Secretario General Rogelio Carbajal.

importantes descalabros en las alcaldías del “corredor azul” de Naucalpan, Cuautitlán Izcalli, Atizapán de Zaragoza y Huixquilucan.²³⁹

Los resultados de los comicios llevaron a Germán Martínez Cázares a renunciar como presidente del CEN, el dirigente asumió su responsabilidad en la derrota de su partido considerando fallidos los compromisos adquiridos los cuales lo obligaban a buscar la mayoría en la cámara y al menos una gubernatura más “Estoy convencido de que en política se debe asumir las consecuencias del desempeño propio. Siempre tuve claro que de no lograrse esa meta, en la persona del Presidente Nacional recaerían las consecuencias”.²⁴⁰ Además de los errores de estrategia y los conflictos por las candidaturas jugaron en contra del PAN elementos como el abstencionismo y la campaña de golpeteo entre el PRI y Germán Martínez.

Como consecuencia de la renuncia de Germán Martínez, el partido entraría de nuevo en un proceso de renovación adelantada de dirigencia, “según los estatutos, se convocaría a una sesión extraordinaria del Consejo Nacional para elegir en un plazo de 30 días al nuevo presidente Nacional”.²⁴¹

La renuncia de Germán Martínez fue interpretada como resultado de la presión que Felipe Calderón ejerció sobre él,²⁴² aunque muchos valoraron la autocrítica de Martínez otros personajes como Manuel Espino lamentaron que la decisión haya sido tomada por Felipe Calderón.

El 13 de julio se definiría la fecha para el inicio del proceso de selección del candidato que sería elegido en Sesión Extraordinaria por el Consejo Nacional; el debate dentro del Consejo es sobre si se elegiría un Presidente interino que finalizaría como lo marcaba el periodo de la gestión de Germán Martínez en 2010, o se crearía un nuevo periodo, o elecciones abiertas para un periodo

²³⁹ Alonso Urrutia, Fabiola Martínez y Jesús Aranda. “Obtendría PRI mayoría absoluta en San Lázaro”, México, *La Jornada*, 6 de julio 2009, p.9.

²⁴⁰ Carlos Castillo, México, *La Nación*, núm., 2326, año 67, agosto 2009. p.9. Llama la atención el discurso personalista de Germán Martínez evidenciando la visión del liderazgo frente a la campaña política.

²⁴¹ Sergio Rodríguez Colín, “Tiempo de reflexión y crítica honesta”, México, *La Nación*, núm. 2325, año 67, julio-agosto 2009; *El Universal*, Versión estenográfica de la renuncia de Germán Martínez Cázares como presidente del CEN del PAN, URL <http://www.eluniversal.com.mx/graficos/pdf09/pan06jul09.pdf>.

²⁴² Georgina Saldierna, “Anuncia Germán Martínez su renuncia a la dirigencia panista”, México, *La jornada*, 7 de julio, p.3. Según la fuente, Germán Martínez anunció su renuncia después de una reunión que sostuvo con Calderón y Vázquez Mota.

que se extienda hasta el 2012. La disputa se realizaría entre dos grupos, los calderonistas con 200 consejeros y los espinistas 50 consejeros²⁴³

El CEN define que será un presidente interino que se votará el 8 de agosto y durará en el cargo hasta diciembre de 2010, el registro se realizaría del 15 al 24 de julio. Humberto Aguilar Coronado y Ricardo García Cervantes renuncian al CEN debido a que no se atendió su propuesta de que renunciara el CEN completo.

La renovación de la dirigencia permitiría reubicar los liderazgos y grupos replanteando la posición frente al gobierno. Dentro de los posibles aspirantes se encontraban los senadores Santiago Creel, Humberto Aguilar Coronado, cercano a Creel, Ricardo García Cervantes y José González Morfín, cercano a Calderón, el coordinador de bancada panista en la Cámara de Diputados, Héctor Larios, que se había mantenido desde 2006; los embajadores, en España Jorge Zermeño, y en Cuba, Gabriel Jiménez Remus, además de José Luis Luege y los diputados electos Josefina Vázquez Mota y César Nava.²⁴⁴

César Nava ex secretario particular de la Oficina de la Presidencia de la República y Diputado electo en 2009 es el primer aspirante en registrarse, el 16 de julio, fue respaldado por la primera Secretaria de Desarrollo Social de Calderón, Beatriz Zavala, y por Mariana Gómez del Campo sobrina de Felipe Calderón, con 10 firmas de Consejeros Nacionales que lo apoyaban. Ruffo Appel manifestó su interés por dirigir al partido, dijo que la condición para registrar su candidatura era presentarse como candidato de unidad, es decir buscar un acuerdo entre los grupos para evitar una contienda polarizada. Esta declaración creó un clima de incertidumbre sobre una posible candidatura de unidad, postura que César Nava descartó.²⁴⁵ Algunos militantes consideraron que el partido debió abrir el proceso de elección a la militancia en general para legitimar a la futura dirigencia. Concluye el plazo para el registro de aspirantes y Nava se convierte en candidato único para dirigir al partido.²⁴⁶ La cercanía de Cesar Nava con Felipe Calderón, lo inédito de la renuncia de

²⁴³Horacio Jiménez, "AN define bases para su selección", *El Universal*, México, 13 de Julio de 2009. URL <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/169668.html>, (consultado 23/10/2011).

²⁴⁴Georgina Saldierna, Andrea Becerril y Víctor Ballinas, "Autocrítica antes de nuevo líder, piden presuntos sucesores en AN", México, *La Jornada*, 8 de julio 2009, p.3.

²⁴⁵Georgina Saldierna, Andrea Becerril y Víctor Ballinas, "Habrà cambios en el PAN para que llegue fuerte en 2012, sostiene Nava", México, *La Jornada*, 9 de julio 2009, p.8. César Nava había considerado que por lo menos debía haber dos candidatos para presidir el partido.

²⁴⁶Carlos Castillo, "Consejo Nacional: honrar la tradición", México, *La Nación*, núm. 2326, año 67, agosto 2009, p. 4.

Germán Martínez y la candidatura única son elementos que permiten identificar un cambio profundo en los procesos de rotación de los liderazgos panistas, sería urgente restablecer la normalidad del CEN para poder nombrar antes del inicio del periodo ordinario al coordinador de la cámara de diputados, ratificar al del senado y crear la agenda legislativa. Es importante mencionar que aun se mantenían litigios por los resultados del 5 de julio, resultados que Germán Martínez se había comprometido a defender, esto agudizaba la crisis y los vacíos.

Se define que la fecha para la elección del nuevo Presidente del partido será el 8 de agosto, previo a esta fecha Felipe Calderón en su gira por Costa Rica había anunciado el respeto a la vida interna del partido “Están equivocados y son injustos aquellos que consideran que por la amistad que tengo con personalidades del PAN se infiera que haya una imposición para renovar la dirigencia del Partido Acción Nacional”.²⁴⁷ Aun con la intención de Calderón de presentar a Nava como candidato independiente la realidad era una injerencia de la burocracia federal en los órganos deliberativos del partido, en particular del Consejo Nacional con alrededor de 40% de los miembros.²⁴⁸ Frente a los acontecimientos podría haber dos visiones, la primera responde a la visión conflictiva de las organizaciones en la que este proceso de adecuación es una crisis, la segunda responde a un modo natural de liderazgo y recursos existentes organizativamente y posiblemente de legitimidad al interior del partido del Presidente Felipe Calderón.

El 8 de agosto de 2009 César Nava es elegido por el Consejo como nuevo Presidente del Partido con 290 votos a favor, de 320 posibles, 39 en contra y 19 abstenciones.²⁴⁹ En el discurso que realiza con motivo de la aceptación del cargo Nava menciona que “la relación partido-gobierno debe estar construida sobre bases claras: autonomía, en la coordinación y apoyo sin subordinación. Ni un partido de Estado ni un partido del Estado”,²⁵⁰ en la sesión del Consejo Germán decide retirarse del partido para no causar conflictos. Se pronunciaron en contra del triunfo de Nava Javier Corral, Ricardo Cervantes, Humberto Aguilar y Rodríguez Prats y Manuel

²⁴⁷ Sergio Javier Jiménez y José Meléndez, “FCH: injusto creer que hay imposición en el PAN”, México, *El Universal*, 31 de julio de 2009, URL <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/170274.html>, (consultado 24/10/2011).

²⁴⁸ Georgina Saldierna, “Se da por hecho que Nava tendrá los votos necesarios para dirigir el PAN”, México, *La Jornada*, 7 de agosto 2009, p.14. Se habla además de ratificar la alianza con la ultraderecha, en particular con los gobernadores de Jalisco, Emilio González; Morelos, Marco Adame, y Guanajuato, Juan Manuel Oliva.

²⁴⁹ Carlos Castillo, México, *La Nación*, núm. 2326, año 67, agosto 2009, p.7.

²⁵⁰ Georgina Saldierna y Enrique Méndez, “Ratifica el calderonismo su poder sobre el PAN; lo ayudó El Yunque”, México, *La Jornada*, 9 de agosto de 2009, p.10.

Espino; aunque no podemos decir que conformen un grupo cohesionado son factores desestabilizantes sobre todo por su perfil al exterior.

Es posible pensar que ante la evidente relación entre Calderón y Nava debió construirse una candidatura alterna sobre todo para los efectos de legitimidad, otro punto a considerar es la simulación del proceso democrático de votación del mismo modo que ocurrió con Germán Martínez en una ceremonia de candidato único. Al final, el discurso de Nava es de conciliación y reflexión, en ese sentido se crea la Comisión de Reflexión y Análisis de los comicios de 2009.²⁵¹ El partido plantea un plan de reestructuración, una suerte de refundación con la activación de la Comisión de Asuntos Internos, y la reestructuración de la Comisión Política integrada con una participación importante de los miembros del gabinete: Ernesto Cordero Arroyo, Javier Lozano Alarcón, Juan Molinar Horcasitas, Alonso Lujambio Irazábal, los Coordinadores parlamentarios en ambas Cámaras, Gustavo Madero Muñoz y Josefina Vázquez Mota.²⁵²

Espino declara que se siente cómodo con la nueva dirigencia y que aun con las críticas que había manifestado en contra del método de selección de candidato veía en Nava un buen líder y sobre todo posibilidad de conciliación, de hecho menciona que estaría dispuesto a apoyarlo para presidir la ODCA. En general el partido cierra filas en torno a Cesar Nava y su gestión, se mantienen al margen de la nueva dirigencia Diego Fernández de Cevallos y Vicente Fox.

Otra evidencia de la importancia de pertenecer al grupo cercano de Calderón fue la elección de Josefina Vázquez Mota como coordinadora de la bancada panista en la Cámara de diputados de la que el propio Nava formaba parte, el anuncio se hace bajo la interrogante sobre la posibilidad de nombrar a Francisco Javier Ramírez Acuña, el cual al final es relegado. En la conmemoración de los 70 años del partido, Calderón plantea un partido más abierto a la ciudadanía y a la juventud así como una reestructuración del partido.

²⁵¹ *Ibid.*, integrada por José Luis Coindreau, Elena Álvarez, Humberto Aguilar, Marko Antonio Cortés, José Espina, Arturo García Portillo, Mariela Pérez de Tejada, Gabriela Ruiz del Rincón, Fernando Torres Graciano, Alejandro Vázquez y Javier Corral.

²⁵² Horacio Jiménez, "AN: entregan hoy informe de derrota", México, *El Universal*, 12 de septiembre 2009. URL <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/171215.html>, (consultado 27/10/2011), Discurso de Cesar Nava frente al Consejo Nacional, México, *La Nación*, núm. 2326, año 67, agosto 2009, p. 19; *La Nación*, núm. 2327, año 67. 2009 p.19. integrada por: Cesar Nava, José González Morfín, Santiago Creel, Héctor Larios Córdova, Rogelio Carbajal Tejada, Mariana Gómez del Campo, Marco Antonio Adame Castillo, Luis Armando Reynoso Fermat, Emilio González Márquez y Guillermo Padres Elías.

A finales de año, Calderón hace otro movimiento importante en tanto consolida las críticas por el amiguismo dentro de su gabinete. La Secretaría de Hacienda quedaría a cargo de Ernesto Cordero en lugar de Agustín Cartens que pasaría a ser Gobernador del Banco de México, en la Secretaría de Desarrollo Social que ocupaba Cordero queda Heriberto Félix Guerra.

La dirigencia de Cesar Nava se manifiesta a favor de que los panistas en el Poder Legislativo senadores o diputados apoyen la propuesta del presidente en temas como la reforma política y el paquete presupuestal de 2010, esto nos habla de un alineamiento del Poder Ejecutivo y el partido apoyado en el Legislativo.

4.4. El intento de restauración democrática

Los cuestionamientos sobre la legitimidad de César Nava se aminoraron en tanto mostró su interés por mantener una política de reconciliación y respeto a las dinámicas del partido a nivel local. Los resultados de las elecciones de 2009 habían dejado una dura lección para la estrategia electoral basada en las designaciones de candidatos,²⁵³ al respecto Nava afirma “no estará en manos de una persona, no estará en manos de la dirigencia nacional la decisión, la designación de los candidatos por regla general estará depositada como lo marcan los estatutos en la militancia (...) por excepción, y en aquellos casos plenamente justificados, procederemos a la designación”.²⁵⁴ En ciertos estados como Chihuahua las candidaturas para gobernador estuvieron abiertas a la ciudadanía. Sin embargo la gestión de Nava se vería empañada por una nueva forma de interacción interpartidaria.

El repunte del PRI a nivel Nacional en el 2009 orilló al PAN y al PRD a plantear una estrategia de reposicionamiento, en el marco de la inestabilidad de los liderazgos de ambos partidos comenzaron un acercamiento basado en alianzas para contender en los comicios de 2010. El requisito planteado por César Nava para hacer posible las alianzas con los partidos representantes

²⁵³ El Secretario General de Acción Nacional, Rogelio Carbajal, informó el 31 de marzo que el CEN designó a 81 candidatos a diputados federales por el principio de mayoría relativa, quedando pendiente sólo nueve distritos en Nuevo León, Puebla, Tlaxcala y Sonora.

²⁵⁴ Horacio Jiménez, “AN descarta dedazo”, México, *El Universal* 14 de enero 2010, URL, http://www.eluniversal.com.mx/nacion/174769_old.html, (consultado 28/10/2011); *La Nación*. Núm. 2334, año 68, enero febrero 2010, p. 18.

de la izquierda mexicana era el reconocimiento al gobierno de Felipe Calderón y el apoyo en general al programa del Gobierno Federal. El discurso antipriista fue el principal punto de unión que hacía viables y sobre todo justificadas las alianzas. Las primeras negociaciones se dieron en torno a la renovación de gubernaturas en Hidalgo, Durango y Oaxaca. Al interior del partido las alianzas fueron recibidas de manera positiva tanto por Manuel Espino como por Corral quienes anteriormente habían sido críticos de la línea de la dirigencia, Diego Fernández de Cevallos encabezó la opinión contraria a las alianzas electorales.

En febrero de 2010 los acuerdos y candidatos ya eran una realidad para el nuevo bloque opositor a nivel estatal conformado el PAN y la izquierda, en ese contexto Francisco Gómez Mont Secretario de Gobernación anuncia su renuncia al PAN.²⁵⁵ La polémica en torno a la renuncia de Gómez Mont a su militancia panista fue un golpe para la gestión de Felipe Calderón en tanto que se ventiló que su renuncia aducía a la ruptura del acuerdo que había hecho con el PRI para no realizar alianzas en Oaxaca a cambio de que este apoyara el paquete económico del ejecutivo federal para 2010.

Este hecho representa una ruptura en la relación histórica del Presidente de la República y el Secretario de Gobernación quienes se mantenían como mancuerna y orquestadores de la política nacional, y el partido al que pertenecían, siendo el fundamento de este acompañamiento su origen partidista. La renuncia a la militancia panista se explica por el desacuerdo manifestado por Gómez Mont con respecto a las alianzas, es interesante que no haya hecho públicas las razones explícitas de su renuncia, lo cual alimentaba las especulaciones sobre un acuerdo con el PRI.²⁵⁶

Estoy en desacuerdo en las coaliciones electorales que sólo ven la coyuntura del momento de la elección, que no ven un programa de gobierno y no buscan un esquema de transformación y de proyecto político. Yo, en lo personal, y esta es una tesis mía, creo que son profundamente antidemocráticas y, en ese sentido, empobrecen una relación seria entre los políticos y la sociedad. Con todo respeto, son los riesgos en donde la mercadotecnia sustituye al programa político.²⁵⁷

Evidentemente para el PAN era un hecho inconveniente, además de las discrepancias entre la población sobre las alianzas, habría que agregar la ruptura del enlace natural entre el Gobierno Federal y la Secretaría de Gobernación. Aunque Gómez Mont se había pronunciado por seguir

²⁵⁵ Fabiola Martínez y Georgina Saldierna, "Gómez Mont renuncia al PAN; se niega a revelar las razones", *La Jornada*, 11 de febrero de 2010, p.3. La renuncia a la militancia panista se haría después de que se anunciara la alianza del PAN con el PRD y Convergencia para la gubernatura de Oaxaca. Se menciona una reunión previa con Calderón y Nava.

²⁵⁶ *Ibid.*

²⁵⁷ *Idem.*

fortaleciendo el diálogo entre el gobierno y los partidos, para Acción Nacional y para el Gobierno de Felipe Calderón se abre un debate sobre la viabilidad de mantener en el cargo a un Secretario que evidenciaba su desacuerdo con las políticas de su partido. Cesar Nava desestima la salida de Gómez Mont del partido “No entraremos en discusiones públicas, mucho menos con el Secretario de Gobernación y en todo caso reiteramos nuestra disposición para mantener y fortalecer la interlocución del Partido Acción Nacional con el Secretario”.

La cohesión derivada del acuerdo generalizado en el partido por las alianzas impidió una fractura interior que implicara una desbandada, lo cual en términos históricos pudo haber sido el comportamiento más esperado del ala tradicionalista. Se mantuvo la relativa cohesión en torno al liderazgo de Nava lo cual se explica por la posibilidad de obtener los triunfos en las entidades aliadas y con ello modificar el mapa a nivel federal. Posterior a la renuncia de Gómez Mont se reúne el Consejo Nacional que habría de definir el presupuesto para las campañas de 2010, es importante este tema ya que a partir de los resultados de 2009 el PAN vio reducido el presupuesto asignado por el IFE, esto podría abonar en la explicación sobre la conveniencia de la alianza al reducir los costos de las campañas. El Consejo ratifica el apoyo a las alianzas ya que “cumplen con la mejor tradición democrática”.²⁵⁸

La tradición democrática referida por el Consejo respecto a las alianzas estaba en jaque con los nombres y perfiles que se había decidido que el PAN apoyaría. Para los comicios de 2010 en los que estaban en juego 12 gubernaturas, 5 de los 12 candidatos habían tenido una participación activa en el PRI; en Oaxaca Gabino Cué; en Veracruz Miguel Ángel Yunes; Sinaloa Mario López Valdez, Durango José Rosas Aispuro y para Puebla a Rafael Moreno Valle, todos ex priístas.²⁵⁹ Las postulaciones realmente panistas se reducían a cinco candidaturas para los estados de Tamaulipas, Zacatecas, Chihuahua, Tlaxcala y Aguascalientes.²⁶⁰ Un dato importante es que 4 de las 5 candidaturas de los ex priístas fueron designadas o aprobadas por el CEN, es decir que tenemos

²⁵⁸ Sergio Colín “Respaldo absoluto a las alianzas”, México, *La Nación*, núm.2335 Año. 68. p. 28; “Horacio Jiménez y Alberto Morales, “Consejo panista apoya alianzas”, México, *El Universal*, 14 de febrero de 2010, <http://www.eluniversal.com.mx/primera/34431.html>, URL (consultado 29/10/2011).

²⁵⁹ Sergio Rodríguez Colín, México, *La Nación*, núm. 2335, año 69, marzo 2010. Discurso de Cesar Nava ante el Consejo Nacional, marzo 2010, “Ante el dilema de presentar candidatos propios para realizar campañas testimoniales o de unir fuerzas para aumentar la competitividad y la viabilidad de la victoria, optamos por lo segundo”.

²⁶⁰ Horacio Jiménez, “PAN apuesta por expriístas”, México, *El Universal*, 29 de marzo 2010, URL <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/176648.html>, URL (consultado 29/10/2011).

un proceso de reestructuración organizativa en dos sentidos, el primero tienen que ver con la incapacidad del partido para crear cuadros y candidaturas sólidas al interior de la organización, por otro lado se mantiene el modelo cupular de selección de candidatos basado en acuerdos fuera de la organización que condicionan las plataformas y programas de gobierno así como estrategias de campaña en las que no se consideran los valores y formas particulares del partido.

El control de las relaciones con el exterior por parte del CEN y la definición de estrategias con los demás actores políticos en el caso de las alianzas son evidencia del liderazgo horizontal y vertical de la dirigencia. En el poder legislativo, las bancadas panistas tenían la instrucción del CEN de apoyar al presidente en sus proyectos, en particular en la Reforma política y la estrategia de seguridad.²⁶¹ Este punto parece haber dejado atrás la visión del partido como independiente del gobierno, el Grupo Parlamentario estaba obligado a favorecer las negociaciones para hacer posible que la política del Ejecutivo-partido se llevara a cabo lo que permite vislumbrar un nuevo modelo de isoformismo institucional. Una muestra de ello es el conflicto con el hijo de Manuel Clouthier, diputado por el PAN quien manifestó su desacuerdo con la estrategia del gobierno federal en Sinaloa, los legisladores del PAN pidieron que renunciara a su curul.²⁶² Las posibilidades de disentir con la línea oficial serían mínimas y traerían consecuencias importantes tal el caso de las divergencias ante la opinión de Manuel Espino, quien había denunciado la estructura corrupta del PAN en el Estado de México. El CEN inicia un proceso de investigación sobre las opiniones de Espino a fin de determinar si estas resultan ser un agravante para el partido y definir una sanción. Podemos decir que Espino seguía siendo el principal opositor al grupo dominante además de Diego Fernández de Cevallos, quien fue secuestrado el 14 de mayo del mismo año.

A finales de mayo se llevan a cabo las elecciones en Mérida con un saldo negativo para el PAN. Posterior a la derrota, Calderón hace un llamado para reorganizar el partido, en la XXI Asamblea del partido en la que se elige un nuevo Consejo Nacional.

6 mil acreditados con derecho a voto—, en que cada delegado puede votar 55 nombres, de los cuales surgen como consejeros los 150 más votados, se ha vuelto un proceso

²⁶¹ La Nación, *op. cit.* “Hemos comprometido y otorgado el apoyo de nuestros grupos parlamentarios y del Partido, todo a la iniciativa de reforma política presentada por el presidente Felipe Calderón.

²⁶² Daniel Vengas y Fernando Damian, “Enardece a panistas declaraciones de Manuel Clouthier”, México, *Milenio*, 18 de febrero de 2010, URL <http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/562a77fdb11ec7137554a9298b0dd11a>(consultado 4/10/2011)

indiferenciado a la hora de sufragar con hay una feroz disputa de grupos por el control del partido, a través de la elección del presidente del CEN. El proceso está dominado por las listas que circulan los grupos, definidas nominativamente con antelación en cada uno de los 55 espacios. Se trata de grupos de poder, no de formaciones ideológicas o corrientes de opinión. Algunos grupos dan margen para que el delegado, si quiere, incorpore algunos nombres bajo su libre elección. Pero las negociaciones nacionales hacen casi imposible que candidatos fuera de las listas obtengan un lugar en el consejo. Tendría que ser una personalidad arrolladora para vencer la férrea disciplina de los grupos y los cálculos aritméticos que se realizan con eso, precisión matemática.

El Presidente de la República encabeza al grupo mayoritario, y así se ha mantenido estos 4 años, como cabeza de un grupo dominante, no sólo por tener los instrumentos que brinda el poder, como el nombramiento de delegados federales, sino porque a diferencia de su antecesor, Calderón sí conoce la vida partidaria, ha creado estructura propia, y ya fue jefe nacional del partido.²⁶³

La revelación de Corral muestra el panorama sobre la utilización de recursos para incidir directamente en las decisiones del partido, al mismo tiempo confirma la hipótesis sobre la centralización del ejecutivo creando una estructura superpuesta por encima del CEN el cual está subordinado al presidente.

Como proceso paralelo, los comicios de 2010 favorecieron la política de alianzas con importantes triunfos en las gubernaturas de Oaxaca, Puebla y Sinaloa, frente a las que Felipe Calderón se había pronunciado ajeno sobre todo por la contradicción implícita a la línea tradicional del partido. Aun con los triunfos de las alianzas el partido manifiesta sistemáticamente su crisis de identidad y dependencia al exterior. Los “triumfos” del PAN y el bloque de izquierdas se vieron empañados por la renuncia de Gómez Mont a la Secretaría de Gobernación, previo a su renuncia había un ambiente de especulaciones sobre la salida de Gómez Mont de la Secretaria por una pugna en el círculo cercano principalmente con Javier Lozano. El 17 de julio se anuncia su renuncia, en su lugar queda el Bajacaliforniano Francisco Blake quien participó junto con Felipe Calderón en la LVIII legislatura. Otro cambio importante fue la salida de la Oficina de la Presidencia de Patricia Flores Elizondo “la jefa”.²⁶⁴ Gerardo Ruiz Mateos deja la Secretaría de Economía para ocupar la Oficina de la Presidencia y Bruno Ferrari es nombrado Secretario de Economía. Los cambios demuestran la desconfianza de Calderón a perfiles panistas de mayor proyección y la falta de cuadros del partido así como una continuidad en el equipo más cercano a Felipe Calderón desde 2006.

²⁶³ Javier Corral, “El Consejo y el Presidente, primera parte”, México, *El Universal*, 25 de mayo 2010, URL <http://www.eluniversal.com.mx/editoriales/48478.html>, (consultado 26/10/2011).

²⁶⁴ Alberto Aguirre, *op. cit.*

La segunda mitad del año se caracterizaría por la definición de candidatos para dirigir el partido y por la definición de los posibles candidatos para la presidencia en 2012, en agosto César Nava anuncia que no buscaría la reelección como presidente del CEN, sus últimos compromisos al frente del partido serían los comicios a realizarse entre enero y marzo de 2011 en el Estado de México, Guerrero, Baja California y Nayarit. Para el proceso de renovación de la dirigencia panista se consideran como posibles relevos de César Nava el Secretario General del CEN, José González Morfín; el coordinador de los Senadores, Gustavo Madero, y el gobernador de Guanajuato, Juan Manuel Oliva, quien además tiene aspiraciones presidenciales.²⁶⁵

Manuel Espino se declara como aspirante para la contienda presidencial en el contexto del proceso de la Comisión de Orden Interno del PAN, asegura que puede ser candidato bajo la modalidad de externo apoyándose en su movimiento volver a empezar de 60 mil panistas agrupados en 25 comités estatales. Espino argumentó que la decisión se tomó desde los Pinos y que el CEN solo la ratificaría.²⁶⁶ Efectivamente, el CEN decide iniciar el proceso de expulsión.

Calderón no soltará el control del partido y tampoco el de la sucesión. En todo caso, abrirá el juego intramuros del partido azul para dar paso a un “aterrizaje planeado” y controlado de la selección del candidato presidencial azul. Luego, en otro proceso, empujará al que resulte su candidato. Claro, si es que resulta candidato el “delfín” del presidente Calderón.²⁶⁷

En septiembre se emitiría la convocatoria para la renovación de la dirigencia panista, Gustavo Madero había sido el primero en manifestar su interés por participar anunciando desde agosto que dejaría la coordinación parlamentaria en cuanto iniciara el proceso. Las propuestas de Madero para el partido incluían: “revisar el proceso para designar candidatos, promover liderazgos ciudadanos, una campaña nacional permanente de afiliación y enterrar los intentos de feudalizar la vida pública”.²⁶⁸ Madero hacía un esfuerzo doble al decir que no era el candidato de Calderón y que el partido debe ser autónomo respecto al gobierno “Partido y gobierno tienen una función distinta y complementaria; su relación no es de adversarios pero tampoco de sometimiento”, Madero busca contrastar la idea generalizada de que era el candidato oficial. “He sido factor de unidad, de negociación, no tengo un grupo que me encajone, no tengo filias ni fobias que me

²⁶⁵ Enrique Méndez, “Nava no buscará reelegirse en el PAN”, México, *La Jornada*, 24 de agosto 2010, p.7.

²⁶⁶ Horacio Jiménez, “Espino se destapa, PAN quiere correrlo”, México, *El Universal*, 17 de agosto 2010, URL <http://www.eluniversal.com.mx/primera/35399.html>, consultado 28/10/2011.

²⁶⁷ Ricardo Alemán, “Itinerario político”, *El Universal*, México, 24 de Agosto 2010, URL <http://www.eluniversal.com.mx/columnas/85580.html>, consultado 28/10/2011.

²⁶⁸ Elena Michel, “Madero va por dirigencia del PAN, México, *El Universal*, 27 de agosto 2010, URL <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/179968.html>, consultado 29/10/2011.

dijeran que estoy queriendo llegar al PAN para impulsar una lista de diputados o senadores o candidatos; al contrario, es con el más auténtico idealismo panista de participar”.²⁶⁹

El 14 de septiembre de 2010 inicia el proceso de renovación de dirigencia del PAN para el periodo 2010-2013, los perfiles más visibles eran el Diputado Francisco Javier Ramírez Acuña y Gustavo Madero, sin embargo otros tres candidatos se registran en la contienda. González Morfín renuncia a la Secretaría General del partido para dedicarse a la coordinación de la bancada panista en la Cámara de Senadores y en su lugar es nombrado Alfredo Rivadeneyra.

Cuadro 30. Candidatos a la presidencia del CEN 2010-2013.

Gustavo Madero	Cecilia Romero	Francisco Javier Ramírez Acuña	Blanca Judith Díaz	Roberto Gil Zuarth
Luis H. Álvarez; el gobernador electo de Puebla, Rafael Moreno Valle; la coordinadora de los legisladores capitalinos, Mariana Gómez del Campo, y 17 senadores. Su hoja de registro: la firmaron los gobernadores de Sonora, Guillermo Padrés, y de Baja California, José Osuna Millán	Blanca Magrassi Scagno; el ex gobernador de Querétaro, Ignacio Loyola Vera, el titular de Conagua, José Luis Luege Tamargo, y el Diputado Federal Arturo García Portillo.	Santiago Creel, el diputado federal Luis Enrique Mercado y Juan José Rodríguez Pratts; el diputado federal, Manuel J. Clouthier; y firmaron su registro: la senadora, Beatriz Zavala y el diputado federal Julio Castellanos, entre otros.	Mariela Pérez de Tejeda, los senadores María Serrano, Alejandro González Alcocer y Guillermo Tamborrell, la consejera Rocío Morgan Franco.	Germán Martínez, Fernando Gómez Mont; Jorge Manzanera, Rodolfo Elizondo, Jordy Herrera. la senadora Gabriela Ruiz, el alcalde de León, Guanajuato, Ricardo Sheffield; el alcalde de Monterrey, Fernando Larrazábal, y los diputados federales Kenia López y Carlos Alberto Pérez Cuevas.

Fuente: elaboración propia con información de la *Jornada* y Horacio Jiménez “Arranca la contienda por dirigencia”, México, *El Universal*, 21 de octubre de 2010 <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/181336.html>, consultado 13/11/2011; Horacio Jiménez “Cinco Aspiran a dirigir al PAN”, México, *El Universal*, 2 de octubre de 2010. <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/181418.html>, consultado 13/11/2011.

Las diversas declaraciones de los aspirantes coincidían en que en el partido impera una lógica de grupo la cual habría que desarticular. En este punto los principales opositores son Manuel Espino con su grupo “Volver a Empezar” y el diputado Clouthier quien acusó a Nava de impedir su afiliación al partido. Por otra parte se da en Guanajuato una pugna entre los grupos de la derecha radical quienes apoyaban a Gerardo Mosqueda y el gobernador Juan Manuel Oliva quien quería imponer a Miguel Márquez.

²⁶⁹Horacio Jiménez, “Madero niega ser el candidato de los Pinos para el CEN del PAN”, México, *El Universal*, 8 de septiembre 2010, URL <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/180329.html>, (consultado 29/10/2011).

El 4 y 5 de diciembre el Consejo Nacional elegiría al próximo presidente²⁷⁰. La candidatura de Roberto Gil Zuarth levantó controversias ya que hubo opiniones en contra de su registro como candidato. Juan José Rodríguez Prats acudiría al Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) para impugnar este registro, ya que, dijo, Gil no tiene cinco años de militancia ni es Consejero Nacional, lo que lo invalida para ser presidente del partido. Por su parte, Blanca Judith impugnó el registro de Gil Zuarth.

La candidatura de Zuarth es interesante ya que efectivamente su registro como militante databa del año 2008 por lo que en términos objetivos no tendría posibilidades de triunfo, sin embargo el hecho de que su candidatura haya causado tal conflicto puede interpretarse como el temor de los demás candidatos a la operación de la Presidencia de la República a favor de Zuarth quien pertenecía al primer círculo calderonista “Soy calderonista. No renuncio ni reniego de mi admiración por Felipe Calderón; forma parte de mis cariños y lealtades personales”.²⁷¹

Los candidatos a presidir el partido tienen un encuentro con Felipe Calderón en que se acuerda hacer un pacto de no agresión durante la campaña, es importante señalar que los vacíos señalados en la legislación por la candidatura de Gil no se pueden desahogar en el partido y pasan al TEPJF.

Se realiza la sesión del Consejo, el proceso de votación mostró que la competencia real era entre Gustavo Madero y Gil Zuarth. Los resultados de la primera ronda fueron “35.14% para Gustavo Madero Muñoz (128 votos), 33.24% para Roberto Gil Zuarth (122 votos), 15.53% para Cecilia Romero Castillo (57 votos) 12.26% para Francisco Ramírez Acuña (45 votos) y 3.81% para Blanca Judith Díaz (14 votos).” En la segunda ronda Cecilia Romero y Francisco Javier Ramírez Acuña declinan su candidatura, Gil Zuarth declina después de la segunda ronda.²⁷² Gustavo Madero es declarado ganador, el CEN derivado de esta elección estaría compuesto por 40 integrantes, según

²⁷⁰ *La Nación*, núm. 2346, año 69 diciembre 2010.

²⁷¹ Elena Michel, “Gil Zuarth: nada ni nadie me obligará a renunciar”, México, *El Universal*, 2 de noviembre 2011, URL <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/181581.html>, (consultado 29/10/2011).

²⁷² “Consejo Nacional, unidad partidista”, México, *La Nación*, núm. 2346. Año 69, 17 de diciembre 2010, pp. 20-58.

los estatutos el presidente del CEN puede nombrar a 27 de los 40 miembros Madero crea un CEN poco plural ya que 20 de ellos habían apoyado a su candidatura y 6 de ellos la de Gil Zuarth²⁷³.

Cuadro 31. Conformación del CEN 2010-2013.

Adame Castillo Marco Antonio	Cortázar Lara Gerardo Maximiliano	Luna Ruíz Gloria Trinidad	Reynoso Alejandro
Álvarez Bernal María Elena	Cortés Mendoza Marco Antonio	Molinar Horcasitas Juan Francisco	Rivadeneira Hernández Alfredo
Ávila Mayo Obdulio	Cuevas Barrón Gabriela	Mondragón Quintana Juan Carlos	Rodríguez Prats Juan José
Caballero May Asunción	Del Río Sánchez María Dolores	Noriega Parra Luis Gustavo	Romero Castillo María Guadalupe Cecilia
Calderón Hinojosa Luisa María	Dorador Pérez Gavilán Rodolfo	Ocejo Moreno Jorge Andrés	Taylor Arthur Herbert
Camarillo Ortega Rubén	Germán Olivares Sergio Octavio	Oliva Ramírez Juan Manuel	Tellez Juárez José Ramón
Carvajal Tejada Rogelio	Gómez del Campo Gurza Mariana	Ortiz Domínguez Maki Esther	Torres Graciano Fernando
Cárdenas Sánchez Esmeralda	Hernández Núñez Elia	Ortuño Gurza María Teresa	Vega Casillas Salvador
Cardona Benavides Cuauhtémoc	Larios Córdova Héctor	Pérez de Tejada Romero María Elena	Villarreal García Luis Alberto
Corral Jurado Javier	Laviada Hernández Cecilia	Ramírez Rangel Jesús	Zavala Peniche Beatriz

Fuente Sergio Rodríguez Colín, "Comité Ejecutivo Nacional 2010- 2013", México, *La Nación*, núm. 2346, año. 69, diciembre 2010.

La gestión de Gustavo Madero se ha caracterizado por la búsqueda de acuerdos entre grupos eliminando el principal foco opositor encabezado por Manuel Espino quien fue finalmente expulsado del partido bajo el argumento de haber realizado proselitismo a favor del PRI en Veracruz. Gustavo Madero ha llevado una política de apoyo total a Felipe Calderón tanto en la estrategia gubernamental como en la lucha contra el narcotráfico que tanto ha dañado la imagen del gobierno. Por otra parte el principal reto es garantizar la imparcialidad de la elección interna del PAN que disputan tres aspirantes. El método de elección que defina el consejo favorecerá a uno u otro candidato.

El esquema de relaciones planteado para explicar la segunda gestión panista es limitado en tanto supone que podemos identificar una dirección lineal de la toma de decisiones siendo que definimos en primer lugar a la organización como compleja, lo que tratamos de mostrar es el

²⁷³ Horacio Jiménez, "Entran al CEN del PAN 20 maderistas", *El Universal*, 6 diciembre 2010, URL <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/182330.html>, (consultado 30/04/2012).

cambio en el esquema de poder interno y la desestabilización de la otrora jerarquía formal, considero que

En los Reglamentos que rigen la actividad partidista encontramos la única referencia a la relación institucional entre el Presidente de la República y su partido en el Capítulo II del “Reglamento de las Relaciones entre el Partido Acción Nacional y los Funcionarios Públicos de elección postulados por el PAN”, en el que en su artículo 7 versa de la siguiente manera:

“El Presidente de la República mantendrá su relación con el Partido Acción Nacional a través del Presidente Nacional o, en su caso, del Comité Ejecutivo Nacional; los gobernadores a través del presidente estatal y en su caso del Comité Directivo Estatal correspondiente y del propio Comité Ejecutivo Nacional.”²⁷⁴

Considero que existe un vacío en esta disposición en tanto no explica la forma de esta relación, si ponemos atención en el sexenio de Calderón, y atendiendo a los pasajes referidos en la estabilidad de la dirigencia, podemos asegurar que la interacción se ha dado de forma asimétrica, por otra parte confirma la estructura piramidal del partido y obliga a repensar las obligaciones del poder legislativo con el Presidente. Como pudimos observar, de una u otra forma, la disidencia no es un contrapeso importante y de hecho no existen los mecanismos para representar una opinión distinta a la marcada desde la presidencia.

Se confirma la hipótesis del control de recursos y el isoformismo organizativo, por un lado controla los espacios de poder importantes en el partido y por el otro la administración pública federal le ofrece posibilidades de cooptación, como lo vimos anteriormente con los órganos deliberativos.

4.5 Contienda por la Presidencia de la República 2012.

La renovación democrática de la dirigencia y el aparente fracaso del candidato de Felipe Calderón dieron al interior del partido una imagen de unidad y conciliación. Como hemos revisado la yuxtaposición de la renovación de la dirigencia del partido y la candidatura a la Presidencia de la República ofrecen elementos de análisis para identificar grupos y lealtades. En 2011 el PAN fue el partido político que más buscó llamar la atención con respecto al proceso interno de selección de candidatos a la Presidencia de la República. El interés por la candidatura se justifica por los perfiles

²⁷⁴ Reglamento de las Relaciones entre el Partido Acción Nacional y los Funcionarios Públicos de elección postulados por el PAN, Partido Acción Nacional, URL http://www.pan.org.mx/XStatic/pan/docs/espanol/r_relaciones%5B1%5D.pdf, (consultado 11/11/2011).

poco posicionados electoralmente en comparación con los candidatos del PRI, Enrique Peña Nieto y del PRD, Andrés Manuel López Obrador. La atención en el PAN es necesaria dada la notoria carencia de perfiles reales y competitivos llegándose a plantear la posibilidad y conveniencia de postular un candidato externo.²⁷⁵

Durante la primera mitad de 2011 las elecciones en el Estado de México fueron un elemento de alarma para los panistas, la derrota del 3 de julio del candidato del PAN Luis Felipe Bravo Mena, obligaba al partido a plantear una estrategia y candidatos competitivos para los próximos comicios tanto locales como la candidatura por la Presidencia de la República. A principios de julio y como marco de la Reunión Estatal de Estructuras Locales manifestaron su interés por la contienda interna: Santiago Creel, Heriberto Felix, Emilio González, Alonso Lujambio, Javier Lozano, Josefina Vázquez Mota y Ernesto Cordero. Posterior al anuncio de sus aspiraciones las encuestas jugaron un papel fundamental, al grado de que estas fueron el criterio para definir las declinaciones de Javier Lozano y Heriberto Felix. Llama la atención la participación activa del Presidente Felipe Calderón, se reunió al menos dos veces con los aspirantes y se coordinó con el CEN para definir las estrategias electorales,²⁷⁶ esta actitud confirma el acercamiento en los aspectos organizativos del Presidente y el CEN. En ese contexto Manuel Espino manifestó su intención de participar como candidato del PAN a la presidencia de la República, sin embargo en agosto el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación determina procedente su expulsión del partido por “violación de la norma estatutaria al haber incurrido en indisciplina, deslealtad y emitir expresiones para causar daño al partido.”²⁷⁷

El 9 de agosto Alonso Lujambio debió reconocer que los números no lo favorecían y finalmente Emilio González argumentó que sus responsabilidades como Gobernador de Jalisco lo imposibilitaban para participar en el proceso.²⁷⁸ Es así como se registran como precandidatos definitivos Josefina Vázquez Mota, Ernesto Cordero y Santiago Creel Miranda.

²⁷⁵ “Conservar el poder, aún con candidatos externos, plantea Calderón al PAN”, México, *La Jornada*, 6 de marzo 2012, URL <http://www.jornada.unam.mx/2011/03/06/politica/002n1pol> consultado 1/05/2012.; Carlos García, “Apoya Fox nombrar a un aspirante externo y pide legislar sobre esa figura”, México, *La Jornada*, 7 de marzo, 2012, <http://www.jornada.unam.mx/2011/03/07/politica/006n2pol>, (consultado 30/04/2012).

²⁷⁶ *La Nación*, núm. 2355, 31 de agosto 2011, p. 13.

²⁷⁷ *La Nación*, núm. 2356, agosto-septiembre de 2011, p. 19

²⁷⁸ Ciro Gómez Leyva. “Creel está liquidado”, México, *Milenio*, 29 de Septiembre de 2011, URL <http://www.milenio.com/cdb/doc/impreso/9034785>, (consultado 2/11/2011).

Cuadro 32. Precandidatos a la Presidencia de la República PAN

Nombre	Josefina Vázquez Mota	Santiago Creel Miranda	Ernesto Cordero Arroyo.
Cargo más reciente	Diputada Federal. Coordinadora de Bancada del PAN.	Senador	Secretario de Economía
Registro como militante.	2000	1999	2000
Cargos en la Administración Pública Federal	Secretaria de Desarrollo Social Secretaria de Educación Pública	Secretario de Gobernación.	Secretario de Hacienda y Crédito Público. Secretario de Desarrollo Social Subsecretario de Hacienda y Crédito Público BANOBRAS Secretaria de Energía.
Participación en el Poder Legislativo	Coordinadora de bancada LX legislatura. Vicecoordinadora del grupo parlamentario panista LVIII legislatura,	1997 Diputado federal Senador Coordinador de bancada.	
Grupo con el que se vincula	Carlos Medina Plascencia, Vicente Fox. Felipe Calderón.	Vicente Fox.	Felipe Calderón Hinojosa.
Estado del que proviene.	Distrito Federal	Distrito Federal.	Distrito Federal
Cargos al interior del partido	Consejera Política Nacional.	Candidato a Jefe de Gobierno del distrito federal 1997 Precandidato a la presidencia de la república 2006	Dirección General de la Fundación Miguel Estrada Iturbide.
Formación profesional	Uia, IPADE. Administración de Empresas	UNAM. Derecho	ITAM. Economía.

Hemos de decir que, contrario a la opinión generalizada, no solo Cordero era el candidato más cercano a Calderón, recordemos que desde que Josefina Vázquez Mota llega al gabinete de Fox, la cercanía con los grupos tradicionales fue cada vez mayor, de hecho su cargo en el gabinete calderonista y la coordinación de la bancada confirman esta afinidad. Para el mes de septiembre, Santiago Creel y Josefina Vázquez Mota habían pedido licencia de sus respectivos cargos legislativos, el 9 de septiembre de 2011 Cordero renuncia a la Secretaría de Hacienda, siendo que desde mayo habían surgido grupos de apoyo como la red “Unidos por Ernesto”.

Además del método de selección para la candidatura a la Presidencia,²⁷⁹ el partido entra en un debate con la opinión pública al anunciar que la Comisión Nacional de Elecciones, en concordancia con el CEN, había decidido utilizar el método extraordinario de designación directa para la elección de candidatos a Diputados por el principio de mayoría relativa en 140 distritos, quedando 144 por método ordinario y 16 en elecciones abiertas; en el caso de los Senadores se aplicaría el proceso ordinario en 8 estados y en 24 se aplicaría la designación directa.²⁸⁰ Esta disposición obligó a los aspirantes a manifestar públicamente su rechazo argumentando los resultados negativos que este método había provocado en 2009.²⁸¹ El CEN mantiene el método y se declara que la elección para candidato a la Presidencia se haría a través de votación de los militantes activos y adherentes.

Para octubre la tendencia en las preferencias se mantenía con Josefina Vázquez Mota a la cabeza, seguida de Santiago Creel y Ernesto Cordero rezagado en tercer lugar.

Las posibilidades de Creel se fueron reduciendo por dos factores, el primero el débil posicionamiento entre la ciudadanía y el segundo el acomodo de los grupos internos y el debilitamiento de la influencia del grupo Creel-Fox.

Durante ese año el debate se centró en el método de elección del candidato respaldando la idea de que un procedimiento impacta directamente en las formas de votación y preferencias.

Los métodos de selección se definen en octubre de 2011, la elección interna se realiza el domingo 5 de febrero de 2012, previamente se habían realizado dos debates, en el último de ellos Ernesto Cordero mantuvo una postura más ofensiva en contra de Josefina Vázquez Mota argumentando que había tenido un índice bajo de asistencias como Diputada.

²⁷⁹ Creel se manifestó por una votación abierta a la ciudadanía teniendo conocimiento de que una interna podría ser manipulada por Calderón a través de los comités directivos estatales tanto como lo hizo anteriormente y más aun contando con los recursos federales con lo que no contaba en 2005.

²⁸⁰ *La Nación*, México, núm. 2358, año 70, octubre-noviembre de 2011, p. 21.

²⁸¹ "Repudia Vázquez Mota método de selección de candidatos del PAN", México, *Proceso*, 20 de octubre de 2011, URL <http://www.proceso.com.mx/?p=285315>, consultado 29/04/2012).

En la jornada del 5 de febrero Josefina Vázquez Mota obtiene el triunfo con el 53.2% de la votación, Ernesto Cordero logra un 39.4% y Santiago Creel 6%, de un total de 1 800 000 boletas, se emitieron 547 040 votos²⁸².

Con Josefina Vázquez Mota como candidata a la Presidencia de la República el partido ha entrado en una dinámica de respaldo pleno. La polémica en torno a las declaraciones emitidas en febrero por el Presidente Felipe Calderón Hinojosa frente consejo Ejecutivo de Banamex, con respecto al posicionamiento en las encuestas de la candidata de su partido Josefina Vázquez Mota, permite profundizar en un debate que debe ser considerado más allá de la coyuntura electoral, los límites de la relación entre el partido en el poder y el Presidente de la República.

El 30 de marzo se dio inicio formal a las campañas por la presidencia de la República, desde el arranque de campaña la candidata del PAN ha tenido que sortear varios problemas de logística que se han atribuido al coordinador general de campaña Roberto Gil Zuarth, a diez días del inicio de campaña la estrategia tuvo que ser replanteada bajo el lema “Josefina Diferente”, en esta etapa se anuncia el Golpe de timón: "Hoy inicia la ruta del triunfo, he tomado decisiones importantes, he decidido dar un golpe de timón, le he exigido al partido que dejemos atrás los conflictos internos y que de una vez por todas nos pongamos a trabajar juntos por la victoria"²⁸³

Es importante señalar que los cambios de estrategia incluyen a miembros importantes del partido relacionados con Felipe Calderón dentro de los que destacan: Germán Martínez, Maximiliano Cortázar, Juan Ignacio Zavala, Gustavo Madero, Juan Molinar Horcasitas , Juan Manuel Oliva, Luisa Calderón, Ernesto Cordero, y Santiago Creel entre otros.²⁸⁴

En contraste con la campaña de Felipe Calderón en 2006, Josefina Vázquez Mota ha resaltado los avances en los temas de la agenda del presidente y el partido lo que permite vislumbrar la continuidad del proyecto político. Por otra parte, el coordinador de campaña de la candidata ha declarado que se utiliza el título de “la jefa” a Vázquez Mota en referencia al liderazgo que tiene al

²⁸² *La Nación*, México, núm. 2362, año 70, febrero 2012.

²⁸³ Tania N. Montalvo, “Vázquez Mota admite que los conflictos en el PAN le hicieron perder tiempo”, México, CNN, <http://mexico.cnn.com/nacional/2012/04/09/vazquez-mota-reconoce-que-conflictos-en-el-pan-le-hicieron-perder-tiempo>, (consultado 1/05/2012).

²⁸⁴ Ricardo Gómez, Vázquez Mota da un “Golpe de timón”, México, *El Universal*, URL <http://www.eluniversal.com.mx/notas/840581.html>, (consultado 4 de mayo 2012).

interior del partido, siendo que Josefina es “la jefa de todo acción Nacional”. Esta declaración ofrece una interpretación sobre la visión del PAN y su posibilidad de triunfo en el 2012. La distancia entre el candidato y el partido se redujo y efectivamente hubo un cambio en la visión sobre la actuación de la dirigencia en la campaña.

Esta actitud coincide con las nuevas formas de asimilar el triunfo y las responsabilidades gubernamentales por parte de la organización, las experiencias en el gobierno de Vicente y la campaña de Felipe Calderón evidenciaron que para el partido lo más conveniente es apostar por el apoyo incondicional a sus candidatos. Actualmente el partido presenta un crecimiento sostenido, en la siguiente tabla se muestran algunos elementos comparativos 2000-2012, podemos ver una tendencia de aumento en el crecimiento de la militancia, el financiamiento público y la presencia a nivel municipal.

Cuadro 33. Comparativo de financiamiento, representación y militancia del PAN 2000 y 2012.

AÑO	2002	2012
Presidencia	Vicente Fox	Felipe Calderón
Financiamiento público	667.1*	1316.8*
Gobiernos estatales	9	9
alcaldías	405	592
Demarcaciones en el D.F.	6	3
Senadores	46	50
Diputados Federales	206	143
Militantes, activos y adherentes.	835 000	1 800 000

Fuente Elaboración propia con información de Instituto Federal Electoral, Financiamiento URL <http://www.ife.org.mx/docs/IFEv2/DEPPP/PartidosPoliticoyFinanciamiento/DEPPP,financiamiento/financiamientopublicopartidosnacionales/Fina-Publico-PPN-1997-2010.pdf>, (consultado 01/04/2012, “El financiamiento público federal para los partidos políticos nacionales de México: presupuesto aprobado e impacto de la reforma al artículo 41 constitucional, 2000-2012”, México, Cámara de Diputados LXI Legislatura, marzo 2012. URL <http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/se/SAE-ISS-05-12.pdf>, (consultado 01/04/2012). Partido Acción Nacional Informe ante el consejo Nacional de Luis Felipe Bravo Mena 19 enero 2002. *Millones de pesos.

La representación en el Congreso fluctúa, los estados gobernados se mantienen con una caída en las delegaciones políticas del Distrito Federal. Con un panorama adverso para un nuevo triunfo en el Poder Ejecutivo Federal, En 2012 el PAN se debate entre consolidarse como una opción gubernamental o volver a la oposición para análisis objetivo de estos 12 años como gobierno.

CONCLUSIONES

La transformación del sistema presidencialista es un tema complejo que pone en evidencia la dificultad de encontrar causalidades lineales y definitivas entre los elementos que participan en ella. Este trabajo toma una parte del proceso que en sí mismo presenta las complicaciones de cualquier fenómeno político y de poder. Se eligió una de las organizaciones fundamentales en la transición democrática con el fin de identificar las nuevas relaciones entre esferas institucionales, reconociendo que pueden identificarse procesos evolutivos e inercias producto de este intercambio.

Para delinear un planteamiento sobre la distribución de poder en un partido político, primero se debe comprender que este es una organización compleja: producto de la evolución del sistema democrático y que, al mismo tiempo, tiene una relación funcional en el ambiente a partir sus múltiples caras: representación política, actividad gubernamental, generador de programas, etc. En tanto instituciones, responden a fenómenos de crisis y estabilidad, formas de adecuación organizativa que aseguran su permanencia dentro del sistema teniendo como bases elementos propios.

Para el nuevo institucionalismo, el partido es un sistema en el que conviven individuos que crean marcos normativos, estos marcos normativos delimitan la actividad del individuo generando relaciones de poder. A esta primera sugerencia le siguen los fines que tiene un partido-organización para existir, en ese sentido la propuesta del nuevo institucionalismo en su rama histórica sugiere revisar los elementos originarios de la organización para identificar sus transformaciones a través del tiempo.

Un partido político surge con un fin, una interpretación de su ambiente, diseñando las formas de adaptarse a ambos. Las acciones de los individuos tienen cierto margen de imprevisibilidad, los marcos normativos buscan reducir las posibilidades de que las operaciones individuales vayan en contra de la existencia de la organización. Sin embargo, el peso de las estructuras no es suficiente para mantener la previsibilidad ni del individuo ni del poder, por ello, a partir de la existencia de elementos cotidianos y contingentes, la organización tiende a estar controlada por actores llamados élites organizacionales o coalición dominante. La autoridad al interior del partido de

estos actores tienen varias de fuentes de legitimidad las cuáles se renuevan dependiendo de las transformaciones de los fines de la organización y los esquemas internos y externos de distribución tanto de incentivos como de recursos.

Para que un partido pueda transformarse de manera estable, institucionalizarse, requiere de la conciencia de su propio papel en el sistema, lo que en este trabajo se ha llamado circularidad cognitiva. Sin este proceso reflexivo, el partido pierde la capacidad de adaptarse poniendo en riesgo su propia existencia.

La evolución organizativa del Partido Acción Nacional se define por la complejización funcional y el redimensionamiento de su aparato burocrático tanto central como estatal. El crecimiento de su presencia electoral moldea las relaciones internas y genera dinámicas de mayor competencia por los recursos y zonas de incertidumbre, lo que deriva en conflictos entre grupos cuya conformación atiende a múltiples elementos cohesionadores, como pueden ser ideología, solución de demandas específicas, presión u operaciones burocráticas.

En el transcurso de su maduración organizativa, Acción Nacional participa en un intercambio oscilante con el sistema, tanto con el gobierno como con la comunidad política. El partido se abre poco a poco y aprovecha de dos formas su participación política permanente, con un avance lento pero constante a nivel local, iniciando con municipios, y el fortalecimiento de su papel como oposición legítima.

Ambos hechos, aunados a las transformaciones del sistema, se intensifican forjando un cambio en las caras del partido: su tránsito a gobierno y la definición conceptual como partido “atrapa todo”. El recuento de las coyunturas de la organización pone en evidencia que los liderazgos son fundamentales para comprender el desdibujamiento de los límites entre ambiente-organización adquiriendo mayores responsabilidades, esta apertura trae consigo tensiones entre liderazgos que son, según Crozier, una forma de flexibilizar la organización permitiendo su adecuación ante los cambios en el ambiente.

Acción Nacional mantiene históricamente procesos de renovación democrática de sus órganos deliberativos y acceso a cargos de elección popular. Durante este trabajo pudimos darnos cuenta

que este siempre ha sido un discurso que refuerza los valores identitarios. Salvo la crisis en los años 70, sobre el destino del partido a partir de una falla en la interpretación de su papel en el sistema, la certeza en los procesos internos legitima las líneas de autoridad dejando poco margen al cuestionamiento sobre las atribuciones de los dirigentes.

En la década de los 80, las relaciones externas son mayores tanto en la actividad gubernamental como en relación con el régimen, es entonces cuando aparecen claramente elementos de complejización organizativa, como lo es el aumento en los recursos y la participación de nuevos miembros. Surge un problema de circularidad cognitiva en el que el partido se da cuenta de su doble papel: oposición y gobierno. La teoría supone que ser gobierno, en esta etapa a nivel local, da al partido un enfoque en el que se relega la atención en la organización misma y en los miembros dando prioridad a la actividad gubernamental, lo cual ocasiona una tensión que no es necesariamente negativa pero que requiere elementos para su asimilación, de hecho el intento en los 90 de rescatar la doctrina del partido y adecuarla a los nuevos tiempos es un ejemplo de adaptación exitosa. Esta adaptación implica, como todas, un reacomodo interno posicionado a aquellos con la capacidad de dar certidumbre y continuidad. Otro cambio es que la coalición dominante no debe su legitimidad sólo a las formas de poder internas, su permanencia se fortalece por la facultad de participar en negociaciones efectivas con el gobierno, buscando mantener el equilibrio entre las contradicciones ideológicas y las ventajas de tal relación al interior de la organización.

Considerando las múltiples posibilidades relacionales me parece que es pertinente asegurar que las zonas de incertidumbre planteadas por Panebianco: competencia, gestión, relaciones con el entorno, comunicaciones internas, reglas formales financiamiento y reclutamiento fueron controladas hasta el año 2000 por el Comité Ejecutivo Nacional a través de su presidente en turno manteniendo una organización centralizada. La autoridad del CEN se fundamenta en las facultades estatutarias y la legitimidad derivada del proceso democrático de elección. Las líneas de autoridad derivan de medidas tomadas por el Comité Ejecutivo Nacional; si bien la Asamblea Nacional y el Consejo son estructuras que formalmente aparecen con mayor jerarquía, al interior del partido la autoridad encargada de tomar las decisiones cotidianas es el Dirigente del CEN apoyado en las Secretarías y Comisiones. Las decisiones tomadas por el Comité Ejecutivo impactan en las demás estructuras jerárquicas. Debido a sus atribuciones este determina la política a seguir en el Poder

Legislativo nombrando a los coordinadores de bancada, por otro lado participa en la selección de candidatos a nivel local y el diseño de la plataforma política. Colabora en la asignación de los presupuestos locales afectando a la militancia.

Esta estructura pierde su monopolio en la distribución de incentivos selectivos, siendo desplazada por una estructura superpuesta representada por el Ejecutivo Federal. En este sentido, las diferentes gestiones del CEN a partir del 2000 permiten replantear el modelo del sistema de partido de Estado prevaleciente en la época del PRI. Creando conflictos y tensiones en lo que se define como el dilema entre la autonomía o la dependencia.

Cuadro 34. Esquema organizativo del Partido previo al año 2000.



El año 2000 es el catalizador de los procesos de dimensionamiento y complejización. La llegada a la presidencia implica la concreción de una oferta política más amplia e incluyente. El complemento al partido de la estructura foxista comprueba la hipótesis de que una organización no puede ser pasiva ante su ambiente, pero que también, carece de los medios para controlarlo.

El triunfo del PAN puede entenderse como el impulso de una campaña basada en el posicionamiento de un candidato apoyada y respaldada por una organización partidaria, con todo lo que implica, comprender esta diferencia con respecto a las formas anteriores de relación, permite identificar con claridad los eventos organizativos posteriores. Dentro de las novedades de este momento en el que se mezclan cambios tanto en el ambiente como en la organización, destacan:

- Un marco legal en el que se considera una votación abierta para definir al candidato del PAN a la presidencia de la República.

- La influencia de una organización paralela al partido que responde únicamente a los intereses del candidato por encima del partido.
- El ascenso del perfil neopanista contrapuesto al panismo tradicional.
- Posibilidad real de acceso a la presidencia.
- Pérdida del partido del monopolio de los recursos y estrategias de campaña. Tecnificación de las zonas, sobre todo en el área de comunicación.
- Estrategia ambigua de la relación Partido-Gobierno.

Estos puntos sirven para percibir las transformaciones en las estructuras, el cambio estructural más impactante es aquel en el que el partido asume la tarea gubernamental con desorientación. El proceso de complejización se da en un marco desconocido por el partido, el cual carece en primer lugar de una postura clara, por lo que resulta difícil asimilar el aumento exponencial de las interacciones con el ambiente. Entonces las necesidades de comunicación y efectividad, internas y externas se multiplican obligando al partido a retraerse para definir su campo de acción ante una transformación tanto organizativa como cognitiva.

La gestión gubernamental fue sin duda una ruptura con los mecanismos de negociación y comunicación del régimen priista, quedó claro que el punto débil del gobierno es la Secretaría de Gobernación la cual no pudo articular de la mejor manera la política interior en tanto sus titulares buscaban la candidatura presidencial. Apreciamos la complicada relación del Presidente y los coordinadores de bancada mostrando que el liderazgo del Poder Ejecutivo tiene límites frente a las dinámicas del Poder Legislativo, confirmando la existencia de liderazgos entrelazados en los que puede haber tensiones producto de equilibrios internos o por estímulos exteriores.

Vemos que los indicadores de complejidad planteados por Gerardo Zapata y Jorge Caldera se encuentran en el partido Acción Nacional como gobierno. En cuanto a la división general del trabajo: Los objetivos del Partido-Gobierno se diversifican a partir de las funciones que adquiere el partido dentro del sistema. Por un lado, tiene la obligación de diseñar y cumplir programas de gobierno, para lograrlos es necesario que fortalezca sus relaciones interdependientes con las demás fuerzas políticas, el ejemplo más claro es el Poder Legislativo, al mismo tiempo que procura la cohesión interna. Si su objetivo es mantenerse como gobierno tendrá que encontrar formas de comunicación y crear incentivos para motivar la participación electoral a su favor. Los objetivos diferenciados ya existían antes de la llegada al gobierno pero es hasta este punto en donde la

diversificación contempla elementos fuera de la jerarquía de la organización: la Presidencia de la República y la Administración Pública Federal.

Con respecto a la división específica del trabajo: conforme el partido se institucionaliza también crecen los requerimientos de sus actividades cotidianas creándose nuevas instancias al interior de la estructura burocrática. La coordinación de la actividad gubernamental implica la implementación de enlaces horizontales.

Quizás el elemento más claro de los indicadores de complejidad sea el de diferenciación jerárquica. Antes del año 2000 la estructura del partido obedecía a los requerimientos internos de la dirigencia y en particular de su presidencia. Las líneas de autoridad formales eran en su mayoría internas y estaban plasmadas en los marcos normativos con una participación pequeña pero creciente en el sistema. La materialización de la diferenciación jerárquica se da principalmente cuando el partido se convierte en gobierno ya que es necesario crear canales de comunicación para el intercambio de información entre el Presidente de la República y el PAN. Es entonces que dentro de la estructura partidista surgen instancias como la Secretaría de Acción Gubernamental, la Comisión de Enlace o la Comisión política.

Lo importante de este tema es que permite rescatar, además del cambio oposición-gobierno, las dinámicas frente a una segunda gestión panista en el Ejecutivo Federal. Tratamos de mostrar que si bien el PAN se mantiene a la cabeza del Ejecutivo Federal en dos sexenios, las formas de adaptación son por demás distintas.

En la gestión de Felipe Calderón Hinojosa podemos apreciar el isoformismo, se crean mecanismos para la reducción de la incertidumbre causada por los fenómenos exteriores, con el fin de disminuir la turbulencia se centraliza la toma de decisiones buscando fomentar un ambiente de confianza que permita a la organización continuar con los fines adquiridos.

Dentro de los elementos característicos en las relaciones entre el Presidente y el partido en 2006 se encuentran:

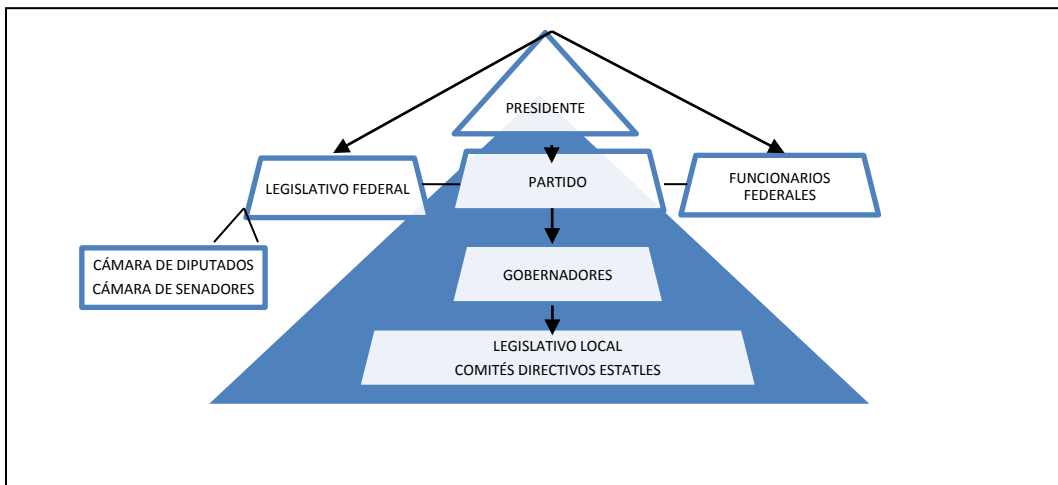
- El candidato a la Presidencia obtiene la candidatura gracias a su posicionamiento interno.

- Por primera vez el titular del Poder Ejecutivo es miembro del PAN. Hay una intención clara de favorecer al candidato de su partido después de un distanciamiento entre esferas.
- Cuestionamiento de la legitimidad del triunfo panista.
- Inestabilidad en las dirigencias del CEN
- Desencuentro ente el Secretario de Gobernación y el partido del que proviene.
- Centralización en torno al liderazgo del Presidente de la República.

Durante la gestión de Felipe Calderón Hinojosa hay un cambio en el control de los recursos y las zonas de incertidumbre, por lo tanto en la coalición dominante y en los espacios que ocupan los grupos internos. Posterior al segundo triunfo del PAN se genera tensión por la distribución de incentivos por parte del CEN y la Presidencia de la República. La etapa inicial de confrontación entre estructuras se da en el enfrentamiento entre el Presidente del Partido Manuel Espino y la Presidencia de la República, los actores-roles afines al grupo del Presidente influirán en los órganos deliberativos de tal manera que se lleva a cabo la renovación adelantada de dirigencia evidenciando una dimensión de liderazgo entrelazado. Posteriormente, se aprecia el posicionamiento formal del grupo del Presidente de la República con la candidatura única de Germán Martínez y su triunfo obteniendo la dirigencia para del partido. La característica del liderazgo de Calderón es el desplazamiento de los perfiles contrarios, como ejemplo tenemos la destitución de la Coordinación de la Cámara de Senadores de Santiago Creel sustituyéndolo por un actor cercano a su equipo: Gustavo Madero. La gestión de Cázares se ve interrumpida frente a su incapacidad de cumplir con los fines estipulados por la organización. Esta nueva ruptura en la gestión del presidente del CEN no puede verse como un debilitamiento de la coalición dominante, por el contrario, al ser electo Cesar Nava como nuevo dirigente vemos la consolidación de los actores afines al Presidente. La inestabilidad se explica por la búsqueda de reducir la incertidumbre bajo el liderazgo personalizado.

Siendo que los Presidentes del CEN son afines a Felipe Calderón desde la salida del principal opositor Manuel Espino. Puede hablarse de una simbiosis organizativa. El Ejecutivo Federal controla al partido a través de su legitimidad interna así como por sus recursos organizativos derivados de la influencia en la Administración Pública Federal.

Cuadro 35. Esquema organizativo 2006-2011.



Lo anterior no significa que el Presidente tome todas las decisiones del partido, de hecho la selección de candidatos es un ejemplo de sus límites, además de que la coalición dominante es más amplia y diferenciada al incluir a los líderes parlamentarios, los gobernadores, los funcionarios federales, sin embargo hay evidencias del control de las cuestiones medulares sobre todo la línea dictada a través de las dirigencias. Otro punto es que el partido perdió la capacidad de distinguir entre su oferta y la gubernamental, su programa es el apoyo irrestricto a las políticas del Presidente por más que esto le afecte.

Por último, basta agregar que las tensiones mostradas entre los actores-roles y las estructuras de autoridad son producto de adecuaciones organizativas consecuencia de la complejización, frente a las visiones sobre las crisis como generadores de conductas nocivas para la organizaciones se presentó la postura en la que tales elementos no son negativos sino necesarios. Aún con los posibles desencuentros, visto en términos objetivos, el partido se ha favorecido de la complejización al menos en dos sentidos; con la diversificación de su financiamiento, en la recaudación de cuotas, y en la experiencia de sus cuadros en la Administración Pública Federal. Eso explica que el partido esté dispuesto a cohesionarse en torno a los candidatos a la Presidencia considerando los efectos negativos que la posible pérdida de la presidencia traería consigo.

Sin lugar a dudas el sistema presidencialista se ha transformado, sin embargo, parece que las relaciones de autonomía entre el Gobierno y partido de gobierno, seguirán siendo un reto para las instituciones por mucho tiempo, el caso del Partido Acción Nacional pone en evidencia que aunque la visión oficial de partido sea de autonomía entre las esferas con independencia democrática, el requerimiento institucional obliga a la simbiosis aunque esta sea atemperada. El liderazgo de la presidencia de la República varía a partir de la legitimidad interna y la relación de los actores roles estratégicos.

Frente a las novedades derivadas de la alternancia del año 2000, y con un sistema cada vez más plural, esta relación sin duda requiere un seguimiento permanente, los elementos entrecruzados entre las características particulares de los partidos políticos y los fenómenos del sistema muestran que debemos esforzarnos en plantear esquemas para comprender de mejor manera la complejidad creciente del sistema democrático a fin de poder plantear formas deseables de correspondencia institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- ALARCÓN, Olgúin, Víctor. "PAN: El año del cambio estratégico", <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1834/19.pdf>
- ARRIOLA, Carlos, *Ensayos sobre el PAN*, México, Editorial Miguel A. Porrúa, 1994.
- ARRIOLA, Carlos, *Cómo gobierna el PAN*, México, Noriega, 1998.
- ARRIOLA, Carlos, *El miedo a gobernar, La verdadera historia del PAN*, México, Océano, 2008.
- BARRAGÁN, Moctezuma, Pablo, *Los orígenes del PAN*, Echeatl editores, 1997.
- BARRAZA, Leticia y BIZBERG, Ilán, "El Partido Acción Nacional y el régimen político mexicano", en *Foro Internacional*, núm. 123, ene-mar. de 1991, pp. 421-422.
- BRAVO, Mena, Luis Felipe, *PAN logros y horizontes. El Cotidiano*, México, número 115, UAM septiembre-octubre 2002.
- CANTÚ, Guillermo H. *Asalto al palacio. Las entrañas de una Guerra*, México, Grijalbo, 2001.
- CARPIZO, Jorge, *El presidencialismo mexicano*, México, Siglo XXI Editores, 1978.
- CARRILLO, Mario Alejandro, "Acostarse oposición y amanecer gobierno. El Partido Acción Nacional", en *El Cotidiano*, México, UAM, núm. 115, septiembre-octubre de 2002.
- CÓRDOVA, Arnaldo, "El PAN, partido gobernante", *México, Revista Mexicana de Sociología Partido Acción Nacional. ¿La oposición hará gobierno?*
- CROZIER, Michel, *El fenómeno burocrático*, Buenos Aires, Ed. Amorroutu, 1991.
- CUÉLLAR, Mireya, *Los panistas: quiénes son, dónde están, qué representan*, México, Ediciones la Jornada, 2003.
- D'ARTIGUES, Katia, *El gabineteazo*, México, Grijalbo, 2002.
- DE LA TORRE, Renée, GARCÍA Marta, UGARTE, Eugenia y SÁIZ Juan Manuel (comps.) "El gobierno foxista y el conservadurismo", México, en *Los rostros del conservadurismo mexicano*, CIESAS, 2005.
- DELGADO, Álvaro, *El engaño. Predica y practica del PAN*, México, Grijalbo 2007.
- DELGADO Álvaro, *El yunque. La ultraderecha en el poder*, México, Grijalbo 2003.
- DUVERGER, Maurice, *Los Partidos Políticos*, México, Ed. FCE, 1988.
- ESPINO Barrientos, Manuel, *Señal de alerta. Advertencia de una regresión política*, México, Planeta, 2008.
- ESPINOZA, Valle, Víctor Alejandro, (coord.), *Alternancia y transición política: ¿Cómo gobierna la oposición en México?*, México, Plaza y Valdés, 2000.
- ESPINOZA, Valle, Víctor Alejandro, "Alternancia política y gobiernos locales en México", México, *Estudios Sociológicos*, enero-abril, año/vol. XX, núm. 001, El Colegio de México, pp. 67-89. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/598/59805804.pdf>
- FOX, Quesada, Vicente. *A los pinos, recuento autobiográfico y político*, México, Océano, 1999.
- FRIEDENBERG, Flavia y ALARCÓN, Olgúin Víctor. "El proceso de selección del candidato presidencial en el Partido Acción Nacional en 2005", México, *Revista Mexicana de Ciencias Sociales*, Vol. 69, Núm. 4, octubre-diciembre, 2007, Universidad Nacional Autónoma de México, URL <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/321/32112602005.pdf>

- GRANADOS, Chapa, Miguel Ángel, *Fox & Co. Biografía no autorizada*, México, Random House Mondadori, 2000.
- HERNANDEZ, Vicencio Tania, "Conflictos y transformación partidaria. El partido Acción Nacional", México, *El cotidiano*, septiembre /octubre, año/volumen. 21,núm. 123, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, URL <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/325/32513305.pdf>
- HERNÁNDEZ, Rodríguez, Rogelio, "Los grupos Políticos en México. Una revisión teórica", México, en *Estudios Sociológicos*, vol. XV, núm. 45, septiembre-diciembre, Colegio de Colegio de México.
- HERNANDEZ, Vicencio Tania, "Avances y retos del partido Acción Nacional", México, *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, Vol. X, núm. 28. Sep. /Dic. de 2003. URL <http://148.202.18.157/sitios/publicacionesite/ppperiod/esprialpdf/esprialpdf/esprial28/47-85.pdf>
- HERNANDEZ, Vicencio Tania, "La élite de la alternancia. El caso del Partido Acción Nacional", México, *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 68, Núm. 4, octubre-diciembre, 2006, pp. 617-666 Universidad Nacional Autónoma de México, URL <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/321/32112605001.pdf>
- HERNANDEZ, Vicencio, Tania, "El partido Acción Nacional ante las elecciones de 2003", México, *El Cotidiano*, núm. 122, noviembre-diciembre, pp. 29-38, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco,. URL <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/325/32513305.pdf>
- HERNÁNDEZ Vicencio Tania, "La renovación de la dirigencia panista y el afianzamiento de la ultraderecha", México, *El cotidiano*, mayo-junio, año/vol.20, número 131, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, URL <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/325/32513106.pdf>.
- KORRODI, Lino, *Me la jugué, El verdadero amigo de Fox*, México, Grijalbo, 2003.
- LAJOUS, Alejandra, *Vicente Fox: el presidente que no supo gobernar*, México, 1a ed. Océano, 2007.
- LARA, Rivera, Jorge Alberto. "La organización y los procesos en el Partido Acción Nacional", *Voz y voto*, México, núm. 107 15 de enero 2002. <http://www.bibliojuridica.org/libros/1/347/12.pdf>
- LIZARRAGA, Daniel, *La corrupción azul*, México, Debate, 2008.
- LOAEZA, Soledad, *El partido Acción Nacional: La larga marcha, 1939-1994. Oposición leal y partido de protesta*, México, FCE 1999.
- LOAEZA, Soledad, "Acción Nacional y el Cambio Político" en: González Ayerdi (et, al): *Sistema Político Mexicano, Antología de Lecturas*, México, FCPyS-UNAM, 2007.
- LÓPEZ Ibarra, "Hacia una cronología de la derecha en México, 1964-2008", *El Cotidiano*, mayo-junio Paulina, año/vol.23, núm. 149, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, Distrito Federal 58-72.
- LUJAMBIO, Alonso, *El Dilema de Christlieb Ibarrola Cuatro Cartas a Gustavo Díaz Ordaz*, México, ITAM, URL http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras38/texto4/sec_1.html
- MABRY, Donald J., *Mexico's Accion Nacional, A catholic alternative to revolution*, Syracuse, Syracuse University Press, 1973.
- MARCH James G. y Johan P. Olsen, *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C.-FCE, 1997.

- MÁRQUEZ, Ricardo, "Los debates entre los precandidatos presidenciales del PAN", en *Este país*, núm. 174, septiembre de 2005. URL <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35333285>
- MARTÍNEZ VALLE, Adolfo, "Los militantes católicos y el PAN: una historia política, 1939-1962", México, *Este País*, núm. 102, septiembre de 1999.
- MARTÍNEZ VALLE, Adolfo, *El partido Acción Nacional: Una historia política*, México, Editorial Porrúa, 2000.
- MICHELS, Robert, *Los partidos políticos I y II. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, Buenos Aires, Ed. Amorroutu, 1991.
- MONTERO J. R., GUNTHER R. y LINZ J. (editores) *Partidos políticos. Viejos conceptos y nuevos retos*, Madrid, Fundación Alfonso Martín Escudero/Editorial Trotta, 2007.
- MORALES, Cesáreo, *Democracia para otro día, Un día después*, México, Editorial Porrúa, 2000.
- ORTIZ, Aguilar, Francisco, *Comprender a la gente. Por qué ganó Fox*, México, Nuevo Siglo, 2002.
- ORTIZ, Gallegos Jorge, *La mancha azul Del PAN al NEOPAN y al PRIoPAN*, México, 2011.
- ORTIZ, Pinchetti, Francisco y ORTIZ, Pirado, Francisco, *El fenómeno Fox. La historia que Proceso censuró*, México, Planeta, 2001.
- OSORIO Jaime, *Fundamentos del análisis social*, México, Fondo de Cultura Económica, 2001.
- OSTROGORSKY, Moisei, *La Democracia y los partidos políticos*, Trotta, 2008.
- PANEBIANCO, Ángelo, *Modelos de partido. Organización y poder en los partidos políticos*, Madrid, Ed. Alianza Universidad, 1990.
- PASQUINO, Gianfranco, *La oposición*, Madrid, Alianza editorial.
- PETERS, Guy, *El nuevo institucionalismo. Teoría Institucional en Ciencia Política*, Barcelona, Editorial Gedisa, 2003.
- POOT, Capetillo Efraín Eric, "Las dificultades del primer gobierno de la era de la alternancia en México: El PAN en el Gobierno", México, *El Cotidiano*, septiembre-octubre, año/ vol. 21, número 133, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, pp. 56-59. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/325/32513307.pdf>.
- POWELL, Walter y DIMAGGIO, Paul, (Comp.) *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE, 1999.
- REVELES, Vázquez, Francisco, "La selección de candidatos presidenciales dentro del PAN, entre la ausencia y la confrontación" México, en *Revista Mexicana de Sociología*, año LVIII, núm. I, enero marzo IIS-UNAM, 1996.
- REVELES, Vázquez, México, (Cood.) *El nuevo sistema político mexicano*, UNAM- Gernika, 2005.
- REVELES Vázquez Francisco, (Cood) *El PAN, Los signos de la Institucionalización*, México, Gernika, 2002.
- REVELES, Vázquez, Francisco, *El PAN en la oposición. Historia básica*, Gernika, México, 2003.
- REVELES, Vázquez, Francisco, *Los Partidos políticos en México*, México, UNAM-Gernika, 2004.
- REVELES, Vázquez, Francisco, (Cood.) *Gobierno panista de Vicente Fox, la frustración del cambio*, México, FCPS-UNAM, 2008.

- RODRÍGUEZ, Araujo, Octavio. *"Partidos políticos y elecciones en México, 1964 a 1985"*, México, en *Revista Mexicana de Sociología*, año XLII, núm. 1, enero-marzo de 1985.
- RUIZ, Olabuenaga, José Ignacio, *Sociología de las organizaciones complejas*, Bilbao, Universidad de Deusto, 2007
- SARTORI, Giovanni, *Partidos y sistemas de partidos*, México, Ed. Alianza, 1988.
- SCHERER, García, Julio, *La pareja*, México, Plaza Janes Editores, 2000.
- SOLANO, Ramírez, Gabino. "Los primeros gobiernos divididos en México 1997-2003. Su impacto en las relación ejecutivo-legislativo", *El cotidiano*, México, Julio-agosto año/num. Vol.21, número 138, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, URL <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/325/32513806.pdf>.
- TEJEDA, Ávila Roberto, "Amigos de Fox, breve historia de un partido efímero", México, *Espiral*, año/vol. XII, núm. 034, septiembre-diciembre, Universidad de Guadalajara, URL <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/138/13803403.pdf>.
- TORRES Jorge "La transición de Luis Felipe", México, *Contralínea*. <http://www.contralinea.com.mx/c8/html/politica/politica03nov02.html>.
- URIBE Mónica, "La ultraderecha en México el conservadurismo moderno", México, *El Cotidiano*, núm. 149, año/vol. 23, mayo-junio, UAM Azcapotzalco, 2008, URL <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/325/32514905.pdf>.
- VALDEZ, Zepeda, Andrés, *Democracia y oposición: el Partido Acción Nacional y la transición política en México*, Universidad de Guadalajara, 1999.
- VILLA, Aguilera Manuel, *La institución presidencial, el poder de las instituciones y los espacios de la democracia*, México, UNAM-Coordinación de Humanidades, M. A. Porrúa, 1987.
- WARE, Alan, *Partidos políticos y sistemas de partidos*, España, Istmo, 2004.
- WEBER Max, *¿Qué es la burocracia?*, Libros Tauro.
- WOLDENBERG, José y BECERRA, Pablo, *La Mecánica del Cambio Político en México, Elecciones, partidos y reformas*, México, Cal y Arena, 2000.
- ZAPATA R., Gerardo y CALDERA, Jorge, "La complejidad de las organizaciones: aproximación a un modelo teórico", México, *Revista de Ciencias Sociales*, abr. 2008, vol.14.
- ZOLO, Danilo, *Democracia y complejidad. Un enfoque realista*, Buenos Aires, Ediciones Nueva visión, 1994.

TESIS

- GÓMEZ, López, Alicia, *Juegos políticos: las estrategias del PAN y del PRD en la transición*, México, FLACSO, tesis de doctorado, 2000.
- GÓMEZ, Peralta Héctor, *Las doctrinas políticas del Partido Acción Nacional del falangismo a la democracia cristiana*, Tesis de Doctorado en Ciencias Políticas, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 2010.
- HUARACHA, Alberto, *Mecanismos de vinculación con la sociedad del Partido Acción Nacional en el proceso electoral de 2006*. Tesis de Maestría, México, UAM, URL <http://148.206.53.231/UAMI14169.PDF>.
- MALDONADO, Montes, Josefina, *Los Amigos de Fox y la crisis institucional Del Partido Acción Nacional (1997-2007)*, Tesis de Doctorado En Ciencia Política, México, Universidad

Autónoma Metropolitana (UAM) Iztapalapa, 2010, URL,
<http://148.206.53.231/UAMI14366.pdf>.

- MARTÍNEZ, Valdés, Gustavo, *Selección de candidatos del PAN a gobernadores, de 2000 a 2007. Coalición dominante y conflictos internos*. Tesis de Doctorado en Investigación en Ciencias Sociales, México, FLACSO, 2009. URL
<http://www.flacsoandes.org/dspace/bitstream/10469/2844/1/02.%20Parte%202.%20Selecci%C3%B3n%20de%20candidatos%20del%20PAN...%20Gustavo%20Mart%C3%ADnez%20Valdes.pdf>.
- REYNOSO, Víctor, Manuel, *Los dilemas del crecimiento. El Partido Acción Nacional y sus fracciones frente a la vida política mexicana*, Tesis Doctorado, México, El Colegio de México, 2003.
- REVELES, Vázquez, Francisco, *Sistema organizativo y fracciones internas del Partido Acción Nacional, 1939-1990*, Tesis Maestría (Maestría en Ciencia Política, México, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas 1993.

ARTÍCULOS EN REVISTAS ELECTRÓNICAS.

- PUENTE, Martínez Khemvirg, "Generation Fo(X), Los jóvenes quieren un país de realidades" *etcétera política y cultura en línea*.
<http://www.etcetera.com.mx/2000/393/kp393.html>.
- REYES Tépatch, "El financiamiento público federal para los partidos políticos nacionales de México: presupuesto aprobado e impacto de la reforma al artículo 41 constitucional, 2000-2012" Cámara de Diputados LXI Legislatura, marzo 2012. URL
<http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/se/SAE-ISS-05-12.pdf>

PÁGINAS ELECTRÓNICAS

- http://gaceta.diputados.gob.mx/gp_iniciativas.html
- <http://www.ife.org.mx/documentos/RESELEC/SICEEF/principal.html>
- <http://www.pan.org.mx/>
- Revista Feedback, "pensar es comunicar"
<http://feedbackpensarescomunicar.blogspot.com/2008/01/11.html>
- Poder 360,° http://www.poder360.com/index.php?language=es&id_country=3
- Medios México, <http://www.mediosmexico.com>

FUENTES HEMEROGRÁFICAS.

Excélsior.
El Financiero.
El Siglo De Torreón.
El Universal.
La Jornada.
Milenio.
Reforma.
Semanario Proceso.

DEL PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

Bien Común.

La Nación.

MARCOS NORMATIVOS.

Estatutos del partido Acción Nacional.

Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (*COFIPE*)